

ISSN 2073-6304

# ВЕСТНИК РГГУ

*Серия*  
«Экономика.  
Управление. Право»

Научный журнал

# RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics.  
Management. Law”  
*Series*

Academic Journal

Основан в 1996 г.  
Founded in 1996

4  
2020

RSUH/RGGU BULLETIN. “Economics. Management. Law” Series

Academic Journal

There are 4 issues of the printed version of the journal a year.

**Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

**RSUH/RGGU BULLETIN.** “Economics. Management. Law” Series is included: in the Russian Science Citation Index; in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings.

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

**08.00.00 Economics:**

08.00.01 Economic theory

08.00.05 Economics and management of national economy

08.00.10 Finance, money circulation and credit

08.00.14 World economics

**12.00.00 Jurisprudence:**

12.00.03 Civil law, Business law, Family law

12.00.04 Financial law, Tax law, Budget law, International private law

12.00.10 International law, European law

*Objectives and scope*

The purpose of the journal is the dissemination and popularization of modern economic and legal knowledge, the publication of the results of relevant scientific research in the field of management, economics and law.

The main task of the journal is to become an effective means of communication between university and academic science, education and the professional community on a wide range of the most important socio-economic and legal problems of the development of regions, the country and the world.

The journal is registered by Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-61880 of 25.05.2015.

Changes were made to the record of media registration in connection with the name change, renaming of the founder, clarification of the subject – reg. No. FS77-73407 of 03.08.2018

*Editorial staff office:* bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993

tel: +7 (499) 973-40-96

e-mail: ynic2010@mail.ru

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

**Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

**ВЕСТНИК РГГУ.** Серия «Экономика. Управление. Право» включен: в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

**08.00.00 Экономика:**

08.00.01 Экономическая теория

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством

08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит

08.00.14 Мировая экономика

**12.00.00 Юриспруденция:**

12.00.03 Гражданское право, Предпринимательское право, Семейное право

12.00.04 Финансовое право, Налоговое право, Бюджетное право,  
Международное частное право

12.00.10 Международное право, Европейское право

*Цели и область*

Цель журнала – распространение и популяризация современных экономических и юридических знаний, публикация результатов актуальных научных исследований в области управления, экономики и права.

Главная задача журнала – стать эффективным средством коммуникации между университетской и академической наукой, образованием и профессиональным сообществом по широкому кругу важнейших социально-экономических и правовых проблем развития регионов, страны и мира.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-61880 от 25.05.2015 г. В запись о регистрации СМИ внесены изменения в связи с изменением названия, переименованием учредителя, уточнением тематики – регистрационный номер ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.

*Адрес редакции:* 125993, Россия, Москва, Миусская пл., 6

Тел: +7 (499) 973-40-96

электронный адрес: unis2010@mail.ru

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

*N.I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

## **Editorial Board**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*the first deputy editor-in-chief*)

*S.N. Bolshakov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*V.N. Nezamaikin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*S.V. Timofeev*, Dr. of Sci. (Law), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

*L.B. Sadovnikova*, Dr. of Sci. (Psychology), professor, WSG University, Poznan, Poland

*Veliko I. Zhekov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Stimulation of Economics, Varna, Bulgaria

*P.I. Tolmachev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

*V.M. Tumin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russian Federation

*O.A. Rouzakova*, Dr. of Sci. (Law), professor, Committee apparatus of State Duma of the Russian Federation for state building and legislature, Moscow, Russian Federation

*I.I. Rodionov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russian Federation

*K.V. Ekimova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russian Federation

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

## **Executive editors**

*E.V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH  
(*executive secretary of the series*)

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

*Н.И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

## **Редакционная коллегия**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация  
(*первый заместитель главного редактора*)

*С.Н. Большаков*, доктор экономических наук, профессор, АГОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», Санкт-Петербург, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*В.Н. Незамайкин*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*С.В. Тимофеев*, доктор юридических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

*Л.Б. Садовникова*, доктор психологических наук, профессор, Высшая школа экономики, Познань, Польша

*Жеков Велико Иванов*, доктор экономических наук, профессор, Институт стимулирования экономики, Варна, Болгария

*П.И. Толмачев*, доктор экономических наук, профессор, Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Российская Федерация

*В.М. Тумин*, доктор экономических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Российская Федерация

*О.А. Рузакова*, доктор юридических наук, профессор, Комитет Государственной Думы РФ по государственному строительству и законодательству, Москва, Российская Федерация

*И.И. Родионов*, доктор экономических наук, профессор, НИУ «Высшая школа экономики», Москва, Российская Федерация

*К.В. Екимова*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация  
(*ответственный секретарь серии*)

## **Ответственные за выпуск**

*Е.В. Зенкина*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ  
(*ответственный секретарь серии*)

# Contents

## Management

---

<i>Nadezhda I. Arkhipova</i>	
Current state and prospects for the development of the distance employment .....	8
<i>Ol'ga L. Sedova</i>	
Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment .....	22
<i>Natal'ya V. Ovchinnikova, Kseniya A. Chistyakova, Oleg Yu. Artemov</i>	
Features of the implementation of the master's degree program 38.04.02 "Management" (by the example of professional directions "Corporate Management" and "Project Management") at RSUH .....	31
<i>Nadezhda A. Rementsova</i>	
Internationalization of educational services: tendencies and strategies .....	47

## Economy

---

<i>Georgii G. Malinetskii</i>	
Digital economy, artificial intelligence, development of electronics in the context of public administration .....	59
<i>Ol'ga V. Morozenkova</i>	
Development of the online retail export market in Russia .....	73
<i>Natal'ya V. Zakharova</i>	
Small and medium entrepreneurship in advanced economies. Main tendencies of the development .....	88
<i>Gul'nar O. Khalova, Nikita I. Illeritskii</i>	
EAEU–ASEAN partnership as a promising vector for the development of inter-integration cooperation in Eurasia and the APR .....	103
<i>Elena N. Kovaleva</i>	
Export potential of the Russian-Belarusian border-zone. Features and directions of development .....	112

## Law

---

<i>Svetlana V. L'vova</i>	
A qualified investor. The letter of the law or the spirit of the law? .....	128

## Bookshelf

---

<i>Vladimir B. Zotov</i>	
Review: Golovanov, V.I. (2020), City development strategy. Textbook for universities, <i>Nauka, Moscow, Russia</i> .....	138

## Содержание

<b>Управление</b>	
<hr/>	
<i>Надежда И. Архипова</i>	
Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости .....	8
<i>Ольга Л. Седова</i>	
Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости ...	22
<i>Наталья В. Овчинникова, Ксения А. Чистякова, Олег Ю. Артемов</i>	
Особенности реализации образовательной программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» (на примере направленностей «Корпоративное управление» и «Управление проектами») в РГГУ .....	31
<i>Надежда А. Ременцова</i>	
Интернационализация образовательных услуг: тенденции и стратегии .....	47
<hr/>	
<b>Экономика</b>	
<hr/>	
<i>Георгий Г. Малинецкий</i>	
Цифровая экономика, искусственный интеллект, развитие электроники в контексте государственного управления .....	59
<i>Ольга В. Морозенкова</i>	
Развитие рынка розничного онлайн-экспорта в России .....	73
<i>Наталья В. Захарова</i>	
Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: основные особенности развития .....	88
<i>Гюльнар О. Халова, Никита И. Иллерицкий</i>	
Партнерство ЕАЭС-АСЕАН как перспективный вектор развития межинтеграционного взаимодействия в Евразии и АТР .....	103
<i>Елена Н. Ковалева</i>	
Экспортный потенциал территорий российско-белорусского приграничья: особенности и направления развития .....	112
<hr/>	
<b>Право</b>	
<hr/>	
<i>Светлана В. Львова</i>	
Квалифицированный инвестор: буква закона или дух закона? .....	128
<hr/>	
<b>Книжная полка</b>	
<hr/>	
<i>Владимир Б. Зотов</i>	
Рецензия на книгу: Голованов В.И. Стратегия развития города: Учебник для вузов. М.: Наука, 2020. 450 с. ....	138

# Управление

---

УДК 331.526

DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21

## Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости

Надежда И. Архипова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, 2506539@mail.ru*

*Аннотация.* В статье приведены результаты проведенного автором исследования альтернативных форм занятости. Показана эволюция развития альтернативных форм занятости, их преимущества и недостатки. В результате обобщения и анализа результатов исследований международных и российских консалтинговых компаний, оценок экспертов в сфере управления персоналом, а также опыта отечественных и зарубежных компаний по использованию альтернативных форм занятости проанализировано современное состояние и показаны перспективы развития дистанционной занятости.

*Ключевые слова:* дистанционная занятость, эволюция форм дистанционной занятости, достоинства, недостатки, современное состояние, перспективы развития

*Для цитирования:* Архипова Н.И. Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 8–21. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21

## Current state and prospects for the development of the distance employment

Nadezhda I. Arkhipova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, 2506539@mail.ru*

*Abstract.* The article presents results of the research conducted by the author on alternative forms of employment. The evolution of the development of alternative forms of employment, their advantages and disadvantages are shown. The current state of the distance employment and prospects for its development are given following the generalization and analysis of the research

---

© Архипова Н.И., 2020



results of international and Russian consulting companies, assessments of experts in the field of personnel management, as well as the experience of Russian and foreign companies in the use of alternative forms of employment.

*Keywords:* distance employment, evolution of forms of the distance employment, advantages, disadvantages, current state, development prospects

*For citation:* Arkhipova, N.I. (2020), "Current state and prospects for the development of the distance employment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 8-21, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21

Одним из трендов развития современного рынка труда является распространение альтернативных форм занятости, в частности, дистанционной занятости персонала. Это обусловлено быстрым развитием и широким применением в процессе работы современных информационно-коммуникационных технологий и цифровых инструментов.

Как показали результаты исследования международной консалтинговой компании Deloitte "Global Human Capital Trends", в котором приняли участие 10 тыс. респондентов – представителей иностранных и отечественных компаний, в настоящее время во всем мире наблюдается тенденция перевода части штатных сотрудников организаций на удаленный режим работы, а также привлечение внештатных удаленных работников (фрилансеров). При этом более 50% респондентов отметили повышение эффективности деятельности компаний при использовании альтернативных форм занятости персонала<sup>1</sup>.

Более того, по данным исследования консалтинговой компании "Price water house Coopers International Limited" (PWC), возможность дистанционной занятости персонала является важным фактором повышения конкурентоспособности компании на рынке труда<sup>2</sup>.

Концепция дистанционной работы была предложена в 1972 г. Джеком Ниллесом (Jack M. Nilles), который обосновал эффективность перевода сотрудников на работу из дома и возможность их взаимодействия с работодателем при помощи средств связи.

---

<sup>1</sup> Global Human Capital Trends 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения 21 августа 2020).

<sup>2</sup> Организации на рынке труда будущего: готовимся к завтрашнему дню сегодня [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/preparing-for-tomorrows-workforce-today.html> (дата обращения 20 августа 2020).

В 80-х гг. XX в. Ф. Скифф (Schiff, F.) и Д. Флемминг (Flemming, D.) начали эксперименты по практическому внедрению дистанционной занятости в министерствах и ведомствах США, а затем опыт удаленного формата занятости был перенесен в коммерческие структуры [Мальшев 2018].

В России развитие дистанционной занятости было обусловлено экономическим кризисом 90-х гг. XX в., когда из-за роста безработицы значительно увеличилось количество временных работников (прообраз современных фрилансеров). Широкое развитие дистанционная занятость в отечественных организациях получила во время экономического кризиса 2008–2010 гг., когда с целью оптимизации затрат на персонал работодатели перевели часть сотрудников на удаленный формат работы или привлекали для выполнения работы фрилансеров.

В специальной литературе существует большое количество определений понятия «дистанционная занятость», общим в которых является положение о том, что работодатель и работник «территориально разделены».

Термин «дистанционная работа» был законодательно закреплен в Трудовом кодексе Российской Федерации в 2013 г. Дистанционная работа – это

...выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя... и вне стационарного рабочего места... при условии использования информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет<sup>3</sup>.

На отечественном рынке труда до недавнего времени были распространены две основные формы организации дистанционной работы: дистанционная занятость штатных работников, с которыми заключены трудовые договоры, и фриланс физических лиц, с которыми заключены гражданско-правовые договоры на оказание услуг.

В настоящее время получили развитие новые виды дистанционной (удаленной) работы: временная дистанционная (удаленная) работа (вне офиса); комбинированная дистанционная (удаленная) работа (сочетание работы в офисе и вне его).

По данным Организации экономического развития и сотрудничества (OECD), «нестандартно занятые составляют значитель-

---

<sup>3</sup> ТК РФ. Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников (введена Федеральным законом от 05.04.2013 № 60-ФЗ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 20 августа 2020).

ный и один из наиболее динамичных сегментов рабочей силы на рынках труда многих стран»<sup>4</sup>. Дистанционная занятость получила широкое распространение во всем мире: около 40 % всех компаний в той или иной мере используют труд дистанционных работников [Архипова, Назайкинский, Седова 2016].

Следует отметить, что в связи с отсутствием официальных статистических данных о численности работников с дистанционным режимом занятости в организациях, степень ее распространения может быть оценена в основном по результатам исследований консалтинговых компаний и оценкам экспертов.

Например, по оценкам экспертов, численность дистанционных работников в западных странах составляет 55–60 млн человек. При этом наибольшее распространение дистанционный формат занятости получил в США, Канаде, Финляндии, Дании и Швеции [Музаев 2019].

Интересные данные о распространении дистанционной занятости в зарубежных компаниях приведены на сайте usefyi.com<sup>5</sup>: с 2016 г. на 78% увеличилось количество вакансий в LinkedIn с предложением дистанционного формата работы; 43% американских работодателей заявили в 2019 г. о намерении предоставления в следующем году возможности удаленной работы сотрудникам.

По данным We Work Remote (WWR), ежегодный рост числа удаленных рабочих мест с 2014 г. по 2019 г. составлял 30%<sup>6</sup>. По оценке президента компании Global Workplace Analytics, к 2025 г. 70% всех работников будут работать удаленно<sup>7</sup>.

Темпы распространения дистанционной занятости в России до 2020 г. были значительно ниже, чем в западных компаниях. Так, по данным экспертов, численность дистанционно занятых работников в России в 2019 г. составляла 3%, а 5% совмещали работу из дома с работой в офисе. При этом большая часть работников трудилась на официальном рабочем месте на территории работодателя<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Лизина О.М., Федонина О.В. Опыт Евросоюза в решении проблем нестандартной занятости // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 256-266 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-evrosoyuza-v-reshenii-problem-nestandardnoy-zanyatosti/viewer> (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>5</sup> Статистика удаленной работы [Электронный ресурс]. URL: <https://usefyi.com/remote-work-statistics> (дата обращения 24 августа 2020).

<sup>6</sup> Будущее удаленной работы [Электронный ресурс]. URL: <https://usefyi.com/future-of-remote-work/> (дата обращения 24 августа 2020).

<sup>7</sup> Статистика удаленной работы...

<sup>8</sup> Опрос показал интерес россиян к частичной удаленной работе [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f0eb3b09a794772cbd4200c> (дата обращения 25 августа 2020).

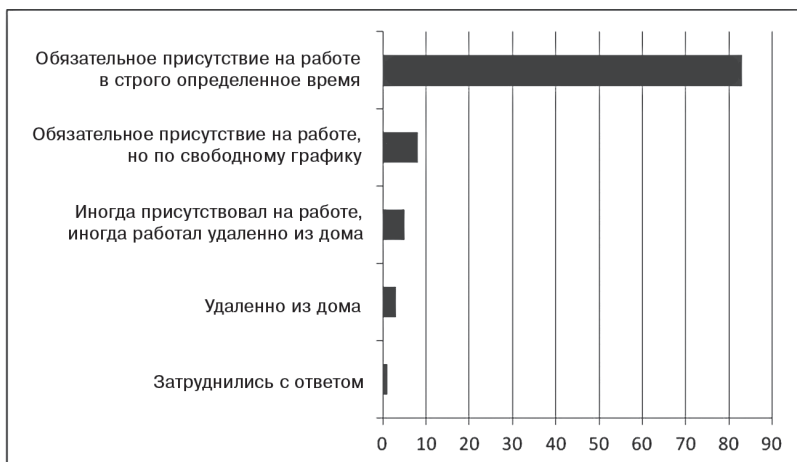


Рис. 1. Режим работы сотрудников отечественных организаций до марта 2020 г. *Источник:* составлено автором по материалам<sup>9</sup>

Следует отметить, что достаточно широкое распространение среди работающих удаленно получил фриланс: ежегодный темп прироста фрилансеров на российском рынке труда с 2008 по 2012 г. составлял 10–15<sup>10</sup>. Аналогичные темпы прироста фрилансеров сохранились и в последние годы.

Согласно данным Исследовательского центра портала Superjob. ru, в отечественных организациях наиболее распространена дистанционная занятость в сфере ИТ (24%), продаж (18%), финансов и бухгалтерии (11%), рекрутинга (10%), дизайна (9%), проектирования, маркетинга, юридических услуг (9%), а также в переводах, редактировании, верстке, рекламе и т. д. [Архипова, Назайкинский, Седова 2016].

Вместе с тем следует отметить, что применение дистанционной занятости во многом зависит от вида экономической деятельности организации и категории персонала. Например, для производственных рабочих промышленных предприятий, сотрудников правоохранительных органов, медицинских работников данный формат организации работы невозможен.

<sup>9</sup> Ляшок В.Ю. Особенности удаленной занятости в марте–июне 2020 г. в России // Мониторинг экономической ситуации в России. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. № 20 (122). С. 36–41.

<sup>10</sup> Рынки удаленной работы: социальные сети и институты: Сб. науч. ст. / Отв. ред. сер. В.В. Радаев. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2012. 94 с.

Таким образом, к началу 2020 г. как в зарубежных, так и в отечественных организациях был накоплен определенный опыт работы персонала в удаленном режиме.

Новый этап развития альтернативных форм занятости был обусловлен пандемией, связанной с распространением коронавируса COVID-19. Во всех странах органами власти были введены дополнительные профилактические мероприятия и санитарные нормы по предупреждению распространения коронавирусной инфекции, значительная часть сотрудников была переведена на удаленный режим работы.

В Российской Федерации Министерством труда и социальной защиты РФ были разработаны специальные рекомендации по применению гибких форм занятости<sup>11</sup>, согласно которым большинство работодателей стали применять различные формы работы персонала на дому (удаленная, дистанционная, надомная), а также гибкие режимы рабочего времени и его разделение на части (сменная работа, корректировка времени начала и окончания работы) для разных категорий работников.

С введением режима самоизоляции отечественные организации были вынуждены переводить практически весь персонал на режим удаленной работы. Согласно данным аналитического доклада ВЦИОМ и Social Business Group<sup>12</sup>, доля россиян, переведенных на удаленный режим работы во время самоизоляции, возросла в восемь раз.

Согласно результатам исследований международной компании КПМГ «Действия HR в ситуации пандемии», в которых приняли участие представители 50 крупных российских компаний из различных отраслей экономики, перевод сотрудников проводился поэтапно (табл. 1).

Как видно из таблицы 1, 40% организаций в период самоизоляции перевели полностью на удаленную работу более 75% своих сотрудников.

---

<sup>11</sup> Письмо Министерства труда и социальной защиты РФ от 23 апреля 2020 г. № 14-2/10/П-3710 «Рекомендации по применению гибких форм занятости в условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73861439/> (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>12</sup> ВЦИОМ: число работающих удаленно россиян во время пандемии возросло в восемь раз [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8478435> (дата обращения 20 августа 2020).

Таблица 1

Перевод сотрудников на удаленную работу во время самоизоляции

Сотрудники, переведенные на удаленную работу, %	Организации, %	
	Первый опрос (первые 2 недели после введения режима самоизоляции)	Второй опрос (конец периода самоизоляции)
До 20	23	25
20–50	25	20
50–75	15	12,5
Более 75	32	40
Специфика компании не предполагает удаленную работу	0	2,5

*Источник:* составлено автором по результатам исследований КПМГ<sup>13</sup>.

Следует отметить, что на удаленный режим работы были переведены в основном специалисты с высшим образованием. Например, в организациях бюджетной сферы на удаленный режим работы было переведено 60% специалистов с высшим образованием, в том числе 47% полностью, 13% – частично; в коммерческих структурах – 51% специалистов. Наиболее высокий процент сотрудников, переведенных на удаленный режим работы, отмечался в сфере образования, науки, информационных и телекоммуникационных технологий, финансовой и страховой деятельности<sup>14</sup>.

Переход на новый формат работы потребовал срочного решения целого комплекса проблем, начиная от необходимости ликвидации правовой неопределенности и внесения изменений в Трудовой кодекс, в котором не были предусмотрены изменения условий трудового договора при переходе на дистанционный формат, до регламентации в дополнительных соглашениях к трудовым договорам режимов труда и отдыха, обеспечения работника средствами, необходимыми для работы дома, правилами и формами контроля работодателей за работниками на удаленной работе, обеспечения безопасных условий труда, размеров компенсаций за использование оборудования, личного имущества, размеров оплаты труда и других важных вопросов.

<sup>13</sup> Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения 23 августа 2020).

<sup>14</sup> Опрос показал интерес россиян к частичной удаленной работе...

Многие компании достаточно быстро разработали соответствующие документы, в которых определили структурные подразделения, которые переходят на удаленную работу, правила работы, в которые вошли рабочий график, условия взаимодействия с работодателем, планы работы, формы отчетности<sup>15</sup>.

Наряду с переводом штатных работников на режим удаленной работы резко выросло и число фрилансеров. Например, по данным аналитиков крупнейшей отечественной биржи фриланса FL.ru IT-холдинга TalentTech, в апреле 2020 г. их количество выросло на 100% по сравнению с 2019 г.<sup>16</sup>

Таким образом, как отмечают специалисты, 2020 г. стал «крупнейшим мировым экспериментом по удаленной работе».

Практика работы персонала в формате дистанционной занятости во время самоизоляции позволила выявить как ее недостатки, так и преимущества.

С одной стороны, в условиях дистанционной занятости отмечается повышение интенсивности труда работников, что часто приводит к нарушению баланса между работой и личной жизнью сотрудников; повышение информационных нагрузок, которые обуславливают снижение вовлеченности и удовлетворенности персонала, ограниченность коммуникаций с коллегами, что ухудшает психологическое благополучие работников [Назайкинский 2020].

Таблица 2

Топ-3 факторов, снижающих эффективность сотрудников при удаленной работе, %

По мнению работодателей		По мнению сотрудников	
Домашние дела	51	Домашние дела	44
Отсутствие границы между свободным и рабочим временем	49	Отсутствие оборудованного рабочего места	34
Проблемы с самоконтролем у сотрудников	48	Отсутствие границы между свободным и рабочим временем	30

*Источник:* составлено автором по материалам исследования Webinar Group и «Левада Центр»<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Офисные маневры // Российская газета. 2020. 10 авг. Федеральный вып. № 17 (8230).

<sup>16</sup> Опыт перехода компаний на удаленную работу [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Опыт\\_перехода\\_компаний\\_на\\_удаленную\\_работу](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Опыт_перехода_компаний_на_удаленную_работу) (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>17</sup> Перспективы «вечной удаленки» после изоляции: результаты опроса [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/26656> (дата обращения 28 августа 2020).

Как видно из табл. 2, по мнению работодателей и сотрудников, основными факторами, снижающими эффективность деятельности персонала при дистанционной занятости, являются «отсутствие границы между свободным и рабочим временем» и «домашние дела». При этом работодатели отметили проблему самоорганизации и самоконтроля у работников, а сотрудники – отсутствие оборудованных рабочих мест.

С другой стороны, при правильной организации работы в условиях дистанционной занятости может быть обеспечена высокая производительность труда работников, повышена оперативность и качество выполнения производственных заданий, оптимизированы расходы на содержание рабочих мест и рабочих помещений. Согласно данным совместного исследования Webinar Group и «Левада Центр», в котором приняли участие 300 работодателей и 500 сотрудников компаний из 20 отраслей экономики, 45% респондентов оценили эффективность офисной и удаленной работы на одном уровне, а 19% отметили, что работа из дома является более эффективной<sup>18</sup>.

Согласно результатам исследования международной компании Haус «Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов»<sup>19</sup>, 90% офисных работников рассматривают возможность перехода в будущем на удаленную работу, при этом 55% респондентов – на постоянной основе (рис. 2).



Рис. 2. Мнения офисных работников о перспективах перехода на дистанционную занятость<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Перспективы удаленной работы в России глазами владельцев и сотрудников компаний [Электронный ресурс]. URL: [https://webinar.ru/blog/research\\_of\\_remote\\_work\\_in\\_russia\\_webinar\\_group/](https://webinar.ru/blog/research_of_remote_work_in_russia_webinar_group/) (дата обращения 26 августа 2020).

<sup>19</sup> Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов [Электронный ресурс]. URL: <https://hays.ru/res/remote-work/> (дата обращения 27 августа 2020).

<sup>20</sup> Актуальность удаленной работы...



В качестве основных преимуществ дистанционной занятости респонденты отметили экономию времени на дорогу и возможность совмещения нескольких проектов (35%), возможность работы из любого места в любое время (30%), а также совмещения личной жизни и карьеры (25%) и др.

Практическая реализация концепции дистанционной занятости в условиях самоизоляции позволила не только выявить ее достоинства и недостатки, но и поставила перед работодателями вопрос о перспективах ее применения в стабильных условиях. Например, руководство компании Facebook признало практику дистанционной работы эффективной и приняло решение о переводе в течение десяти лет 50% персонала на работу из дома<sup>21</sup>, руководство компании Google продлило удаленный режим работы сотрудников до конца 2020 г.<sup>22</sup>

Представляют интерес результаты опросов, проведенных Службой исследований портала HeadHunter в апреле и июле 2020 г. Основной целью исследования являлось выяснение мнений ответственных работодателей о перспективах применения дистанционной занятости после снятия режима «самоизоляции».

В ходе первого опроса приняли участие более 700 работающих соискателей, в том числе 162 руководителя (рис. 3).



Рис. 3. Перспективы применения дистанционной занятости после завершения режима самоизоляции, апрель 2020 г.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Facebook решил перевести 50% персонала на работу из дома за 10 лет [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/turbo/s/forbes.ru/newsroom/tehnologii/401117-facebook-reshil-perevesti-50-personala-na-rabotu-iz-doma-za-10-let> (дата обращения 27 августа 2020).

<sup>22</sup> Google предложил сотрудникам работать из дома до конца года [Электронный ресурс]. URL: [https://yandex.ru/turbo/s/forbes.ru/newsroom/obshchestvo/400137-google-predlozhil-sotrudnikam-rabotat-iz-doma-do-konca-goda?utm\\_source=turbo\\_turbo](https://yandex.ru/turbo/s/forbes.ru/newsroom/obshchestvo/400137-google-predlozhil-sotrudnikam-rabotat-iz-doma-do-konca-goda?utm_source=turbo_turbo) (дата обращения 25 августа 2020).

<sup>23</sup> Перспективы «вечной удаленки» после изоляции...

**Ваша компания уже начала возвращать сотрудников, переведенных на удаленную работу, на рабочие места?**

Задавался тем, чья компания полностью или частично переводила сотрудников на удаленку

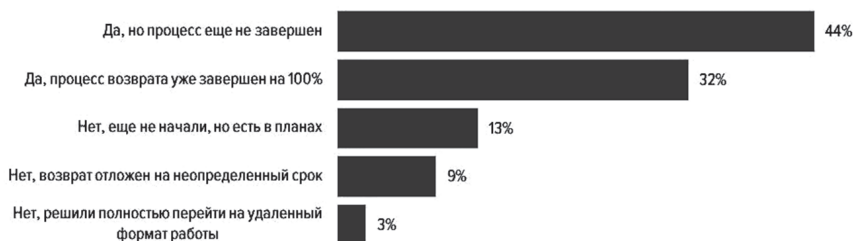


Рис. 4. Применение дистанционной занятости после завершения режима самоизоляции, июль 2020 г.<sup>24</sup>

Как видно из рис. 3, большинство респондентов не планировали продолжать работу на удаленной основе после нормализации обстановки с распространением коронавируса, только 8% респондентов предлагали использовать дистанционную занятость на постоянной основе.

Во время повторного опроса в июле 2020 г. только 3% работодателей (против 8% в апреле) решили сохранить удаленный формат работы после завершения пандемии (рис. 4).

Возможно, снижение доли работодателей, планирующих переход на удаленный формат работы на постоянной основе, объясняется тем, что во многих отечественных организациях при переходе на дистанционную занятость возникли проблемы с обеспечением сотрудников необходимым оборудованием и программным обеспечением, с организацией эффективной системы коммуникаций, несовершенной системой планирования и контроля работы, кадровые проблемы, обусловленные отсутствием цифровых компетенций у персонала и т. д.

С целью выявления мнений работников об оптимальных режимах их работы Институтом социального анализа и прогнозирования РАНХиГС в середине июня 2020 г. был проведен онлайн-опрос 2151 пользователя Facebook (табл. 3).

<sup>24</sup> Остаться на «вечной» удаленке решили 3% работодателей [Электронный ресурс]. URL: [https://hh.ru/article/27138?from=article\\_27176](https://hh.ru/article/27138?from=article_27176) (дата обращения 27 августа 2020).

Таблица 3

Предпочитаемый работниками режим работы после пандемии

Режим работы	Доля респондентов, %
Постоянно работать удаленно	10
Частично выполнять работу удаленно	55
Всегда работать очно	33
Затруднились с ответом	2
Всего	100

*Источник:* составлено автором по результатам исследования Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС<sup>25</sup>.

Согласно результатам исследования, только 10% работников планируют полный переход на дистанционную занятость, при этом большинство респондентов (55%) выбрали смешанный (совмещенные работы в офисе и дома) формат работы.

Аналогичные результаты были получены в ходе исследования компании КПМГ по вопросу введения работодателями дистанционной занятости после окончания пандемии (табл. 4).

Таблица 4

Планы работодателей о применении дистанционной занятости после пандемии

Доля респондентов-работодателей, %	Доля сотрудников, %		
	До 15	От 16 до 30	Более 30
Планируют перевод сотрудников на дистанционную занятость	27	53	20
Планируют перевод сотрудников на совмещенный график работы	33	42	25

*Источник:* составлено автором по результатам исследования КПМГ<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Опрос показал интерес россиян к частичной удаленной работе...

<sup>26</sup> Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения 23 августа 2020).

Как видно из табл. 4, многие отечественные организации наряду с дистанционной занятостью рассматривают возможность введения после окончания пандемии совмещенного графика работы, который предполагает как удаленную работу сотрудников из дома (несколько дней в неделю), так и стационарную работу в офисе.

Таким образом, полученный организациями опыт удаленной работы сотрудников в период пандемии обуславливает пересмотр традиционных подходов к организации работы.

Широкое распространение и повышение эффективности дистанционной занятости в отечественных организациях невозможны без решения ряда новых задач как по ее правовому обеспечению, так и по организации. И первые шаги уже сделаны.

Принятый в первом чтении законопроект о дистанционной трудовой занятости предполагает ввести в Трудовой кодекс главу о дистанционном труде, в которой будут закреплены режим и формы дистанционной занятости, режимы труда и отдыха, порядок взаимодействия работодателя и работника, заработная плата, гарантии и др.

Следует отметить, что выбор оптимального режима занятости в конкретной организации будет зависеть от таких факторов, как содержание и характер выполняемой работы, способы ее выполнения (коллективный, индивидуальный), уровень технического и программного обеспечения бизнес-процессов, уровень сформированности цифровых компетенций у персонала, организационной культуры и др.

Кроме того, должен быть определен стандартный состав виртуального рабочего места для каждой должности в организации, который позволит сотруднику, работающему в дистанционном формате, иметь доступ к необходимым сервисам и контенту. Все сотрудники, переведенные на дистанционный режим работы, должны быть обеспечены соответствующими виртуальными цифровыми рабочими местами.

Не менее важно предусмотреть обучение руководителей и сотрудников с дистанционной формой занятости для формирования необходимых цифровых компетенций. С целью обеспечения возможности профессионального развития, карьерного продвижения и профессиональной самореализации дистанционных работников целесообразно в состав цифрового рабочего места включать модуль обучения и развития, а также базу знаний.

Организациям будет необходимо также разработать локальные нормативные акты о регламентах работы в условиях дистанционной занятости.

Безусловно, придется решать и вопросы, связанные с карьерным ростом сотрудников в организациях, в которых ключевые работники останутся работать в офисе, а остальные дома.

Кроме того, возникает необходимость разработать этические кодексы общения удаленных сотрудников и системы более четкого учета времени и результатов их работы.

Вместе с тем совершенно очевидно, что все формы дистанционной занятости уже прочно вошли в нашу жизнь и имеют большое будущее.

### *Литература*

---

- Архипова, Назайкинский, Седова 2016 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2016. № 4. С. 72–76.
- Мальшев 2018 – *Мальшев А.А.* Эволюция удаленной работы в России и за рубежом // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 3 (27). С. 33–39.
- Мусаев 2019 – *Мусаев Б.А.* Рост дистанционной занятости как новая тенденция в развитии российского рынка труда // Социально-трудовые исследования. 2019. № 35 (2). С. 40–50.
- Назайкинский 2020 – *Назайкинский С.В.* Дистанционная занятость: проблемы и перспективы // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Сб. статей по итогам VI Научно-практич. конф. 27 апреля 2020 г. М.: ГУУ, 2020. С. 229–233.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I., Nazaykinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2016), "The impact of the labor market on the personnel management transformation in present conditions", *Voronezh State University Bulletin. Economics and Management Series*, no. 4, pp. 72-76.
- Malyshev, A.A. (2018), "The evolution of remote working in Russia and abroad", *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*, no. 3 (27), pp. 33-39.
- Musaev, B.A. (2019), "The growth of the distance employment as a new trend in the development of the Russian labor market", *Social and Labor Studies*, no. 35 (2), pp. 40-55.
- Nazaykinskii, S.V. (2020), "Distance employment. Issues and prospects", *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ehkonomiki truda: Sbornik nauchnykh trudov* [Current issues of the personnel management and labor economics], GUU, Moscow, Russia, pp. 229-233.

### *Информация об авторе*

*Надежда И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 2506539@mail.ru

### *Information about the author*

*Nadezhda I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; 2506539@mail.ru

## Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости

Ольга Л. Седова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, olga-sedova@yandex.ru*

*Аннотация.* В статье изложены результаты проведенного автором исследования проблемы оптимизации затрат на персонал в условиях дистанционной занятости. В результате обобщения и анализа результатов исследований международных и российских консалтинговых компаний, оценок экспертов в сфере управления персоналом, а также опыта отечественных и зарубежных компаний по оптимизации затрат на персонал определены ее основные направления в условиях дистанционной занятости, а также охарактеризованы новые задачи, которые стоят перед службами управления персоналом в связи с широким распространением альтернативных форм занятости.

*Ключевые слова:* дистанционная занятость, управление, персонал, затраты, оптимизация

*Для цитирования:* Седова О.Л. Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 22–30. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30

## Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment

Ol'ga L. Sedova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, olga-sedova@yandex.ru*

*Abstract.* The article presents results of the author's research on the issue of optimizing the personnel costs in conditions of remote employment. As a result of the generalization and analysis of the research results of international and Russian consulting companies, assessments of experts in the field of the personnel management, as well as the experience of Russian and foreign companies in optimizing the personnel costs, its main directions in conditions of remote employment are identified, and new tasks are described that face the personnel management services due to a widely spread use of the alternative employment forms.

*Keywords:* remote employment, management, personnel, costs, optimization

*For citation:* Sedova, O.L. (2020), "Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 22-30, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30

Одним из основных трендов развития рынка труда в настоящее время является широкое распространение дистанционной занятости работников.

Следует отметить, что в последнее десятилетие отмечается постоянный рост численности удаленных работников во всех странах. Например, согласно результатам опроса американского института общественного мнения Gallup, в 2012 г. 39% трудоустроенных американцев хотя бы иногда работали удаленно; в 2014 г. их количество увеличилось до 43%, к 2025 г., по прогнозным оценкам, до 70% сотрудников будут работать удаленно [Архипова, Назайкинский, Седова 2016].

Аналогичная тенденция наблюдается и в России. По данным экспертов, количество удаленных работников в конце 2019 г. составляло приблизительно 3–5% от общей численности экономически активного населения<sup>1</sup>.

Резкий рост дистанционной занятости во всех странах произошел в 2020 г., когда в связи с пандемией, обусловленной распространением COVID-19, на удаленный режим работы массово было переведено большое количество работников. При этом большинство организаций не могли полностью выполнять запланированные объемы работы, снизились экономические и финансовые показатели их деятельности [Назайкинский 2020].

В этих условиях особую актуальность приобретает задача оптимизации затрат организаций, в том числе и затрат на персонал. Перед службами управления персоналом организаций была поставлена задача, с одной стороны, сократить затраты на персонал, а с другой стороны, обеспечить рост эффективности его профессиональной деятельности.

Как показывает опыт оптимизации затрат на персонал в условиях кризиса отечественных и зарубежных организаций, основными ее направлениями являются сокращение численности работников,

---

<sup>1</sup> Опрос показал интерес россиян к частичной удаленной работе [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f0eb3b09a794772cbd4200c> (дата обращения 25 августа 2020).

фонда оплаты их труда, социальных пакетов [Архипова, Назайкинский, Седова 2016].

В условиях дистанционной занятости дополнительными направлениями оптимизации затрат являются снижение расходов на содержание офиса, рабочих мест сотрудников и т. д.

Наиболее распространенной антикризисной мерой в сфере управления персоналом в отечественных организациях является сокращение численности работников.

Согласно данным опросов представителей 83 отечественных компаний, которые были проведены Службой исследований HeadHunter в апреле и мае 2020 г., можно отметить тенденцию распространения практики сокращения персонала в условиях перехода на удаленный режим работы. Так, если в апреле только 20% респондентов отметили, что в их организациях было сокращение штата, то в мае эта цифра увеличилась до 45%<sup>2</sup>.

Следует отметить, что наряду с сокращением персонала в условиях пандемии работодателями были приняты и другие организационные меры, которые привели к уменьшению численности работающих сотрудников: предоставление отпуска без сохранения заработной платы, перевод на сокращенную рабочую неделю или сокращенный рабочий день (простой по независящим от работодателя причинам) и др.

Представляют интерес данные исследования международной консалтинговой компании КПМГ «Действия HR в ситуации пандемии», в котором приняли участие представители более 50 российских компаний из различных отраслей экономики. Результаты опросов респондентов, которые были проведены в марте и апреле 2020 г., приведены в таблице.

Как видно из таблицы, в апреле почти в два раза по сравнению с мартом увеличилось количество организаций, которые стали направлять сотрудников, как правило, характер работы которых не позволяет работать удаленно, в ежегодный оплачиваемый, а также неоплачиваемый отпуск. При этом более чем в четыре раза снизилось количество предоставляемых работникам дополнительных отпусков с сохранением заработной платы. Получила распространение практика перевода работников на сокращенную рабочую неделю или сокращенный рабочий день с соответствующим уменьшением размера заработной платы.

---

<sup>2</sup> Сокращения или увеличение штата и зарплат? Актуальные планы работодателей [Электронный ресурс]. URL: [https://hh.ru/article/26889?utm\\_source=email&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=misc\\_app\\_weekly\\_080620&utm\\_content=article26889&sent\\_date=2020\\_06\\_09&mid=12790&id=1438782](https://hh.ru/article/26889?utm_source=email&utm_medium=email&utm_campaign=misc_app_weekly_080620&utm_content=article26889&sent_date=2020_06_09&mid=12790&id=1438782) (дата обращения 20 августа 2020).



Действия HR по оптимизации численности персонала  
в ситуации пандемии, %

Предпринимаемые действия	Март 2020 г.	Апрель 2020 г.
Продолжение работы в прежнем режиме	62	61
Введение графиков сменного режима работы: взаимозаменяемые группы специалистов с исключением непосредственного контакта между собой	44	24
Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска	15	29
Предоставление дополнительного отпуска с сохранением заработной платы	13	2,6
Отправление в простой по независящим от работодателя причинам	13	13
Оформление больничного листа	10	10
Неоплачиваемый отпуск	5	10
Перевод на сокращенную рабочую неделю	–	8
Перевод на сокращенный рабочий день	–	8

*Источник:* составлено автором по результатам исследования КИМГ<sup>3</sup>.

Наряду с мерами организационного характера в условиях дистанционной занятости в компаниях проводится оптимизация систем оплаты труда, так как именно расходы на денежное вознаграждение являются основной статьёй затрат на персонал.

Согласно данным исследования международной консалтинговой компании “PricewaterhouseCoopers International Limited” (PWC), доля затрат на персонал в выручке российских компаний составляет в среднем 10,8%, а по отдельным секторам экономики достигает 44%<sup>4</sup>.

Следует отметить, что большинство отечественных организаций в 2020 г. отказались от планов увеличения размеров заработной

<sup>3</sup> Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения 23 августа 2020).

<sup>4</sup> Оптимизация затрат на персонал: обзор «Прайсвотерхауз Куперс Раша Б.В.», 2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru4> (дата обращения 23 августа 2020).

платы сотрудникам. По данным опроса представителей 73 крупных российских организаций, проведенного в марте–апреле 2020 г. международной консалтинговой компанией EY, 82% из них планировали рост уровня заработных плат сотрудников, но в условиях перехода работников на удаленную занятость 47% пересмотрели стратегию оплаты труда<sup>5</sup>. В апреле 2020 г. почти в 25% отечественных организаций был сокращен размер заработной платы большей части сотрудников (от 50% до 100%) в среднем на 30%<sup>6</sup>. Главным образом, были пересмотрены размеры доплат, надбавок и премий.

Аналогичные результаты были получены Службой исследований HeadHunter, которая в мае 2020 г. провела опрос представителей 83 отечественных компаний по вопросу сокращения фонда оплаты труда. Согласно полученным данным, в 56% организаций – участников опроса фонд оплаты труда в условиях перехода на дистанционную занятость был сокращен в среднем на 28%. Более того, представители почти трети опрошенных работодателей отметили, что планируют уменьшить фонд оплаты труда в среднем на 18% в ближайшие полгода<sup>7</sup>.

Наряду с сокращением фонда оплаты труда в условиях дистанционной занятости сотрудников, как правило, изменяется социальная политика организаций.

С одной стороны, увеличиваются затраты организаций на персонал, в частности, на компенсацию необходимых для исполнения должностных обязанностей из дома расходов сотрудников, например, на компенсацию за использование домашнего интернета или мобильной связи. Однако, по данным исследования компании Mail.ru Group, которое было проведено методом онлайн-опроса 12 464 респондентов в марте 2020 г., большинство переведенных на удаленный режим работы сотрудников использовали для выполнения рабочих задач личное оборудование и не получали никаких компенсаций<sup>8</sup>.

В условиях пандемии также увеличились расходы на обеспечение сотрудников, которые продолжают работать на территории

---

<sup>5</sup> Организация работы и изменения в оплате труда в связи с COVID-19 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/workforce/how-to-organize-work-and-employee-salary-during-covid-19](https://www.ey.com/ru_ru/workforce/how-to-organize-work-and-employee-salary-during-covid-19) (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>6</sup> Действия HR в ситуации пандемии...

<sup>7</sup> Сокращения или увеличение штата...

<sup>8</sup> Hi-Tech Mail.ru выяснил, как много россиян работают из дома [Электронный ресурс]. URL: <https://www.searchengines.ru/hi-tech-mail-ru-udalenska.html> (дата обращения 27 августа 2020).

работодателя, средствами индивидуальной защиты. Следует отметить, что часть расходов, обусловленных необходимостью проведения в условиях пандемии предупредительных мероприятий, направленных на сохранение здоровья персонала (приобретение масок, респираторов, дезинфицирующих антисептиков, тестирование сотрудников, приобретение бесконтактных термометров и т. д.) может быть возмещена работодателю в размере до 20% страховых отчислений организации в Фонд социального страхования.

В ряде крупных отечественных организаций была введена практика полного или частичного покрытия расходов сотрудников, работающих в офисе, на каршеринг и парковку или оплату такси, оплата консультаций у психолога или услуг телемедицины.

С другой стороны, в условиях дистанционной занятости сокращаются расходы организации на предоставление социального пакета сотрудникам, работающим удаленно. Например, во многих отечественных организациях пересмотрен состав социального пакета сотрудников с дистанционной формой занятости в сторону уменьшения количества опций, в частности, были отменены доплаты на компенсацию обедов, проезда до места работы и др.

Еще одной статьёй сокращения затрат в условиях дистанционной занятости стало уменьшение расходов на оплату больничных листов, так как сотрудники, работающие из дома, реже болеют<sup>9</sup>.

Следует отметить, что важной задачей при оптимизации затрат на персонал в условиях дистанционной занятости является минимизация «скрытых» затрат, которые обусловлены нерациональным использованием сотрудниками рабочего времени, снижением производительности труда и т. д.

Перевод сотрудников на работу в удаленном режиме позволяет компаниям значительно снизить расходы на содержание офиса и рабочих мест. Например, в компании «Вымпелком», в которой с 2016 г. в рамках проекта «BeeFREE» 65% (более 6 тысяч) сотрудников были переведены на частичную удаленную работу (несколько дней в неделю), затраты на аренду и обслуживание административных офисов были снижены на 25%, а экономия площадей – на 24%<sup>10</sup>.

По данным Cognizant Center for the Future of Work, экономия за счет сокращения расходов на аренду помещений, отопление, электричество, оборудование рабочего места при переводе сотрудни-

---

<sup>9</sup> Удаленная реальность – новая реальность компаний 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.smart4smart.ru/blog/udalennaya-rabota-pocha-a-realnost-kompanij-v-2020> (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>10</sup> Там же.

ков на дистанционную занятость может составлять около 11 тысяч долларов в год на одного сотрудника<sup>11</sup>.

Как показывают расчеты международной консалтинговой компании J'son & Partners Consulting, перевод 50% сотрудников компании на дистанционную занятость позволяет сэкономить три процента выручки только за счет уменьшения расходов на аренду помещений офиса [Малышев 2018].

Представляют интерес данные исследования компании Haус «Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов», в котором приняли участие 5300 респондентов – представителей компаний, которые перевели сотрудников на удаленный режим работы во время пандемии COVID-19 (рис. 1).

Как видно на рис. 1, основными направлениями оптимизации расходов являются накладные расходы (Интернет, канцелярские товары, обслуживание офисной техники и др.), расходы на оплату труда работников, представительские, транспортные расходы и т. д.

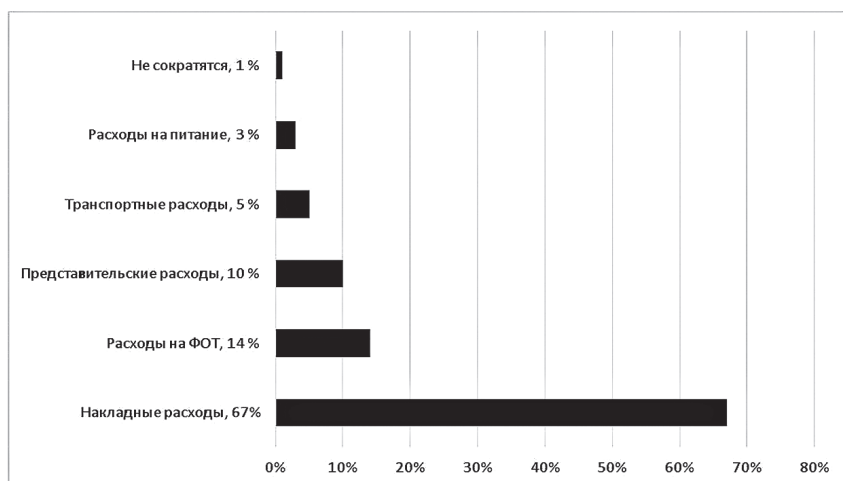


Рис. 1. Сокращение расходов компаний в условиях дистанционной занятости персонала. *Источник:* составлено автором по материалам исследования компании Haус «Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов»<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Как будут выглядеть наши рабочие места после пандемии? [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2020/05/20/kak-budut-vygliadet-rabochie-mesta-posle-pandemii.html> (дата обращения 21 августа 2020).

<sup>12</sup> Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов [Электронный ресурс]. URL: <https://hays.ru/res/remote-work/> (дата обращения 27 августа 2020).

Другим направлением оптимизации затрат на персонал в условиях дистанционной занятости в отечественных компаниях является сокращение бюджета на программы управления персоналом.

Исследование о направлениях оптимизации HR-бюджета в условиях перевода сотрудников на удаленный режим работы было проведено компанией Antal Russia в марте 2020 г. В опросе приняли участие представители 218 компаний, работающих на российском рынке (рис. 2).

Как видно на рис. 2, большинство компаний – участников опроса (75%) запланировали различные мероприятия по сокращению HR-бюджета, в частности приняли решение об отмене корпоративов, тимбилдингов, сокращении расходов на командировки, обучение сотрудников, рекрутмент.

В условиях вынужденного перехода на режим удаленной работы 40% компаний временно приостановили найм новых сотрудников, 27% – отложили офферы и даты выхода кандидатов на работу, 21% – ищут замену только уволившимся сотрудникам<sup>13</sup>.

Таким образом, в условиях дистанционной занятости перед службами управления персоналом организаций стоят новые задачи по оптимизации затрат на персонал и сокращению бюджета на программы управления персоналом при обеспечении эффективной



25% компаний не планируют сокращать HR-бюджет

Рис. 2. Сокращение статей HR-бюджета в условиях перехода на дистанционную занятость<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Действия HR в ситуации пандемии...

<sup>14</sup> Компании сократят HR-бюджеты и пересмотрят отношение к удаленке. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/hrnews/kompanii-sokratjat-hr-bjudzhety-i-peresmotrjat-otnoshenie-k-udalenske.html> (дата обращения: 21.08.2020).

работы сотрудников. Это обуславливает необходимость совершенствования деятельности самих служб управления персоналом и применяемых HR-технологий.

С целью оптимизации затрат на персонал представляется целесообразным применение менее затратных способов подбора и отбора персонала, реализация программ дистанционного обучения сотрудников, автоматизация кадровых процессов, внедрение в организации единых стандартов управления персоналом.

### *Литература*

---

- Архипова, Назайкинский, Седова 2016 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Особенности управления персоналом в условиях дистанционной занятости работников // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: Материалы тринадцатого международного научно-практического семинара. Воронеж: ВГУ, 2016. С. 4–6.
- Мальшев 2018 – *Мальшев А.А.* Эволюция удаленной работы в России и за рубежом // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 3(27). С. 33–39.
- Назайкинский 2020 – *Назайкинский С.В.* Дистанционная занятость: проблемы и перспективы // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Сб. статей по итогам VI Научно-практической конф. 27 апреля 2020 г. М.: ГУУ. 2020. С. 229–233.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I., Nazaykinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2016), “Features of personnel management in conditions of remote employment of workers”, *Upravlenie personalom v programmakh podgotovki menedzherov: Sbornik nauchnykh trudov* [Personnel management in training programs for managers], VGU, Voronezh, Russia, pp. 4-6.
- Malyshev, A.A. (2018), “The evolution of remote working in Russia and abroad”, *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*, no. 3 (27), pp. 33-39.
- Nazaykinskii, S.V. (2020), “Distance employment. Issues and prospects”, *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ehkonomiki truda: Sbornik nauchnykh trudov* [Current issues of the personnel management and labor economics], Moscow, Russia, pp. 229-233.

### *Информация об авторе*

*Ольга Л. Седова*, кандидат технических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; olga-sedova@yandex.ru

### *Information about the author*

*Olga L. Sedova*, Cand. of Sci. (Engineering), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; olga-sedova@yandex.ru

Особенности реализации  
образовательной программы магистратуры  
38.04.02 «Менеджмент»  
(на примере направленностей  
«Корпоративное управление»  
и «Управление проектами») в РГГУ

Наталья В. Овчинникова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, upr-kafedra@yandex.ru*

Ксения А. Чистякова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, upr-kafedra@yandex.ru*

Олег Ю. Артемов

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, upr-kafedra@yandex.ru*

*Аннотация.* В соответствии со стратегическим планом развития России до 2030 г. предполагается обеспечение ее присутствия в числе десяти ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования. В подобных обстоятельствах образовательный сектор вынужден предлагать продукты, соответствующие новым требованиям рынка труда. В статье предпринимается попытка рассмотреть основные изменения, происходящие в социально-экономической жизни общества и, в соответствии с этим охарактеризовать направления, которые должны быть учтены при реализации образовательных программ высшей школы. Анализ произведен на примере образовательной программы 38.04.02 «Менеджмент», направленностей «Корпоративное управление» и «Управление проектами» (уровень магистратуры). В статье рассматриваются все связанные с их открытием предпосылки, рассказывается об исследованиях конъюнктуры рынка образовательных услуг, раскрываются отличительные особенности и конкурентные преимущества указанных выше продуктов, характеризуется содержание составляющих их учебных дисциплин и курсов по выбору, отмечается место и роль цифровых технологий в процессе обучения

магистров. Авторами особо подчеркивается актуальность учета РГГУ ре-  
алий нового времени и более широкого внедрения в практику его работы  
технологий «Индустрии 4.0».

*Ключевые слова:* глобализация, индустрия 4.0, корпоративное управ-  
ление, магистратура, новая промышленная революция, рынок труда, «ум-  
ное» предприятие, управление проектами, цифровые технологии

*Для цитирования:* Овчинникова Н.В., Чистякова К.А., Артемов О.Ю. Осо-  
бенности реализации образовательной программы магистратуры 38.04.02  
«Менеджмент» (на примере направленностей «Корпоративное управление»  
и «Управление проектами») в РГГУ // Вестник РГГУ. Серия «Экономика.  
Управление. Право». 2020. № 4. С. 31–46. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-  
4-31-46

## Features of the implementation of the master's degree program 38.04.02 "Management" (by the example of professional directions "Corporate Management" and "Project Management") at RSUH

Natal'ya V. Ovchinnikova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, upr-kafedra@yandex.ru*

Kseniya A. Chistyakova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, upr-kafedra@yandex.ru*

Oleg Yu. Artemov

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, upr-kafedra@yandex.ru*

*Abstract.* In accordance with the plan of the Russia strategic development until 2030, it is expected to ensure its presence among the top ten countries in the world in terms of research and development, including by creating an effective system of higher education. In such circumstances, the educational sector is forced to offer products that meet the new requirements of the labor market. The article attempts to consider the main changes taking place in the socio-economic life of society and, in accordance with that, to characterize the directions that should be taken into account while implementing the higher education programs. The analysis is made by the example of the educational program 38.04.02 "Management", the professional directions "Corporate Management" and "Project Management" (master's level). The article discusses the prerequisites associated with their opening, talks about researching the educational service market. In particular, the author reveals the distinctive features and competitive advantages of the above products, describes the content of their constituent academic disciplines and optional courses, and notes the place and role of digital technologies in the process of training masters. The authors emphasize the relevance of taking into account the realities of modern times



and the wider implementation of “Industry 4.0” technologies in the practice of the RSUH.

*Keywords:* globalization, industry 4.0, corporate management, magistracy, new industrial revolution, , labour market, smart enterprise, project management, digital technology

*For citation:* Ovchinnikova, N.V., Chistyakova, K.A. and Artemov, O.Yu. (2020), “Features of the implementation of the master’s degree program 38.04.02 ‘Management’ (by the example of professional directions ‘Corporate Management’ and ‘Project Management’) at RSUH”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economic. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 31-46, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-31-46

Современный этап развития экономики характеризуется необходимостью следовать в русле тенденций новой промышленной революции, названной Европейским Союзом (ЕС) «индустриальной политикой для эры глобализации».

В 2010 г. Европейская комиссия по промышленной политике в эпоху глобализации принимает меморандум «Европа-2020», реализация которого позволила бы достичь новых экономических высот. Данная задача становится особенно актуальной из-за намечавшегося спада в хозяйственной жизни европейских государств. Так, согласно исследованиям 2006 г. компании “Ernst&Young”, 68% предпринимателей оценили Западную и 32% – Центральную и Восточную Европу в качестве наиболее привлекательных в инвестиционном отношении мест в мире. Однако в 2010 г. их доли уже составляли 38% и 24% соответственно. Объясняется это ростом интереса бизнеса к таким активно развивающимся странам, как Индия, Бразилия и др. [Авдеева, Полянин, Головина 2019, с. 39].

С целью разрешения подобной ситуации в свою сторону, меморандум «Европа-2020» снова выдвигает на передний план промышленный сектор, без развития которого Европа не может по-прежнему оставаться ведущей экономической державой. В документе отмечается, что для повышения производительности необходимы многоцелевые и перспективные технологии, обеспечивающие ключевые возможности хозяйственного роста. Среди них – микро- и нанoeлектроника (включая полупроводники), промышленные биотехнологии, лазерные системы, фотоника, современные материалы, квантовые коммуникации и пр., поскольку созданы все условия и рынки для их распространения. Кроме того, обращается внимание на венчурный капитал, научные ис-

следования, прикладные разработки, квалификационные навыки персонала и пр. факторы<sup>1</sup>.

В этих условиях рождается новый, приобретающий сегодня широкую популярность термин «Индустрия 4.0». Данная концепция применительно к промышленности была инициирована президентом Немецкой академии технических наук Х. Кагерманном, директором германского Центра исследования искусственного интеллекта В. Вальстером и заведующим департаментом ключевых технологий Федерального министерства науки, образования и исследований В.-Д. Лукасом. К ее разработке приступили в рамках реализации стратегии «Высокие технологии», предложенной правительством Большой коалиции в 2006 г. [Белов 2018, с. 11–12].

Однако основные положения «Индустрии 4.0» были озвучены только в апреле 2011 г. на Ганноверской промышленной ярмарке. И в том же году ее поддержали ведущие немецкие предпринимательские союзы – BITCOM e.V. (информационно-коммуникационные технологии), VDMA e.V. (машиностроение) и ZVEI e.V. (электроника), а также Общество им. Фраунгофера [Белов 2018, с. 12].

Данная инициатива во многом коррелировалась с инновационными процессами, происходящими в промышленности Германии. В этой связи следует привести национальный частно-государственный проект “Industrie 4.0”, объединивший в себе ряд автоматизированных производств, коммутирующих друг с другом и заказчиками через сеть Интернет. По материалам одного из главных участников проекта – завода, расположенного в г. Амберге, К. Алесси и Ч. Гаммер подготовили в 2014 г. статью, описывающую опыт объединения в единый комплекс усилий правительства, корпораций, университетов и исследовательских институтов, что дало возможность разработать полностью автоматизированные «умные» предприятия [Алесси, Гаммер 2014, с. 4].

Значимость примера с Амбергским заводом объяснялась не только тем, что он является производителем современного оборудования для компаний “BASF”, “Bayer”, “Daimler”, “BMW” и др., а, прежде всего, наглядным практическим доказательством того, как с помощью Интернета можно организовывать коммуникации больше чем с тысячей различных производственных и научных единиц, передающих бесперебойно друг другу информацию и собирающих компоненты без ввода данных человеком.

---

<sup>1</sup> An industrial policy for the globalization era. Elements of the Commission’s strategy” [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_10\\_532](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_10_532) (дата обращения 4 августа 2020).

Данная статья получила широкий научный резонанс и вызвала в деловом мире многочисленные дискуссии, апогеем которых стало выступление Клауса Швабы на Экономическом форуме, проходящем в г. Давосе (январь 2016 г.) [Кондратюк 2018, с. 72].

Практически одновременно к обсуждению этой проблемы присоединились и российские исследователи, что можно подтвердить материалами Санкт-Петербургского экономического форума, состоявшегося в июне 2017 г. Среди заслушанных на нем докладов следует, прежде всего, выделить: «Венчурные инвестиции сегодня: риски и ориентиры», «Умная энергетика» – как технологии влияют на топливно-энергетический баланс», «Победить в конкурентной борьбе: факторы успеха в XXI в.», «Интернет вещей: преодоление преград», «Ответственно к цели: ориентир на долгосрочное развитие бизнеса в условиях экономики нового времени», «Лидерство в эпоху четвертой промышленной революции», «Диалог бизнеса и институтов развития – вовлеченность, доверие, эффективность» и др. Большой интерес вызвали выступления, сделанные на секции «Россия – Германия: “умные” фабрики. Повышение эффективности производства с помощью сетевых технологий», модератором которой стал Клаус Мангольд, председатель наблюдательного совета TUI. В рамках секции обсуждались актуальные вопросы, связанные с переносом передового немецкого опыта в практику деятельности отечественных предприятий и учреждений<sup>2</sup>.

Именно с этого знаменательного события Россия как равноправный партнер и участник международных интеграционных процессов активно начинает осваивать такие технологии, как «облачный компьютеринг», «большие данные», «киберфизические системы», «искусственный интеллект», «интернет вещей» и др. Сегодня уже можно не сомневаться, что в перспективе данная стратегия будет только усиливаться, а начавшиеся в промышленности инновации переходить в другие области и сферы, охватывая, таким образом, всю экономику страны. Ожидается и связанная с этими действительно революционными явлениями трансформация ее традиционных отраслей, и появление конкурентоспособной пионерной продукции, и обновление методов обработки существующих рынков, и масштабное переобучение менеджерского корпуса, поскольку происходящие изменения будут нуждаться в серьезном прогнозировании, планировании, организации, регулировании, координации и контроле всех предпринимательских действий.

---

<sup>2</sup> Петербургский международный экономический форум [Электронный ресурс]. URL: <https://forumspb.com/archive/2017/programme/> (дата обращения 20 августа 2020).

Данная тенденция нашла свое отражение в специальном Указе Президента России Владимира Путина от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», предполагающих обеспечение присутствия нашей страны в числе десяти ведущих государств мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования<sup>3</sup>.

В подобных обстоятельствах становится очевидным, что последняя не может оставаться в стороне от происходящих в мире глобальных инновационных процессов и должна ориентироваться на предложение реактивных, а даже лучше прореактивных продуктов, соответствующих реалиям XXI в. Необходимость наличия у бакалавров и магистров системного мышления, междисциплинарности и инженерного подхода не только к техническим, но также к гуманитарным и социальным наукам требует от вузов не только корректирования имеющихся учебных планов, но и создания принципиально новых образовательных программ [Минина 2020, с. 87].

Российский государственный гуманитарный университет в последние годы активно решает данную задачу. Как известно, он является ведущим отечественным вузом, который одним из первых всегда откликается на новые, всё более усложняющиеся вызовы современного мира. Его ведущая установка состоит в ориентации на достижение действительно реальных научных и практических результатов, благодаря своим традициям и потенциалу, накопленным на протяжении многих десятков лет плодотворной работы в секторе образовательных услуг. Сегодня к лозунгу «вековые традиции» добавился еще один – «современные технологии», что подтверждает установку университета двигаться в направлении, соответствующем смыслу новой промышленной революции [Днепровская 2018]. На наш взгляд, именно такой должна стать его миссия, подтверждающая связь РГГУ с концепцией «Индустрии 4.0».

В этой связи приведем девиз Института экономики, управления и права, в котором обыгрывается его аббревиатура (ИЭУП), – «Интеллект и Эрудицию [наших студентов] Умножим на Профессионализм». Именно профессионализм (который надо сегодня не просто складывать, а возводить в «квадраты», «кубы» и даже более высокие степени) сегодня особенно важен на рынке труда, где наряду с традиционными все большее значение приобретают цифровые технологии.

---

<sup>3</sup> Указ Президента России от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития России до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения 12 августа 2020).

В русле намеченной Россией стратегической линии находится и подготовка менеджеров новой формации. Наиболее ответственным участком в РГГУ является магистратура, ставящая принципиально иные по сравнению с бакалавриатом целевые установки. Следуя им, факультет управления (как и другие структурные подразделения университета) открывает такие инновационные образовательные программы, как: «Умный город», «Цифровой маркетинг», «Международный менеджмент логистических систем», «Корпоративное управление», «Управление проектами» и др. Все они без исключения являются самыми ответственными участками современного менеджмента. В качестве подтверждения данной мысли рассмотрим последние две программы из приведенного выше списка.

Их выбору предшествовало серьезное изучение рынка образовательных услуг РФ, без которого, по нашему мнению, не может обходиться ни одна организация – как коммерческая, так и не коммерческая. Оно включало в себя следующие мероприятия: прогнозное исследование наметившихся социально-экономических трендов, анализ продуктовых портфелей других высших учебных заведений (прежде всего, Москвы и Московской области), опрос потенциальных работодателей, анкетирование выпускников факультета управления, встречи с абитуриентами на «Днях открытых дверей», совместное обсуждение насущных вопросов, касающихся перспектив развития их профессиональной карьеры в области менеджмента.

Исследования показали, что современный менеджер, каким планируют стать потенциальные абитуриенты после завершения обучения в магистратуре, не должен быть узким специалистом в какой-либо одной функциональной области (будь то производство, финансы, маркетинг или управление персоналом), а хорошо разбираться во всем многообразии объектов, форм, методов и инструментов управленческой деятельности. Действительно интересные («судьбоносные») решения, дающие шансы выиграть конкурентную борьбу, как правило, рождаются на стыке уже сформировавшихся на рынке границ, когда имеет место объединение самых разнообразных знаний, и путем их конгруэнтного соединения друг с другом возникают самые неожиданные идеи и синергические эффекты, связанные с их материальным воплощением. Вот почему образовательные продукты РГГУ 2020-х гг. должны быть мобильными, гибкими, синтезирующими актуальные для бизнеса практические умения и навыки (в чью сторону идет увеличение часов в учебных планах), дающие возможности проявить себя именно с творческой, креативной стороны.

Получение подобного рода информации способствовало открытию в нашем университете образовательной программы «Корпоративное управление», нацеленной на формирование компетенций и знаний, необходимых для работы преимущественно в крупном бизнесе, что особенно важно для российской экономики в целом и города Москвы в частности, в котором расположено большинство головных компаний, филиалов, представительств и офисов самых различных транснациональных компаний, финансово-промышленных групп, холдингов, производственных, торговых, научных и других объединений.

С точки зрения отечественного законодательства, согласно ФЗ от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (ст. 65.1), корпоративными юридическими лицами (корпорациями) являются «юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган»<sup>4</sup>. С точки зрения организационно-правовых форм это могут быть, например, хозяйственные общества, общественные организации, движения, ассоциации (союзы), нотариальные палаты, общины коренных малочисленных народов Российской Федерации и др. В то же время юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными юридическими лицами, к которым относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации, государственные корпорации, публично-правовые компании<sup>5</sup>. С точки зрения корпоративного управления интерес представляют государственные корпорации, создаваемые для функционирования в наиболее значимых с государственной точки зрения сферах,

---

<sup>4</sup> Федеральный закон от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Ст. 65.1. «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70648990/#ixzz53j2yMhNK> (дата обращения 23 июля 2020).

<sup>5</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017), Ст. 65.1. (в ред. Федерального закона от 03.07.2016 № 236-ФЗ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=287003&fld=134&dst=1339,0&rnd=0.6330527562827315#045560729245040554> (дата обращения 24 июля 2020).

осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций<sup>6</sup>.

Следовательно, можно говорить о том, что сфера приложения знаний выпускников программы «Корпоративное управление» весьма широка. Корпорации являются одной из важнейших составляющих национальной экономики. Сегодня, функционируя в новых условиях хозяйствования, они вынуждены взаимодействовать с рынком капитала, поскольку именно оттуда привлекают в различных формах необходимые им для ведения основной деятельности капиталы. Учитывая данное обстоятельство, в программу, прежде всего, были включены дисциплины «Корпоративное прогнозирование и планирование», «Корпоративные финансы», «Управление ценными бумагами» и др.

Корпорации способны привлекать крупные инвестиции для реализации самых разнообразных проектов, что для выпускника магистратуры представляет большой интерес. Однако корпорации, предполагая долевую собственность, дают возможность формирования разнообразных структур собственности, в том числе концентрированной и распыленной. Это, в свою очередь, создает возможность создания сложных структур собственности – холдинги (материнская и дочерние компании) и перекрестные организации (перекрестное владение в других бизнесах). Следовательно, сфера приложения знаний выпускника при трудоустройстве может лежать не только в крупном, но и среднем или малом бизнесе.

Обращает на себя внимание универсальность программы, что традиционно обуславливает интерес к ней со стороны абитуриентов. Представляется, что данная тенденция будет прослеживаться и далее, поскольку крупные корпорации еще значительное время будут важнейшей составляющей, обеспечивающей движение рынков. В этом процессе определенное место занимает глобализация, которая делает необходимым формирование единого информационного, культурного, экономического правового пространства для большего количества субъектов хозяйствования. Вместе с тем работа в условиях «индустрии 4.0» требует знаний о том, как образуется ценность и стоимость продуктов и услуг при их разработке, производстве, поставке, а также специфики тех бизнес-моделей, которые являются наиболее перспективными с точки зрения со-

---

<sup>6</sup> Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О некоммерческих организациях». Статья 7.1 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=287003&fld=134&dst=1339,0&rnd=0.6330527562827315#045560729245040554> (дата обращения 4 июля 2020).

временных условий, как они трансформируются в организационную архитектуру, как управлять происходящими в ней процессами.

Понимая это, разработчики программы «Корпоративное управление» постарались насытить учебный план дисциплинами, изучение которых позволило бы выпускнику осуществлять выработанные эффективной стратегией и политики, управление дифференцированными подразделениями, координацию, интеграцию, контроль за их деятельностью. Имеются в виду такие курсы, как «Современный стратегический анализ», «Корпоративное управление», «Архитектура корпорации», «Технологии маркетинга в управлении корпорацией», «Корпоративные логистические системы», «Корпоративное право» и др.

Эффективность решения современных проблем корпоративного управления напрямую связана и с выбором адекватных подходов. Разработка вопросов, связанных с применением современных технологий, позволяющих оптимизировать процессы в организации, уже в течение ряда лет находится в фокусе внимания преподавателей РГГУ, разработчиков учебных дисциплин. Ведь подобные компетенции позволят корпорациям с минимальными издержками преодолеть кризисные явления. Данный подход показал свою состоятельность уже сегодня. Например, чтобы выжить в постпандемийных условиях, бизнесу сегодня приходится экономить и перестраивать бизнес-процессы. По данным исследования «Ernst&Young», 93% компаний сократили постоянные издержки, а 80% урезали свои капитальные расходы почти на четверть в сравнении с докризисным периодом<sup>7</sup>.

Решение подобных вопросов может быть найдено с применением соответствующих технологий. Так, цифровизация процессов, по мнению экспертов, в итоге приведет к повышению эффективности 50% всех бизнес-процессов компаний [Махалина, Махалин 2019, с. 13]. В данном ключе следует отметить, что в ряду важных дисциплин, знание которых крайне необходимо сегодня для занятия должности менеджера и составляющих вариативную часть учебного плана образовательной программы «Корпоративное управление», следует выделить такие, как «Управление бизнес-процессами в корпорации», «Корпоративные информационные системы», «Информационные технологии работы с данными и знаниями», «Управление документацией в корпорации» и др.

---

<sup>7</sup> Executive.ru. Онлайн-консультации с ТОП MBA школами [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1992698-spasi-i-perevezi-kak-perezagruzka-logistiki-pomozhet-biznesu-v-krizis> (дата обращения 21 июля 2020).



Современные условия характеризуются крайней неопределенностью. Например, согласно исследованиям Fin Expertiza, только за один нерабочий апрель 2020 г. российский бизнес потерял 3,7 трлн руб., поскольку обороты предприятий упали на 21% по сравнению с предыдущим месяцем<sup>8</sup>. Подобные кризисные явления вызывают особую потребность в профессиональном управлении. Одновременно формирующиеся новые рынки требуют создания инновационных продуктов и услуг с высоким уровнем добавленной стоимости, а также знаний о том, как управлять проектом их создания.

Следующее направление подготовки – это образовательная программа «Управление проектами». В условиях современной экономики, когда конкуренция во всех областях возросла, кажется, до предела, а сроки жизни отдельных продуктов исчисляются не годами, а месяцами и даже неделями, применение технологий управления проектами является необходимым не только для процветания, но и для выживания почти каждого коммерческого предприятия.

Пионерами в области применения управления проектами в России стали предприятия таких отраслей, как: телекоммуникации, информационные технологии, нефтегазовая промышленность, военно-промышленный комплекс, строительство, энергетика, аэрокосмическая промышленность, торговля. Кроме того, на основе использования проектных технологий в нашей стране разработаны и реализуются целевые национальные проекты: «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», «Образование», «Развитие агропромышленного комплекса» и др.

К числу основных предпосылок успешности данного направления в менеджменте, на наш взгляд, следует отнести: изменение структуры собственности, связанное с разрушением государственных монополий; перестройка отраслевого производства к изменениям потребительского спроса; продолжающийся процесс интеграции экономики России в мировые хозяйственные связи; потребность в гибких структурах, ориентированных на достижение определенных целей; наличие задач с определенными параметрами (в том числе проектным циклом, затратами, временем, результатами); динамичное окружение с элементами неопределенности; потребность в профессиональных менеджерах, владеющих совре-

---

<sup>8</sup> Fin Expertiza. Глубина провала: российский бизнес потерял 3,7 трлн руб., или 21% выручки за месяц карантина. Данные Пресс-службы от 11.06.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2020/ros-biz-poteryal-3-7-trln-rub/> (дата обращения 15 июля 2020).

менным методологическим арсеналом в области планирования. экономики, психологии управления; быстрая и адекватная реакция на изменения рыночной конъюнктуры; необходимость адекватной грамотной координации действий многих участников в процессе выполнения проектных работ [Абаев, Маслевич, Минаева 2020, с. 22–23].

Образовательная программа «Управление проектами», разработанная в РГГУ в соответствии с отмеченным выше, позволяет определить цели проекта и провести его обоснование, сформировать структуру проекта, установить цены, выделить основные этапы работы, выбрать источники финансирования, подобрать исполнителей через процедуру торгов и конкурсов, подготовить и заключить контракты, определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать ресурсы, провести калькуляцию и анализ затрат, планировать и учитывать риски, организовать реализацию проекта, в том числе подобрать команду и обеспечить контроль за ходом намеченных мероприятий<sup>9</sup>.

Знание всех этих вопросов приобретает студентами в процессе изучения различных дисциплин учебного плана. Так, курс «Стратегический анализ в управлении проектами» позволяет обосновать соответствие проекта стратегии компании. Однако не менее важно понимать технологию решения оперативных задач, возникающих по ходу его реализации. Данная задача решается за счет таких дисциплин, как «Информационные технологии работы с данными и знаниями (BIG DATA)», «Управление проектно-ориентированной организацией», «Технологии проектного управления», «Правовое обеспечение проекта», «IT-обеспечение проекта», «Документационное обеспечение проекта», «Кадровое обеспечение проекта», «Разработка и принятие управленческих решений», «Лидерство и командообразование» и др.

Оценка эффективности проекта занимает значительное место в преподавании дисциплины «Инвестиционный анализ», поскольку компетенции, полученные в результате освоения дисциплины, позволяют магистру принимать правильные управленческие решения на разных этапах инвестиционного процесса. Этому, во многом, способствует также освоение дисциплины «Финансовое моделирование в управлении проектами». Среди подобных научно-

---

<sup>9</sup> Исследование Volkswagen. Цит. по: *Товб А.* Состояние и тенденции развития управления проектами в мире и в России. Национальная ассоциация управления проектами (СОВНЕТ) [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/78745874-Sostoyanie-i-tendencii-razvitiya-upravleniya-proektami-v-mire-i-v-rossii.html> (дата обращения 15 августа 2020).

практических дисциплин учебного плана следует также выделить «Управление проектами в условиях неопределенности и риска», поскольку именно используя методы идентификации, анализ, оценки и минимизации рисков менеджер может снизить степень неопределенности проекта.

Подобный подход к формированию учебного плана позволил усилить его за счет введения в его состав практико-ориентированных дисциплин, таких как «Управление проектами в MS Project» и «Управление рисками проекта в ПО PRIMAVERA». Так, Microsoft Project представляет собой специальное программное обеспечение для менеджмента проектов, обеспечивающее удобное создание сценариев и последующее эффективное управление ими; предоставляет возможность отслеживать получаемые результаты и анализировать этапы работ на любом из участков проекта; помогает формировать расписание и визуализировать собранные данные в приложениях Ганта. ПО PRIMAVERA нацелено на выработку у магистрантов представления об управлении рисками как о комплексе мер, позволяющих в реальном времени решать финансовые и экономические задачи на всех уровнях управления, а также вести разработку стратегии организации с учетом всех возможных факторов, влияющих на ее дальнейшее функционирование.

Завершение обучения предполагает трудоустройство в основном в корпоративном секторе, поскольку российские компании в последнее время активно применяют подходы проектного управления. Однако с 2016 г. данные технологии используют и органы исполнительной власти. И это, безусловно, учитывалось при разработке магистерской программы, которая была дополнена дисциплинами «Управление государственными программами и проектами», «Проекты государственно-частного партнерства».

Программа составлена в соответствии со стандартами в области проектного менеджмента, такими как ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании» и др. Еще одна ее важная особенность состоит в том, что выпускники получают возможность пройти профессиональную сертификацию в Международной ассоциации управления проектами (IPMA).

«Корпоративное управление» и «Управление проектами» являются прикладными направлениями современного менеджмента. Поэтому в преподавании дисциплин широко используется кейсовый метод. Разработанные преподавателями методики позволяют изучать разнообразные ситуации, имевшие место в реальной практике, и формировать системный взгляд на основные проблемы, рас-

сматриваемые в рамках курсов. Это становится возможным благодаря тому, что кадровый состав укомплектован на 96% преподавателями, имеющими ученую степень кандидатов и докторов наук, а также практиками, работающими в соответствующих сферах.

Проведя анализ современных тенденций, можно отметить, что в эпоху «новой промышленной революции» происходят глобальные изменения, связанные, прежде всего, с цифровыми технологиями, а также с интенсивным развитием институтов рынка, обуславливающих дальнейшее экономическое развитие России. Революционные события, как правило, сопровождаются болезненными кризисными явлениями. В этих условиях сфера образования имеет большие потенциальные возможности реагирования на происходящие изменения, способствующие их адекватной оценке и обратной реакции на потребности общества. Так, к примеру, в рамках менеджмента XXI в. основными вызовами, требующими приложения новых знаний, являются синергетически взаимосвязанные области: стратегическое прогнозирование и планирование, бизнес-моделирование, цифровизация, управление инновациями, сбалансированная система показателей, управление, ориентированное на результат. Направления подготовки «Корпоративное управление» и «Управление проектами», на наш взгляд, могут предложить необходимые профессиональные компетенции, позволяющие выпускникам РГГУ стать не только востребованными, но и конкурентоспособными на современном рынке труда, отличающемся высокой мобильностью и турбулентностью.

## *Литература*

---

- Абаев, Маслевич, Минаева 2020 – *Абаев А.Л., Маслевич Т.П., Минаева Н.Л.* Исследование особенностей должностного лидерства в командной работе: Портрет современного руководителя проекта // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление и право». 2019. № 1. С. 19–30.
- Авдева, Полянин, Головина 2019 – *Авдева И.Л., Полянин А.В., Головина Т.А.* Цифровизация промышленных экономических систем: Проблемы и последствия современных технологий // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2019. № 2. С. 35–44.
- Алесси, Гаммер 2014. – *Алесси Кр., Гаммер Ч.* Германия борется за лидерство в мировой промышленности с помощью «умных» заводов // Ведомости. 2014. 28 окт.
- Белов 2016 – *Белов В.Б.* Новая парадигма промышленного развития Германии – стратегия «Индустрия 4.0» // Современная Европа. Журнал общественно-политических исследований. 2016. № 5 (71). С. 11–22.
- Днепровская 2018 – *Днепровская Н.М.* Оценка готовности российского высшего образования к цифровой экономике // Статистика и экономика. 2018. № 4 (15). С. 16–28.

- Кондратюк 2018 – *Кондратюк Т.В.* Четвертая промышленная революция: Какие компетенции необходимы сотрудникам? // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 3. С. 66–79.
- Махалина, Махалин 2019 – *Махалина О.М., Махалин В.Н.* Креативные направления цифровизации образования в России // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление и право». 2019. № 3. С. 8–19.
- Минина 2020 – *Минина В.Н.* Цифровизация высшего образования и ее социальные результаты // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2020. № 13 (1). С. 84–101.

## References

---

- Abaev, A.L., Maslevich, T.P. and Minaeva, N.L. (2019), "Research of features of the office leadership in team work. Portrait of a modern project Manager", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 19-30.
- Alessi, Cr. and Gammer, Ch. (2014), "Germany is fighting for the leadership in the global industry with the help of 'smart' factories", *Vedomosti*, 28 Oct.
- Avdeeva, I.L., Polyaniin, A.V. and Golovina, T.A. (2019), "Digitalization of industrial economic systems. Issues and consequences of modern technologies", *Izvestiya Saratovskogo Universiteta, Novaya Seriya*, no. 2, pp. 35-44.
- Belov, V.B. (2016), "A new paradigm of industrial development in Germany – the 'industry 4.0' strategy", *Sovremennaya Evropa, Zhurnal obshchestvenno-politicheskikh issledovaniy*, no. 5 (71), pp. 11-22.
- Dneprovskaya, N.M. (2018), "Assessing the readiness of Russian higher education for the digital economy", *Statistika I ekonomika*, no. 4 (15), pp. 16-28.
- Kondratyuk, T.V. (2018), "The fourth industrial revolution. What competencies do employees need?", *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*, no. 3, pp. 66-79.
- Makhalina, O.M. and Makhalin, V.N. (2019), "Creative directions of the education digitalization in Russia", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 8-19.
- Minina, V.N. (2020), "Digitalization of higher education and its social results", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, Sotsiologiya*, no. 13 (1), pp. 84-101.

## Информация об авторах

*Наталья В. Овчинникова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@yandex.ru

*Ксения А. Чистякова*, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@yandex.ru

*Олег Ю. Артемов*, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@yandex.ru

*Information about the authors*

*Natal'ya V. Ovchinnikova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miususkaya Square, Moscow, Russia, 125993; upr-kafedra@yandex.ru

*Kseniya A. Chistyakova*, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miususkaya Square, Moscow, Russia, 125993; upr-kafedra@yandex.ru

*Oleg Yu. Artemov*, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miususkaya Square, Moscow, Russia, 125993; upr-kafedra@yandex.ru

## Интернационализация образовательных услуг: тенденции и стратегии

Надежда А. Ременцова

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва, Россия, nnpore@yandex.ru*

*Аннотация.* В условиях продолжающейся глобализации в мировой экономике большое значение приобретает интернационализация высшего образования. В данной работе проанализированы основные понятия термина «интернационализация», рассмотрены базовые национальные стратегии и подходы, задающие направление политики государств по интернационализации высшего образования, выявлены основные мировые тенденции интернационализации высшего образования, а также выделены преимущества интернационализации на уровне государства и уровне вуза. Для государства интернационализация является важным элементом развития страны, так как позволяет использовать дополнительные возможности развития экономики и способствует получению прибыли от экспорта образовательных услуг, развитию рынка руда, приобретению внешнеполитических преимуществ, развитию национальной системы высшего образования в соответствии с глобальными тенденциями, развитию культурной и социальной жизни общества. С позиции вузов интернационализация позволяет повысить качество образовательных программ в соответствии с международными стандартами, укрепить репутацию на международном уровне и, соответственно, стать более конкурентоспособными. В этой связи многие страны используют различные способы и формы интернационализации высшего образования. В качестве примера в статье рассматриваются современные институциональные практики развития интернационализации в Объединенных Арабских Эмиратах, Южной Корее, Китайской Народной Республике и Российской Федерации.

*Ключевые слова:* интернационализация, экспорт образовательных услуг, высшее образование, развитие, государство, вуз

*Для цитирования:* Ременцова Н.А. Интернационализация образовательных услуг: тенденции и стратегии // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020 № 15. С. 47–58. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-47-58

## Internationalization of educational services: tendencies and strategies

Nadezhda A. Rementsova

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
nnhope@yandex.ru*

*Abstract.* With ongoing globalizasication in the world economy, the internationalization of higher education is becoming increasingly important. The article considers several main definitions of “internationalization”, makes an overview of the basic national strategies and approaches which defines country’s policies regarding internationalization of higher education. It also identifies the mainstream world tendencies of higher education internationalization and advantages of internationalization in terms of government and higher education institution perspectives.

For the state, internationalization is an important element of the country’s development, as it offers government to use additional opportunities of: developing the economy and making profit by exporting educational services; supporting the labour market; getting political benefits; developing the national higher education systems in accordance with global trends; the society cultural and social life developing. From the position of universities internationalization allows to improve the quality of educational programs in accordance with international standards, to strengthen reputation at the international level and, thus, to become more competitive. In this regard, many countries use internationalization of higher education in different ways and forms. As an example, the article examines contemporary institutional practices for the development of internationalization in the United Arab Emirates, China, South Korea and Russian Federation.

*Keywords:* internationalization, export of educational services, higher education, development, state, higher educational institution

*For citation:* Rementsova, N.A. (2020), “Internationalization of educational services: tendencies and strategies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*. no. 4, pp. 47-58, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-47-58

В настоящее время продолжается процесс интернационализации образования, и прежде всего высшей школы. Усиленное развитие интернационализация высшего образования получила в середине 1990-х гг. Произошли значительные изменения в содержании высшего образования, начался процесс интеграции различных образовательных систем, в результате чего международная составляющая стала одним из основных направлений в сфере высшего образования. Тогда же возникло и понятие «интернационализация



высшего образования», трансформировавшись из понятия «международное образование» [Императивы 2013].

Ученые и исследователи связывают с интернационализацией различные процессы в образовании и предлагают множество определений и характеристик. Прежде всего необходимо определиться с понятием «интернационализации высшего образования».

С научной точки зрения, согласно Д. Найт, интернационализация это «процесс встраивания международного, межкультурного и глобального измерения в цели, функции и процессы высшего образования на институциональном и национальном уровнях» [Knight 2008].

С практической точки зрения интернационализацию можно рассмотреть как «процесс коммерциализации высшего образования и научно-исследовательской деятельности, а также это международная конкуренция за привлечение иностранных студентов из платежеспособных стран мира с целью получения дохода, обеспечения национального авторитета и укрепления репутации на международном уровне» [Khorsandi 2014].

С нашей точки зрения, основными направлениями интернационализации высшего образования на сегодня являются:

- создание филиалов вузов за границей;
- внедрение международных образовательных стандартов;
- академическая мобильность студентов и преподавателей;
- независимая международная аккредитация образовательных программ;
- академическое и научное сотрудничество образовательных организаций на международном уровне;
- программы двойных дипломов (например, два года обучения в одной стране и два в другой «2+2», или три года обучения в одной стране и год в другой «3+1»);
- создание мультиязычной, мультикультурной и интернациональной среды в вузе.

Интернационализацию высшего образования можно разделить на два уровня: государственный и вузовский.

*На государственном уровне* интернационализация высшего образования оказывает положительное влияние на развитие политической, культурной, социальной и экономической составляющих развития страны. Так, привлекая иностранных граждан для обучения на свою территорию, государство реализует следующие цели:

- приобретение внешнеполитических преимуществ путем повышения влияния государства с помощью распространения языка и культуры, а также, создание положительного образа страны за рубежом;

- развитие систем образования и науки в стране путем привлечения талантливых учащихся из-за рубежа, а также обмена с другими государствами учащимися и профессорско-преподавательским составом;
- развитие отдельных направлений экономики посредством привлечения зарубежных учащихся и специалистов, имеющих необходимые компетенции и квалификации;
- реализация стратегических интересов страны и влияния через подготовку квалифицированных кадров;
- повышение качества и вариативности образования;
- привлечение высококвалифицированной рабочей силы;
- нивелирование старения нации;
- получение экономической выгоды и развитие образовательной инфраструктуры.

Также интернационализация положительно влияет на экономическую выгоду государств за счет стимулирования развития экспорта образовательных услуг и продуктов за рубеж.

С развитием образования как важной экспортной отрасли и экономической составляющей, многие государства осознают важность оказания поддержки на правительственном уровне и необходимость регулирования экспорта образовательных услуг [Ременцова 2018]. В этой связи многие страны разрабатывают нормативные документы и стратегии по развитию экспорта образования, нацеленные на интернационализацию образования, увеличение количества иностранных студентов и реформирование политики образования и рынка труда в отношении последних.

В этой связи страны, ранее не уделявшие должного внимания вопросам экспорта образовательных услуг, активно включились в этот процесс.

Так, например, растущий интерес к интернационализации высшего образования показывают Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ). Стремясь стать региональным центром обучения на Ближнем Востоке и перевести экономику страны от сырьевой к экономике знаний, правительство предпринимает меры по привлечению иностранных учащихся и созданию благоприятной среды для открытия филиалов престижных иностранных вузов.

В сравнительном исследовании 38 мировых систем образования, проведенном Британским советом, ОАЭ занимают высокое место по показателям открытости системы образования и международной политики применительно к студенческой мобильности, а также по признанию зарубежных дипломов и степеней<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Kamak K.* Education in the United Arab Emirates, 10/08/2018/ [Электронный ресурс]. URL: <https://wenr.wes.org/2018/08/education-in-the-united-arab-emirates> (дата обращения 1 февраля 2020).

Недавно руководство этой страны разработало процедуру упрощения выдачи виз на обучение. С 2018 г. иностранные студенты, получающие обучение в ОАЭ, могут получить 5-летнюю визу вместо одногодичной, которая выдавалась до этого. В планах правительства ОАЭ увеличить срок действия виз до 10-ти лет для лучших студентов<sup>2</sup>. Таким образом страна намерена привлечь еще больше иностранных студентов для обучения на своей территории.

Интернационализация высшего образования и улучшение его качества являются одними из ключевых государственных целей ОАЭ. Согласно образовательной стратегии Министерства образования ОАЭ, в ближайшее время необходимо значительно улучшить качество образовательной системы<sup>3</sup>. Кроме этого, ОАЭ являются вторым государством в мире после Китая по количеству представительств и филиалов иностранных вузов на своей территории и продолжают увеличивать это количество и дальше<sup>4</sup>. Одной из причин заинтересованности правительства в расширении числа филиалов зарубежных вузов на своей территории – это желание укрепить собственную «мягкую силу». Импортируя высшее образование, то есть открывая на своей территории филиалы лучших вузов с признанной мировой репутацией, страна тем самым повышает свою репутацию, ассоциируя себя со странами-лидерами в области образования [Лейн 2013]. Например, открывая филиал таких известных университетов, имеющих бренд мирового уровня, как Корнельский университет, Оксфордский университет, Университет Нью-Йорка, и имеющих многолетнюю безупречную репутацию, Объединенные Арабские Эмираты усиливают свою репутацию в сфере высшего образования на международной арене, за счет ассоциации со странами – «владельцами бренда» – США и Великобританией.

Отметим, что, несмотря на все преимущества интернационализации, описанные выше, существует противоположная точка зре-

---

<sup>2</sup> ICEF Monitor, UAE announces five-year student visas and residency opportunities, 29/05/2018 [Электронный ресурс]. URL: <http://monitor.icef.com/2018/05/uae-announces-five-year-student-visas-and-residency-opportunities/> (дата обращения 01 октября 2019).

<sup>3</sup> United Arab Emirates Country Commercial Guide, -8/07/2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.export.gov/article?id=United-Arab-Emirates-Education/> (дата обращения 1 октября 2019).

<sup>4</sup> ICEF Monitor, UAE announces five-year student visas and residency opportunities, 29/05/2018 [Электронный ресурс]. URL: <http://monitor.icef.com/2018/05/uae-announces-five-year-student-visas-and-residency-opportunities/> (дата обращения 1 октября 2019).

ния, учитывающая возможность ее негативного влияния на образование. Так, например, по мнению Джейн Найт, существуют риски, связанные с излишней коммерциализацией образования и превращением в товар образовательных программ, снижением качества образования по причине увеличения количества иностранных «низкокачественных» учебных заведений, и в этой связи потерей культурой и национальной идентичности, а также «утечки мозгов» [Knight 2007].

Интернационализация высшего образования оказывает прямое влияние и на высшие учебные заведения.

*С позиции вуза*, интернационализация обеспечивает:

- получение внебюджетных средств от обучения;
- сохранение профессорско-преподавательского состава;
- повышение имиджа учебного заведения;
- обмен опытом в научной и образовательной среде;
- получение дополнительных доходов от иностранных студентов (проживание, питание, учебные материалы и т. д.);
- улучшение показателей в мировых и национальных рейтингах;
- широкие возможности для проведения различных научных исследований.

Интересным примером высокой степени интернационализации служит Национальный университет Сингапура, в котором более чем половина профессорско-преподавательского состава (ППС), четверть учащихся, 70% магистров и аспирантов, большая часть исследователей университета являются представителями более чем ста стран мира [Рамакришна 2013].

По мнению В.М. Филиппова [Филиппов 2013], в современных условиях первоочередной задачей вузов является не интернационализация, направленная на увеличение количества иностранных студентов или направления за границу профессоров и преподавателей, а внутренняя интернационализация, т. е. собственных студентов и ППС. Это обуславливает необходимость интернационализации всех направлений жизнедеятельности высшего учебного заведения. При этом такие компоненты интернационализации, как: обмен опытом и знаниями на международном уровне; увеличение доли иностранных студентов в высших учебных заведениях; воспитание в интернациональной среде и воспитание толерантности у обучающихся; привлечение ведущих иностранных профессоров и преподавателей и т. д., необходимо рассматривать не в качестве отдельных целей, а в качестве вспомогательных инструментов во внутренней интернационализации высшей школы Российской Федерации (РФ), направленной на интернационализацию личностей учащихся и своего ППС.

Другая модель интернационализации работает и в Южной Корее. Так, в ряде вузов Кореи введены учебные программы на английском языке не только в целях привлечения на обучение иностранных студентов, но и в связи с тем, что английский язык является ключевым языком науки в современном мире и важным элементом в интернационализации местных студентов. При этом, не располагая англоязычной образовательной средой, Корея не может соперничать с англоязычными странами в качестве обучения на английском языке. По этой причине в дополнение к англоязычным программам, изучив потребности иностранных студентов, приезжающих в Корею, некоторые корейские вузы разработали образовательную программу, ориентированную на их потребности, а именно включающую поэтапное обучение корейскому языку и культуры [Ли, Ли 2019].

Комбинация этих двух корейских моделей интернационализации имеет ряд плюсов:

- привлечение иностранных учащихся, заинтересованных в обучении на английском языке;
- интернационализация местных студентов и ППС;
- привлечение иностранных студентов, желающих изучить местный язык и культуру;
- использование достоинств и конкурентных преимуществ образовательной системы конкретной страны.

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что практически интернационализация высшего образования реализуется через:

- совместные университеты и образовательные учреждения;
- филиалы вузов за рубежом;
- языковые центры в странах-импортерах;
- представительства университетов за рубежом;
- франшизу в образовании;
- совместные образовательные программы и программы двойных дипломов;
- сетевые университеты;
- открытые образовательные платформы.

Так, например, все вышеперечисленные формы интернационализации высшего образования широко используются в Китае [Шведова 2013].

Совместные образовательные программы (СОП) открывают широкие перспективы для развития высшего образования, набирая популярность во всем мире, имеют соответствующую государственную поддержку и финансирование. Преимущества обучения по международным совместным образовательным программам очевидны: это инновационные методики и технологии преподавания;

использование опыта ведущих мировых вузов; возможность обучения в поликультурной образовательной среде; двойной диплом с получением квалификации, признаваемой в государстве-партнере и в иностранном вузе-партнере и т. д. Так, например, Китайская Народная Республика (КНР) усиленно развивает СОП с различными зарубежными партнерами, в том числе и с РФ. По экспертным данным, в рамках сотрудничества по СОП между Россией и Китаем существует более 110 проектов по программам бакалавриата, два проекта по программам магистратуры, пять проектов по программам спецкурсов [Ван Ли, Баранова 2017].

В качестве последних достижений в области СОП РФ и зарубежных партнеров можно выделить следующие: российско-французская программа бакалавриата «Экономика и управление», организованная Нижегородским государственным университетом совместно с университетом имени Пьера Мендеса Франса; различные магистерские СОП Российского Государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина и ряда зарубежных вузов. СОП долгое время действуют и в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации, где интернационализация образования также является приоритетным направлением деятельности. Помимо большого количества программ обучения, преподаваемых на английском языке, часть программ реализуется в партнерстве с ведущими университетами мира. У студентов есть уникальная возможность получения двух дипломов: Финансового университета и вуза-партнера, в числе которых Университет Глазго (Великобритания), Университет Гренобль Альпы (Франция), Туринский университет (Италия), Блумсбергский университет (США) и многие другие.

Примером совместных образовательных организаций служат: Российско-французский университет в Москве; Германо-российский институт новых технологий (German-Russian Institute of Advanced Technologies) в Казани, основанный Техническим университетом Ильменау (TU Ilmenau), Магдебургским университетом и Казанским национально-исследовательским техническим университетом им. А.Н. Туполева; Совместный инженерный институт, организованный Санкт-Петербургским политехническим университетом (СПбПУ) и Цзяньсуским педагогическим университетом и т. д.

Еще один интересный факт интернационализации образования посредством франшизы (иностранное учебное заведение наделяет полномочиями местное учебное заведение в проведении обучения по своим образовательным программам с выдачей своих дипломов на взаимно-согласованных условиях) – «Лондонский образователь-

ный проект», созданный в 2007 г. Финансовым университетом и зарубежным вузом-партнером. Данный проект является одним из направлений международной образовательной деятельности Финансового университета и выполняет функции «обучающего института» по Международным программам Лондонского университета<sup>5</sup>.

Необходимо отметить, что такая составляющая интернационализации, как СОП и программы двойных дипломов, не всегда может оказывать положительный эффект. Так, например, по мнению А.М. Алексанкова, погоня за достижением определенных показателей и индикаторов эффективности высших учебных заведений способствует развитию их интернационализации, но не учитывая при этом некоторые специфические особенности. Так, например, некоторые высшие учебные заведения в целях недопущения попадания в разряд «неэффективного вуза» по числу иностранных учащихся принимают их вне зависимости от успеваемости, мотивации, платежеспособности и т. д. Это касается и программ двойных дипломов, а так же иностранных преподавателей [Алексанков 2013].

Несмотря на указанные выше некоторые опасения относительно интернационализации, следует особо подчеркнуть, что в настоящее время происходящие процессы интернационализации в сфере образования приобретают стратегическое значение для многих государств. Согласно докладу Организации экономического сотрудничества и развития, можно выделить четыре основные стратегии (подхода), определяющие политику страны применительно к интернационализации высшего образования [OECD 2004].

1. Согласованный подход (Mutual understanding approach) – направлен на долгосрочные академические, культурные, политические цели развития государства, а также содействие созданию и развитию институциональных партнерств в сфере высшего образования. Реализуется через поддержку студенческой и академической мобильности, посредством выделения стипендий и создания программ академических обменов. Этот подход предполагает не конкуренцию, а международное сотрудничество, и часто применяется в Испании, Мексике, Корее и Японии.

2. Стратегия миграции и привлечения высококвалифицированной рабочей силы (Skilled migration approach) – направлена на поддержку миграции и трудоустройство зарубежных специалистов и талантливых студентов после завершения обучения в принимающей стране. Это дает возможность развития экономики страны и

---

<sup>5</sup> Портал Финансового университета [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fa.ru/international/london/Pages/programms-ly.aspx/> (дата обращения 2 марта 2020).

повышения ее конкурентоспособности в экономике знаний. Такой подход включает систему академических стипендий и активное продвижение системы высшего образования страны за границей. Данная стратегия применяется в ряде европейских стран (Франция, Финляндия, Нидерланды и др.), США и Канаде.

3. Подход получения дохода (Revenue-generating approach) базируется на согласованном подходе и на стратегии привлечения высококвалифицированной рабочей силы, но с предложением образовательных услуг только на платной основе, без предоставления государственных субсидий. Подход получения дохода широко используется в Австралии, Великобритании, Новой Зеландии, США.

4. Стратегия расширения возможностей (Capacity building approach) – применяется в основном в странах Юго-Восточной и Центральной Азии и направлена на:

- стимулирование работы иностранных ученых и высших учебных заведений в принимающей стране, обеспечивая им благоприятные условия для осуществления образовательной деятельности на коммерческой основе;
- получение учащимися высшего образования в вузах-поставщиках иностранных образовательных услуг или за рубежом, при этом стимулируя их возвращение на родину.

В заключение можно отметить, что в настоящее время в мировой системе образования сложилась устойчивая тенденция к интернационализации и интеграции. Несмотря на некоторые возможные опасения применительно к интернационализации, она необходима в нынешних условиях для развития российских вузов и системы образования. В целом интернационализация позволяет государству реализовывать свои стратегические цели, развивать экспорт образовательных услуг, а вузам улучшать качество образовательных программ, развивать научно-исследовательскую работу и осуществлять процесс интернационализации собственных студентов и ППС. Таким образом, можно констатировать, что на современном этапе интернационализацию следует рассматривать как стратегическую основу развития системы образования и получения экономической выгоды от экспорта образовательных услуг.

### *Литература*

---

- Алексанков 2013 – *Алексанков А.М.* Интернационализация высшего образования: вызовы и реалии// Аккредитация в образовании. 2013. № 5 (65). С. 80–81.
- Ван Ли, Баранова 2017 – *Ван Ли, Баранова И.И.* Совместные образовательные программы китайских университетов и российских вузов: состояние, тенденции



- и перспективы // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Гуманитарные и общественные науки. 2017. Т. 8. № 1. С. 134–141.
- Императивы 2013 – Императивы интернационализации / Отв. ред. М.В. Ларионова, О.В. Перфильева. М.: Логос, 2013. 420 с.
- Найт 2008 – *Найт Д.* Интернационализация образования приносит не только пользу // Экономика образования. 2008. № 2. С. 64–65.
- Лейн 2013 – *Лейн Д.Е.* Интернационализация высшего образования: краткий обзор правительственных целей и стратегий // Императивы интернационализации / Отв. ред. М.В. Ларионова, О.В. Перфильева. М.: Логос, 2013. С. 139–161.
- Ли, Ли 2019 – *Ли Ху-Кёнз, Ли Бёнз-Сик.* Гибридная интернационализация в Корее: перспективна ли она? // Международное высшее образование. Языковые вопросы и роль английского языка. 2019. № 96. С. 18–20.
- Рамакришна 2013 – *Рамакришна С.* Перспективы интернационализации высшего образования: опыт университетов стран Азии // Императивы интернационализации / Отв. ред. М.В. Ларионова, О.В. Перфильева. М.: Логос, 2013. С. 186–199.
- Ременцова 2018 – *Ременцова Н.А.* К вопросу государственного регулирования экспорта образовательных услуг // Самоуправление. 2018. № S1. С. 133–136.
- Филиппов 2013 – *Филиппов В.М.* Внутренняя интернационализация в российском высшем образовании. // Императивы интернационализации / Отв. ред. М.В. Ларионова, О.В. Перфильева. М.: Логос, 2013. С. 200–212.
- Шведова 2013 – *Шведова И. А.* Интернационализация высшего образования в Китае // Вестник Том. гос. ун-та. История. 2013. № 1 (21). С. 132–138.
- Khorsandi 2014 – *Khorsandi, Taskoh Ali.* A Critical Policy Analysis of Internationalization in Postsecondary Education: An Ontario Case Study. Abstract of Ph.D. dissertation, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.
- Knight 2007 – *Knight J.* “Internationalization brings important benefits as well as risks”. *International Higher Education*, 46: pp. 8–10.
- Knight 2008 – *Knight, J.* Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization, Sense Publishers, Rotterdam, the Netherlands.
- OECD 2004 – OECD, Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges, OECD Publishing, Paris, France.

## References

- Aleksankov, A.M. (2013), “Internationalization of higher education. Challenges and realities”, *Akkreditatsiya v obrazovanii*, no. 5 (65), pp. 80–81.
- Filippov, V.M. (2013), “Internal internationalization in Russian higher education”, Lariionova, M.V., Perfil’eva, O.V. (eds.), *Imperativy internatsionalizatsii* [Imperatives of internationalization], Logos, Moscow, Russia, pp. 200–212.
- Khorsandi, Taskoh Ali (2014), *A Critical Policy Analysis of Internationalization in Post-secondary Education: An Ontario Case Study*. Abstract of Ph.D. dissertation, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.
- Knight, J. (2007), “Internationalization brings important benefits as well as risks”, *International Higher Education*, no. 46, pp. 8–10.
- Knight, J. (2008), *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*, Sense Publishers, Rotterdam, Netherlands.

- Lane, J.E. (2013), "Internationalization of higher education. Short overview of the government aims and strategies", Larionova, M.V., Perfil'eva, O.V. (eds.), *Imperativy internatsionalizatsii* [Imperatives of internationalization], Logos, Moscow, Russia, pp. 139-162.
- Larionova, M.V. and Perfil'eva, O.V. (eds.) (2013), *Imperativy internatsionalizatsii* [The imperatives of internationalization], Logos Publ., Moscow, Russia.
- Lee, H.-K. and Lee, B.-S. (2019), "Hybrid internationalization in Korea. Is it promising?", *Mezhdunarodnoe vysshee obrazovanie. Yazykovye voprosy i rol' angliiskogo yazyka*, no. 96, pp. 18-20.
- Lee, V. and Baranova, I.I. (2017), "Joint educational programs of Chinese and Russian universities. Status, trends and prospects", *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Gumanitarnye I obshchestvennye nauki*, vol. 8, no. 1, pp. 134-141.
- OECD (2004), *Internationalization and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges*, OECD Publishing, Paris, France.
- Ramakrishna, S. (2013). "Perspectives of the higher education internationalization. The experience of Asian universities", Larionova M. V., Perfil'eva O.V. (eds.), *Imperativy internatsionalizatsii* [Imperatives of internationalization], Logos, Moscow, Russia, pp. 186-199.
- Rementsova, N.A. (2018). "On the question of the government regulating the export of educational services". *Samoupravlenie*, no. S1, pp. 133-136.
- Shvedova, I.A. (2013) "Internationalization of higher education in China", *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Istoriya*, no. 1 (21). pp. 132-138.

### *Информация об авторе*

*Надежда А. Ременцова*, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 49; nnhope@yandex.ru

### *Information about the author*

*Nadezhda A. Rementsova*, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; bld. 49, Leningradskii Avenue, Moscow, Russia, 125993; nnhope@yandex.ru

## Цифровая экономика, искусственный интеллект, развитие электроники в контексте государственного управления

Георгий Г. Малинецкий

*Институт прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН  
Москва, Россия, gmalin@keldysh.ru*

*Аннотация.* С междисциплинарных позиций рассмотрены стратегии развития цифровой экономики, искусственного интеллекта и электроники, принятые на федеральном уровне. Показано, что все они в своей основе исходят из концепции четвертой промышленной революции, выдвинутой на Давосском экономическом форуме. В этой концепции развитие компьютерной реальности рассматривается, прежде всего, как инструмент для повышения эффективности социального управления («гиперконтроля» в терминологии Ж. Аттали). В то же время мир России решает другие задачи, связанные с новой индустриализацией, обеспечением экономического роста. И это приводит к необходимости существенно скорректировать принятые стратегии. В статье обращено внимание на ряд принципиальных моментов, требующих такой корректировки.

Технологии проектирования будущего, опирающиеся на междисциплинарные подходы и компьютерное моделирование, позволяют вывести государственное управление в России на качественно новый уровень. Необходимыми условиями для этого являются доверие между руководителями и учеными, а также преодоление «кадровой катастрофы» в ряде структур госаппарата.

*Ключевые слова:* государственное управление, технологическое развитие, цифровая экономика, искусственный интеллект, электроника, синергетика, междисциплинарный подход, четвертая промышленная революция, стратегическое планирование, проектирование будущего

*Для цитирования:* Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика, искусственный интеллект, развитие электроники в контексте государственного управления // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 59–72. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-59-72

## Digital economy, artificial intelligence, development of electronics in the context of public administration

Georgii G. Malinetskii

*Keldysh Institute of Applied Mathematics, Moscow, Russia, gmalin@keldysh.ru*

*Abstract.* From an interdisciplinary standpoint, the article considers federal development strategies for the digital economy, artificial intelligence, and electronics. It shows that they all basically proceed from the concept of the fourth industrial revolution, put forward at the Davos Economic Forum. In that concept, the development of the computer reality is considered, first of all, as a tool to increase the effectiveness of social management (“hypercontrol” in the terminology of J.Attali). At the same time, the world of Russia is solving other tasks related to new industrialization and to ensuring economic growth. And that leads to the need to significantly adjust the adopted strategies. The article draws attention to a number of key matters requiring such adjustment.

Future engineering technologies, based on multidisciplinary approaches and the computer modeling, allow bringing public administration in Russia to a whole new level. The necessary conditions for that are the trust between managers and scientists, as well as an overcoming the “personnel disaster” in a number of structures of the state apparatus.

*Keywords:* public administration, technological development, digital economy, artificial intelligence, electronics, synergetics, interdisciplinary approach, fourth industrial revolution, strategic planning, designing the future

*For citation:* Malinetskii, G.G. (2020), “Digital economy, artificial intelligence, development of electronics in the context of public administration”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 59-72, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-59-72

### *Постановка проблемы*

Ключевые проблемы технологического развития России на ближайшие десятилетия были поставлены в Послании Президента Федеральному Собранию 01.03.2018:

И, наконец, в мире сегодня накапливается громадный технологический потенциал, который позволяет совершить настоящий рывок в повышении качества жизни людей, в модернизации экономики, инфраструктуры и государственного управления. Насколько эффективно мы сможем использовать колоссальные возможности технологической революции, как мы ответим на вызов, зависит только от нас. И в этом смысле ближайшие годы станут решающими для будущего

страны. Подчеркну это – именно решающими. Объясню, почему. То, о чем сейчас скажу абсолютно не связано со внутренним политическим циклом и даже с выборами Президента. Кто бы ни был избран Президентом, каждый гражданин России, все мы вместе должны прочувствовать и понять, что происходит в мире, вокруг нас и какие вызовы станут пред нами.

Дело в том, 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...

Изменения в мире носят цивилизационный характер. И масштаб этого вызова требует от нас такого же сильного ответа... Отставание – вот главная угроза и вот наш враг. И если не переломим ситуацию, оно будет неизбежно усиливаться<sup>1</sup>.

Для преодоления этого отставания в области развития компьютерной реальности был принят ряд основополагающих документов федерального уровня.

Встает задача наиболее эффективного использования ресурсов, которые могут быть привлечены для решения поставленных проблем. Большую роль в этом может сыграть использование междисциплинарных подходов, поскольку поставленные задачи выходят за рамки отдельных отраслей экономики, научных дисциплин или конкретных проектов. Одним из таких подходов является теория самоорганизации или синергетика (от греческого «совместное действие»). Этот подход рассматривает развитие открытых, нелинейных, далеких от равновесия сложных систем, в которых важную роль сыграет коллективное взаимодействие [Горизонты синергетики 2019]. Очевидно, именно такими системами являются и общество, и государство. Использование этого подхода диктуется сложностью и многоплановостью задач государственного управления, связанных со стремительным развитием ряда технологий. С одной стороны, по данным психологов, принимая решения, человек может принять в расчет лишь 5–7 факторов или количественных показателей. Во многих случаях сегодня этого недостаточно. С другой стороны, возможности организационного управления тоже ограничены, и все большую роль в социальной сфере начинает играть самоорганизация.

Огромную роль в современном мире играет развитие компьютерной реальности, непосредственно связанное с электроникой,

---

<sup>1</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/) (дата обращения 18 августа 2020).

цифровой экономикой, искусственным интеллектом. По каждому из этих направлений с 2017 г. в России были приняты основополагающие документы федерального уровня. Опираясь на представления синергетики, мы обсудим в этих заметках, как повысить эффективность реализации принятых программ и стратегий.

### *Целеполагание и концепция параметров порядка*

Ключевым моментом государственного управления является целеполагание. Самыми дорогими ошибками являются стратегические, поскольку обычно их не удается исправить на более низких уровнях организационной структуры. В руках руководителей обычно есть пять инструментов – организация, кадры, финансы, ресурсы (во множестве случаев не являющиеся финансовыми) и информация. Именно они и определяют масштаб и количество целей, которые могут быть достигнуты системой.

В теории самоорганизации показывается, что в сложных системах со временем выделяется небольшое число ведущих переменных (параметров порядка), к которым подстраиваются остальные характеристики системы. Именно этими параметрами, прежде всего, и следует управлять [Келдыш 2002]. На практическом уровне многие руководители это давно и ясно представляли. Классик писал, что, управляя, надо выделить то звено цепи, ухватившись за которое можно вытянуть всю цепь.

Каковы же наши цели на стратегическом уровне? В соответствии с законом о стратегическом планировании различными государственными структурами были подготовлены соответствующие документы. В результате этой работы мы имеем более 80 стратегий развития разных сфер жизнедеятельности федерального уровня. При этом вопросы координации не решены – остается неясным, что же является наиболее важным, ключевым.

Приведем наглядный пример, связанный с научными исследованиями, которые также упоминаются в обсуждаемых документах. Министерством науки и образования РФ утвержден список из 8 приоритетных направлений научных исследований и 27 критических направлений. Трудно представить, что можно достаточно быстро двигаться по восьми направлениям сразу.

В 1960-х гг. имела место дискуссия между выдающимся математиком, механиком организатором науки, президентом АН СССР М.В. Келдышем и блестящим физиком, академиком Л.А. Арцимовичем. Последний шутил, что наука – лучший способ удовлетво-

рения личного любопытства за государственный счет, и настаивал на ценностном подходе к науке – неважно, чем заниматься, важно делать это на высоком уровне. Ныне Министерство науки и высшего образования следует той же логике, требуя от ученых публикации в престижных западных журналах. В противовес такому подходу М.В. Келдыш считал, что наука, понимаемая как важный социальный институт, должна ставить перед собой масштабные задачи, решение которых позволит обществу выйти на новый, более высокий уровень развития. Он считал, что стратегических приоритетов не может быть много – один, максимум два. На большее не хватит ни ресурсов, ни кадров, ни организационных возможностей. В течение нескольких десятилетий, в эпоху Келдыша, такими приоритетами были атомный и космический проекты. Именно их успешная реализация, которая стала делом не только руководителей или ученых, но всей страны, позволила Советскому Союзу стать сверхдержавой, а человечеству более 70 лет обходиться без мировых войн.

Поэтому важнейшим направлением, позволяющим России быстрее и успешнее продвигаться в научно-технической сфере, является уменьшение количества приоритетов.

### *Цивилизационный подход к технологическому развитию России*

В настоящее время и в мире, и у ряда российских элит популярна концепция «цифровой экономики» в версии основателя Давосского экономического форума Клауса Шваба [Шваб 2017]. Этот форум, часто называемый «форумом миллиардеров», является крупнейшей мировой экспертной площадкой, на которой проектируется будущее и предлагаются управляющие воздействия для стран, регионов и элит, позволяющие направить развитие по выбранному пути.

По мысли Шваба, мир переживает четвертую промышленную и вторую цифровую революцию. В этом представлении первая революция была связана с использованием энергии пара, вторая – электричества и двигателя внутреннего сгорания, третья – с применением компьютеров, четвертая – с «мобильным и всепроникающим Интернетом». Если две первые революции в принципе освободили людей от тяжелого физического труда, то вторые могут избавить их от рутинной умственной работы. В этом подходе прогнозируется 21 век, связанная с применением компьютеров, которую человечество пройдет до 2025 г. Среди них подключение к сети Интернет

1 трлн (1012) датчиков; 10% людей носят одежду, подключенную к Интернету; 10% носят очки дополненной реальности; использование системы блокчейн в налогообложении; применение искусственного интеллекта при аудите компаний и т. д. [Шваб 2017].

Поразительным образом среди всех, очерченных Швабом, нет тех, которые относятся, собственно, к экономике (за исключением использования 3D-принтеров). Это значит, что на первом уровне компьютеризации Запад ставит совсем другие, не экономические задачи. Это задачи социального управления, построения общества лучше наблюдаемого, а значит, и управляемого, чем нынешнее [Проектирование будущего 2018]. Экстраполируя эту тенденцию, французский социолог Жак Аттали предвидит появление «прозрачного мира» и эры «гиперконтроля», в котором у человека не остается личного пространства [Аттали 2014]. Это крупнейший культурный слом западной цивилизации, которая в течение многих веков шла к достижению все большей свободы. Технологии, тем не менее, подводят ее к превращению всего личного в публичное.

Но наша цивилизация – мир России – иная. Нам нужно решать другие задачи. В настоящее время доля нашей страны в глобальном валовом продукте составляет 1,8%. Это не соответствует ни ресурсам России, ни ее научному, культурному, образовательному потенциалу, ни ее месту в мире. Поэтому необходим экономический рост на основе новой индустриализации, опирающейся на высокие технологии в целом и на возможности информационно-телекоммуникационного комплекса в частности. Акцент должен быть сделан на производстве и инновациях, а не на услугах и финансах. Именно это и предписывает Указ Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»:

1. Правительству Российской Федерации обеспечить достижение следующих национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года...

е) ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от их общего числа;

ж) обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере...<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г., № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/> (дата обращения 18 августа 2020).



Важность инновационного развития очевидна. Если в Германии, Великобритании, Франции число предприятий, внедряющих инновации, составляет 40–50%, то в России около 9%.

Построенные ранее математические модели показывают, что именно восприимчивость экономики и является тем ключевым параметром, увеличение которого позволяет резко ускорить развитие страны [Капица, Курдюмов, Малинецкий 2020].

Однако в «Программе цифровой экономики Российской Федерации» мы видим совсем другие цели и формулировки, которые гораздо ближе к концепции Шваба и весьма далеки от тех цивилизационных задач, которые решает Россия:

Целями настоящей Программы являются:

– создание цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан;

– создание необходимых и достаточных условий институционального характера, устранение имеющихся препятствий и ограничений для создания и (или) развития высокотехнологичных бизнесов и недопущение появления новых препятствий и ограничений как в традиционных отраслях экономики, так и в новых отраслях и высокотехнологичных рынках;

Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке как отдельных отраслей экономики Российской Федерации, так и экономики в целом<sup>3</sup>.

В тексте программы речь идет о безбумажном документообороте, телемедицине, умных городах, нормативно-правовом обеспечении, цифровом образовании и многих других важных вещах, но практически ничего не сказано о производстве и о том, что должно быть сделано. Многие российские эксперты пришли к выводу, что эта программа нуждалась в корректировке уже в момент выхода [Проектирование будущего 2018].

Мне довелось в свое время обсуждать вопросы, связанные с этой программой, с лауреатом Нобелевской премии, академиком Ж.И. Алферовым. Я поинтересовался, куда следует направить

---

<sup>3</sup> Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р.

средства, которые могут быть вложены в развитие компьютерной реальности. «Прежде всего, в создание отечественной электронной компонентной базы. От 80 до 95% возможностей современного оружия определяется той электроникой, которая в него “защита”. Она же нужна для модернизации производства в России», – услышал я немедленный ответ.

В этом контексте показательна Стратегия развития электронной промышленности до 2030 года, утвержденная Правительством РФ 17.01.2020<sup>4</sup>. В этом документе есть информация о планируемых экономических показателях (выручка, выработка на одного сотрудника и т. д.), множество деталей вплоть до «технологий шифрования и криптозащиты, включая аппаратную реализацию технологий блокчейна; технологии изготовления пластиковых корпусов, новые вакуумные технологии» и др.

Это не первая стратегия развития электроники, которая принималась у нас в стране. В советские времена в составе Академии наук было создано отделение информатики, вычислительной техники и средств автоматизации. Перед ним стояла задача разработать отечественные суперкомпьютеры и персональные компьютеры. К сожалению, у нас до сих пор ни того, ни другого нет.

Казалось бы, стратегия развития электронной промышленности должна была бы отвечать на следующие вопросы. Появится ли это у нас? Когда это произойдет? Каким будет место российской электронной промышленности в мире? В какой мере будет обеспечена технологическая независимость нашей страны, поскольку в целях оказания фокусированной поддержки разработки, производства и сервисного обслуживания электронной продукции предполагается создание «консорциумов»? «В консорциумы могут быть привлечены иностранные производители с учетом интересов в области создания и локализации базовых технологий изготовления компонентов, оборудования и материалов»<sup>5</sup>.

Очень важно, что развитие электроники оказалось в центре внимания российского правительства, тем не менее в стратегии нет ответов на несколько ключевых вопросов. Отставание России в области электроники является критическим, и очень важно было бы понять, насколько быстро и в какой степени оно будет сокращено. Какие средства и каким образом будут выделяться на эту

---

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17 января 2020 г. № 20-р «О Стратегии развития электронной промышленности РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий по ее реализации» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/73440483/> (дата обращения 20 августа 2020).

<sup>5</sup> Там же.

работу? Какие организации будут этим заниматься? Как войти в соответствующую программу?

Приведем один пример, иллюстрирующий ситуацию в данной области. В ряде задач важны суперкомпьютеры. По инициативе В.В. Путина в ближайшие годы в России будет создаваться петафлопсный компьютер (1015 операций с плавающей запятой в секунду). В то же время США, Китай, Япония и Европейское сообщество приняли программы по созданию эксафлопсной (1018 флопс) машины. Естественно, важно понять и обозначить в стратегии, как преодолеть этот разрыв.

Подводя итог, можно сказать, что ясная, точная конкретная формулировка того, что должно быть сделано, и непосредственная связь с задачами, которые решает мир России, позволит двигаться намного быстрее и эффективнее.

### *Роль ученых в государственном управлении высокотехнологичными отраслями*

Прорыв России, к которому призывает президент страны, во многом связан с национальными проектами. Ни в одном из этих проектов не предусмотрено научное сопровождение, привлечение исследователей или экспертов для уточнения этих планов, мониторинга деятельности по их осуществлению, использования результатов, недавно появившихся в научном пространстве.

Такой подход несет с собой серьезные издержки и большие риски. В 2014 г. на Российскую академию наук (РАН) были возложены функции главной экспертной организации России в научно-технической сфере. Однако, во-первых, у нее отняли исследовательские институты, в которых могли бы решаться многие возникающие в такой работе вопросы. Во-вторых, не было выделено средств, достаточных для проведения экспертизы. В-третьих, не определено место экспертизы в контуре государственного управления. Наконец, все документы, которые упоминаются в этом контексте, не были представлены для академической экспертизы до их публикации...

В настоящее время в мире стремительно развиваются и все шире применяются системы с использованием искусственного интеллекта (ИИ). «Сверхдержавами искусственного интеллекта» в настоящее время являются Китай и США. По оценкам экспертов, к 2030 г. вклад продукции с ИИ превысит 15 трлн долл. (в настоящее время глобальный валовой продукт оценивается примерно в 80 трлн долл.). Из них 7 трлн долл. – США [Ли 2019].

Технологии ИИ развиваются более полувека. В их основе лежат алгоритмы распознавания образов и нейронные сети, которые

можно «обучать», предъявляя им образы верно распознанных объектов (обучающую выборку). Взлет ИИ связан с повышением быстродействия компьютеров, удешевлением микросхем и сенсоров, с повсеместным распространением Интернета. Сейчас все это стало одной из высокотехнологичных отраслей экономики.

Россия также приняла «Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года». В понятие ИИ в ней вкладывается следующий смысл:

Для целей настоящей Стратегии используются следующие основные понятия:

а) искусственный интеллект – комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека...

в) перспективные методы искусственного интеллекта – методы, направленные на создание принципиально новой научно-технической продукции, в том числе в целях разработки универсального (сильного) искусственного интеллекта (автономное решение различных задач, автоматический дизайн физических объектов, автоматическое машинное обучение, алгоритмы решения задач на основе данных с частичной разметкой и (или) незначительных объемов данных, обработка информации на основе новых типов вычислительных систем, интерпретируемая обработка данных и другие методы)<sup>6</sup>.

Если перевести эти формулировки с административно-научного языка на обычный, то они означают следующее. В пункте а) (слабый искусственный интеллект) речь идет об идеальном работнике (например, о таком, как в пушкинской «Сказке о попе и работнике его Балде»). В пункте в) (сильный интеллект) – о всемогущем волшебнике, который может «пойти туда, не знаю куда, принести то, не знаю что».

Сама постановка подобных задач вызывает много вопросов. Например, польский фантаст, футуролог, философ Станислав Лем полагал, что современному обществу от машин нужен скорее не «искусственный интеллект», а «искусственный инстинкт».

Поскольку в программе речь идет о еще не созданных сущностях, то среди основных задач развития искусственного интеллекта (пункт 24 Стратегии) на первом месте обозначена:

---

<sup>6</sup> Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года. Утв. Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490.

а) поддержка научных исследований в целях обеспечения опережающего развития искусственного интеллекта.

Такой подход находится в разительном противоречии с программами и мерами по развитию этого направления инновационной экономики, предпринимаемыми в США и Китае. В этих строчках речь идет об использовании этих технологий в массовом масштабе в быту, а также промышленности. При этом акцент делается на индустрии услуг. По оценке экспертов, в обозримой перспективе системы с ИИ заменят 50% работающих в американской экономике [Ли 2019]. В отечественной программе речь идет об исследованиях, нормативно-правовом регулировании в данной области, о подготовке кадров и о многом другом за исключением конкретных ожидаемых результатов и о месте России, которое наша страна должна была бы занять в данной области в мире.

Большой проблемой является разработка доктрин, стратегий, программ... Министерства являются исполнительными органами, реализуют конкретную предписанную политику и научных институтов для разработки стратегических проблем, как правило, не имеют. Бывшие академические институты, попавшие под эгиду Министерства науки и высшего образования РФ, к этой работе обычно не привлекаются. Научное и экспертное сообщество, как правило, узнает об этих документах после их публикации и существенно скорректировать их не может. Изменение такого положения дел является важным ресурсом развития. В любом случае оно может уберечь от многих ошибок. Альтернативная научная и организационная структура, в большей степени опирающаяся на сообщество исследователей и ученых, довольно подробно рассмотрена в книге [Иванов, Малинецкий 2018].

Стоит привести еще один наглядный пример в данной области, показывающий важность конструктивных, деловых контактов между руководителями и учеными.

Несколько лет назад имел место бум технологий распределенного реестра, или блокчейн (цепочка блоков). На основе этой технологии можно создать нефтяные (существующие без участия государства) валюты – биткойн, эфириум и т. д. Журналисты окрестили эти валюты «электронным золотом». В России крупные государственные компании покупали компьютерные фермы, чтобы «майнить биткойны». В Беларуси приняты законы, гарантирующие режим наибольшего благоприятствования тем, кто использует эти технологии. Ученые объясняли, как используют эти технологии и что область их применения весьма ограничена. Если криптовалюты и блокчейн подходят для торговли наркотиками и оружием, для весьма специфических контрактов и некоторых видов нотариата, то их место в современной экономической системе будет очень не-

большим [Проектирование будущего 2018]. Однако голоса ученых тонули в хоре энтузиастов блокчейна. Конечно, ученые оказались правы, фермы для майнинга выброшены или распроданы по дешевке, хождение криптовалют запретили в России, а блокчейн отодвинули в дальний угол.

Президент США и генерал Дуайт Эйзенхауэр говорил, что война – слишком серьезное дело, чтобы доверять ее военным. Видимо из того же принципа решили исходить в нашем госаппарате в отношении науки. В штате Министерства науки и высшего образования РФ сейчас практически нет сотрудников, имеющих научные степени, звания, опыт работы в научных организациях. Возмозности руководить делом, детали которого не понимаешь, весьма ограничены. Заблуждение, что это можно делать, не вникая в детали, в нашей стране для многих отраслей и компаний оказалось разрушительным. Слова «эффективный менеджер» приобрели иронический оттенок. Разумеется, есть примеры того, что люди, обладающие разными навыками в различных областях, работая в команде, добивались выдающих успехов. Однако само создание такой команды и организация ее работы является большим искусством.

Опыт XX в. показывает, что реальность критическим образом зависела от успеха крупных научно-технических проектов, а важнейшим условием этого успеха было тесное взаимодействие власти и ученых и взаимное доверие [Губарев 2009]. Именно этого сейчас остро не хватает. Опыт российских реформ показал, что новые структуры – Роснано, Сколково, АСИ, технополисы и технопарки – пока не смогли заменить ни Академию наук с ее институтами, ни прикладных институтов, основная часть которых была ликвидирована в 1990-е гг. В то же время Китай, воспринявший и развивший советскую систему организации науки, во многом опирающуюся на академии, сумел продвинуться далеко вперед.

Развитие междисциплинарных подходов, компьютерного моделирования и телекоммуникаций дало огромные возможности для совершенствования государственного управления. Это показал, к примеру, опыт Стаффорда Бира, занимавшегося поддержкой принятия управленческих решений правительства Сальвадора Альенде в Чили в 1970 г. в период острого кризиса. Бир опирался на представления кибернетики и весьма скромную компьютерную базу. Но и этого оказалось достаточно, чтобы в течение длительного времени удерживать ситуацию, несмотря на огромное давление, оказывавшееся на страну [Бир 2009].

В настоящее время сделан огромный шаг вперед – само будущее стало объектом анализа, интернет позволяет получать информацию быстрее и точнее, чем когда-либо раньше, построены мате-

математические модели многих социально-экономических процессов, появились новые инструменты – когнитивные центры, системы распределенных ситуационных центров и другие. Технологии проектирования будущего развиваются быстро и успешно [Проектирование будущего 2018, Контуры 2018]. Тем не менее повторить хрестоматийный результат Бира и его команды не удастся.

Руководителям не нужны ни толстые отчеты, ни красивые картинки, ни данные, ни модели. Они вместе с экспертами должны осознать и поставить проблему, понять и осмыслить решения, предлагаемые учеными, и выбрать из них лучшее. Но для этого нужно доверие. Именно его сейчас и не хватает.

На сложившуюся ситуацию можно посмотреть с двух сторон. Можно констатировать, что наука в России в необходимом объеме на достаточно высоком уровне не привлекалась в последние десятилетия к решению задач государственного управления, в частности, в областях, связанных с созданием и использованием компьютеров. В результате этого многие имевшиеся возможности были упущены, а насущные задачи не решены. Но научный, технологический, образовательный потенциал, имеющийся в стране, можно считать огромным ресурсом для повышения эффективности государственного управления. Второй взгляд представляется более плодотворным и конструктивным. Будем надеяться, что ресурс, о котором шла речь, будет востребован в ближайшее время.

## Литература

---

- Аттали 2014 – *Аттали Ж.* Краткая история будущего. Мир в ближайшие 50 лет. СПб.: Питер, 2014. 288 с.
- Бир 2009 – *Бир С.* Мозг фирмы: Пер. с англ. 3-е изд. М.: Либроком, 2009. 416 с.
- Горизонты синергетики 2019 – Горизонты синергетики: Структуры, хаос, режимы с обострением / Ред. Г.Г. Малинецкий. М.: Ленанд, 2019. 464 с.
- Губарев 2009 – *Губарев В.С.* Атомная бомба. Хроника великих открытий. М.: Алгоритм, 2009. 608 с.
- Иванов, Малинецкий 2018 – *Иванов В.В., Малинецкий Г.Г.* Россия: XXI век. Стратегия прорыва. Технологии. Образование. Наука. 3-е изд. М.: Ленанд, 2018. 304 с.
- Капица, Курдюмов, Малинецкий 2020 – *Капица С.П., Курдюмов С.П., Малинецкий Г.Г.* Синергетика и прогнозы будущего: Книга 2. Образование. Демография. Проблемы прогноза. 4-е изд. М.: Ленанд, 2020. 384 с.
- Келдыш 2002 – *Келдыш М.В.* Творческий портрет по воспоминаниям современников. М.: Наука, 2002. 398 с.
- Контуры цифровой реальности 2018 – Контуры цифровой реальности: Гуманитарно-технологическая революция и выбор будущего / Ред. В.В. Иванов, Г.Г. Малинецкий, С.Н. Сиренко. М.: Ленанд, 2018. 344 с.
- Ли 2019 – *Ли К.-Ф.* Сверхдержавы искусственного интеллекта: Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 240 с.

Проектирование будущего 2018 – Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности. Вып. 1 / Ред. Г.Г. Малинецкий. М.: ИПМ им. М.В. Келдыша, 2018. 74 с.  
Шваб 2017 – Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2017. 288 с.

## References

---

- Attali, Zh. (2014), *Kratkaya istoriya budushchego. Mir v blizhaishie 50 let* [A brief history of the future, World in the next 50 years], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Beer, S. (2009), *Mozg firmy* [Brain of firm], 3<sup>rd</sup> ed., tr. from English, Librokom, Moscow, Russia.
- Gubarev, V.S. (2009), *Atomnaya bomba. Khronika velikikh otkrytii* [Atomic bomb. Chronicle of great discoveries], Algoritm, Moscow, Russia.
- Ivanov, V.V. and Malinetskii, G.G. (2018), *Rossiya: XXI vek. Strategiya proryva. Tekhnologii. Obrazovanie. Nauka* [Russia: 21<sup>st</sup> century. Break-through strategy. Technology. Education. Science], 3d ed., Lenand, Moscow, Russia.
- Ivanov, V.V., Malinetskii, G.G. and Sirenko, S.N. (eds.) (2018), *Kontury tsifrovoi real'nosti. Gumanitarno-tekhnologicheskaya revolyutsiya i vybor budushchego* [Contours of digital reality. Humanitarian and technological revolution and choice of the future], Lenand, Moscow, Russia.
- Kapitsa, S.P., Kurdyumov, S.P. and Malinetskii, G.G. (2018), *Sinergetika i prognozy budushchego: Kniga 2. Obrazovanie. Demografiya. Problemy prognoza* [Synergetics and Forecasts of the Future. Book 2. Education. Demography. The Forecast Issues], 4<sup>th</sup> ed., Lenand, Moscow, Russia.
- Keldysh, M.V. (2002), *Tvorcheskii portret po vospominaniyam sovremennikov* [Creative portrait according to the memoirs of contemporaries], Nauka, Moscow, Russia.
- Lee, K.-F. (2018), *Sverkhderzhavy iskusstvennogo intellekta: Kitai, Kremnievaya dolina i novyi mirovoi poryadok* [AI Superpowers. China, Silicon Valley, and the New world order], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
- Malinetskii, G. (ed.) (2019), *Gorizonty sinergetiki: Struktury, khaos, rezhimy s obostreniem* [Synergetic horizons. Structures, chaos, sharpening modes], Lenand, Moscow, Russia.
- Malinetskii, G.G. (ed.) (2018), *Proektirovanie budushchego. Problemy tsifrovoi real'nosti*, [Designing the future. Digital reality challenges], iss. 1, IPM im. M.V. Keldysha, Moscow, Russia.
- Shvab, K. (2017), *Chevertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution], Eksmo, Moscow, Russia.

## Информация об авторе

Георгий Г. Малинецкий, доктор физико-математических наук, профессор, Институт прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., 4; gmalin@keldysh.ru

## Information about the author

Georgii G. Malinetskii, Dr. of Sci. (Physics and Mathematics), professor, Keldysh Institute of Applied Mathematics RAS, Moscow, Russia; bld. 4, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; gmalin@keldysh.ru



## Развитие рынка розничного онлайн-экспорта в России

Ольга В. Морозенкова

*Институт экономики РАН, Москва, Россия, molga3@yandex.ru*

*Аннотация.* Розничный онлайн-экспорт из России в последние годы динамично развивается. В статье анализируется структура розничного онлайн-экспорта по странам и по товарным категориям. Рассматривается использование современных инструментов и факторов, способствующих развитию розничного онлайн-экспорта. Согласованная работа государства и бизнеса приводит к повышению конкурентоспособности и увеличению онлайн-продаж отечественных товаров на мировых рынках. Отмечается, что у розничного онлайн-экспорта из России имеется большой экономический потенциал. Большая предпринимательская активность наблюдается не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в других регионах России. В условиях кризиса, вызванного пандемией, онлайн-экспорт российских товаров не остановился и даже стал развиваться более интенсивно.

*Ключевые слова:* розничный онлайн-экспорт из России, мировой рынок, государственная поддержка, бизнес, конкурентоспособность

*Для цитирования:* Морозенкова О.В. Развитие рынка розничного онлайн-экспорта в России // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 73–87. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-73-87

## Development of the online retail export market in Russia

Ol'ga V. Morozenkova

*Russian Academy of Sciences Institute of Economics, Moscow, Russia  
molga3@yandex.ru*

*Abstract.* Online retail export from Russia has been dynamically developing in recent years. The article analyzes the structure of online retail exports by country and by the product category. It considers the use of modern tools and factors contributing to the development of online retail export. The coordinated work of the state and business leads to an increase in competitiveness and an increase in online sales of domestic goods in world markets. It is noted that online retail export from Russia has big economic potential. Great entre-

preneurial activity is observed not only in Moscow and St. Petersburg, but also in other regions of Russia. In the context of the crisis caused by the pandemic, the online export of Russian goods did not stop and even began to develop more intensively.

*Keywords:* retail online export from Russia, world market, government support, business, competitiveness

*For citation:* Morozenkova, O.V. (2020), "Development of the online retail export market in Russia", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 73-87, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-73-87

## *Введение*

Электронная торговля динамично развивается во всем мире и является важным фактором экономического развития во всех странах. Невысокая стоимость заключения договоров через онлайн, сокращение расходов на содержание отдела продаж и оптимизация бизнес-процессов способствуют компаниям любых размеров увеличивать объемы продаж за рубежом. Одним из стремительно развивающихся направлений в международной торговле становятся розничные продажи через Интернет.

По оценкам аналитиков eMarketer розничные продажи электронной коммерции по всему миру в 2019 г. выросли до 3,5 трлн долл. и составили 14,1% от мирового рынка розничной торговли, а к 2023 г. достигнут 6,5 трлн долл., что составит 22,0% соответственно. В 2017 г. данный показатель составлял 2,4 трлн долл. – 10,4% от мирового рынка розничной торговли, в 2018 г. – 2,9 трлн долл. и 12,2% аналогично. Мировыми лидерами по розничным продажам электронной коммерции является Китай, в 2019 г. объем продаж которого составил 1934,78 млрд долл., за ним следует США – 586,92 млрд долл., Великобритания – 141,93 млрд долл. Россия находится на 10-м месте, и объем продаж оценивается в 29,92 млрд долл.<sup>1</sup>

Россия входит в десятку быстрорастущих стран по электронной торговле, в 2019 г. рост по розничным продажам электронной коммерции у России составил на 18,7% и по этому показателю она занимает 9-е место. Лидерами – с ростом более 30% – являются Мексика, Индия, Филиппины, далее с ростом менее 30% идут

---

<sup>1</sup> Global Ecommerce 2019. Ecommerce Continues Strong Gains Amid Global Economic Uncertainty [Электронный ресурс]. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019> (дата обращения 27 июля 2020).

Китай, Малайзия, Канада, Индонезия, Аргентина. Десятую позицию занимает Южная Корея<sup>2</sup>.

Поскольку покупатели приобретают уверенность в том, что они могут найти на зарубежных сайтах товары более высокого качества по подходящей цене или товары, недоступные в их регионе, количество онлайн-покупок на иностранных площадках с каждым годом будет увеличиваться. Также потребителей из разных стран интернет-магазины привлекают широким выбором товаров. По данным международной платежной системы PayPal больше 50% онлайн-покупателей в Европе, Латинской Америке, Африке и на Ближнем Востоке выбирают товары на зарубежных сайтах<sup>3</sup>.

Развитие электронной торговли способствует росту сырьевого экспорта и может стать одним из драйверов оживления розничной торговли, повышения конкурентоспособности, а в конечном счете и развития российской экономики [Ревина 2017, с. 495].

Увеличение объема сырьевого экспорта в России является одной из ключевых целей национального проекта «Международная кооперация и экспорт»<sup>4</sup>.

В настоящее время на государственном уровне уделяют большое внимание мерам поддержки экспортной онлайн-торговли, в частности розничному рынку онлайн-экспорта.

В данной работе предлагается рассмотреть современное состояние розничного онлайн-экспорта из России за последние годы, перспективы его развития и современные инструменты, направленные на поддержку и развитие данного вида интернет-торговли.

### *Современное состояние розничной электронной торговли в России*

Интернет-торговля является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов российской экономики. Объем розничных онлайн-продаж российскими интернет-магазинами с 2011 г. по 2019 г. увеличился в 6,75 раз (табл. 1).

---

<sup>2</sup> Global Ecommerce 2019...

<sup>3</sup> Бахарев И. Мировой рынок eCommerce в 2019 году: аналитика Internet Retailer [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/mirovoy-yunok-e-commerce-dostignet-3-5-trln-v-2019-godu.html> (дата обращения 27 июля 2020).

<sup>4</sup> Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/projects/selection/739/35564/> (дата обращения 23 июля 2020).

Таблица 1

Интернет-торговля (B2C-торговля) в России<sup>5</sup>, млрд руб.

Годы	Онлайн-продажи
2011	240
2012	320
2013	420
2014	560
2015	710
2016	900
2017	1070
2018	1300
2019*	1620

\* Прогноз на ноябрь 2019.

Интернет-торговля в России растет за счет числа заказов, но не за счет среднего чека, который падает третий год подряд. В 2019 г. в интернет-магазинах сделано 425 млн заказов, что на 41% больше, чем в 2018 г. При этом средний чек равнялся 3800 руб., что на 14% меньше относительно предыдущего года. Несмотря на то, что количество онлайн-покупателей продолжает расти, число онлайн-заказов растет в первую очередь за счет увеличения частоты покупок<sup>6</sup>.

Развитие розничной электронной торговли в последние годы характеризуется не только использованием новых инструментов

<sup>5</sup> Интернет-торговля в России 2019 [Электронный ресурс]. URL: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Ecommerce2019.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce2019.pdf) (дата обращения 4 августа 2020). В данном источнике дается следующее пояснение: «Интернет-торговля (B2C-торговля) – это покупка у юридического лица материальных товаров через Интернет, где под покупкой понимается заказ товара через сайт или мобильное приложение независимо от способа оплаты и доставки/получения. Оценки включают только покупки материальных товаров в российских розничных интернет-магазинах, работающих с частными покупателями, и не включают туристические или иные услуги, заказ готовой еды, покупку билетов на мероприятия и транспорт, покупку цифровых/виртуальных товаров, трансграничные покупки. Учитывается конечная стоимость для покупателя, включая НДС и стоимость доставки».

<sup>6</sup> Интернет-торговля в России 2019 [Электронный ресурс]. URL: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Ecommerce2019.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce2019.pdf) (дата обращения 4.08.2020).

заключения сделок, но и дает возможность выявить новый тренд – расширение удельного веса сделок, реализуемых через интернет-магазины с покупателями других государств [Гаврюшин 2019, с. 108].

### *Современное состояние розничного онлайн-экспорта в России и перспективы его развития*

С каждым годом растет объем розничного онлайн-экспорта из России. По данным исследования, проведенного eBay совместно с агентством Data Insight, объем розничного онлайн-экспорта материальных товаров из РФ по итогам 2019 г. из России может увеличиться на 24% и достичь 817 млн долл.<sup>7</sup> Выручки розничного онлайн-экспорта в 2016 г. составили 430 млн долл., в 2017 г. – 550 млн долл. (+28% – рост по отношению к предыдущему году), в 2018 г. – 659 млн долл. (+20% аналогично)<sup>8</sup>.

Зарубежные заказы у российских онлайн-экспортеров растут на фоне снижения среднего чека, который за год снизился с 62 долл. в 2018 г. до 52 долл. (прогноз) в 2019 г. Данная тенденция обусловлена следующими факторами:

- покупатели стали дробить заказы;
- стоимость и условия доставки перестают быть барьером при покупке;
- в экспортную торговлю приходят новые продавцы с недорогими товарами;
- продолжается перераспределение направления экспорта в пользу СНГ с более низким чеком, чем в странах дальнего зарубежья.

Число экспортных отправок из России в 2019 г. вырастет на 53% и составит 15,7 млн посылок<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Оценка проведена по первым трем кварталам 2019 г. и включает: зарубежные заказы российских интернет магазинов, включая оформление заказов покупателями из-за рубежа через сайт, соцсети, другие каналы, а также продажи через представительства и сайты магазина в доменах других стран; зарубежные заказы мелких и средних экспортеров, получаемые через платформы продаж, включая мировые маркетплейсы и социальные сети; объемы продаж без учета НДС; объемы продаж без учета возвратов.

<sup>8</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2019 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Ebay-Roznichniy-online-export-2019.pdf> (дата обращения 17 июля 2020).

<sup>9</sup> Оценка проведена по первым трем кварталам 2019 г.

Несмотря на то что в 2019 г. 4,8 млн (31% от общего объема отправлений) придется на маркетплейсы, а 10,9 млн (69% отправлений) на интернет-магазины, больше доли выручки от розничного онлайн-экспорта приходится на долю средних и мелких продавцов, торгующих через маркетплейсы – 548 млн долл. (67% от общей суммы выручки), через интернет-магазины выручка составляет 269 млн долл. (33% соответственно)<sup>10</sup>. Вклад средних и мелких экспортеров, которые ведут розничные продажи через маркетплейсы и осуществляют доставку при помощи почтовых операторов, вырос с 15% отправок в 2016 г. до 36% по прогнозу на конец 2018 г.<sup>11</sup>

Основную долю в структуре розничного онлайн-экспорта из России занимают страны СНГ. Доля стран СНГ в экспортной выручке российских продавцов увеличилась с 32% в 2016 г. до 43% в 2019 г.

В Европу и страны дальнего зарубежья доля уменьшилась с 68% в 2016 г. до 57% в 2019 г.<sup>12</sup> Увеличение доли стран СНГ в экспорте обусловлено действиями крупных интернет-магазинов – Lamoda, Wildberries, которые вкладывают ресурсы в освоение рынков стран СНГ.

Lamoda – крупнейшая онлайн-платформа в России и СНГ по продаже товаров, связанных с модой и образом жизни. Помимо России, Lamoda имеется в Белоруссии, Казахстане и Украине. Эти страны – более 10% нашего бизнеса и важное стратегическое направление для Lamoda. В 2019 г. Lamoda показала рост во всех странах своего присутствия. Wildberries продолжает расширять ассортимент товаров, реализуемый за пределами России. В первом полугодии 2019 г. была отмечена наиболее высокая динамика оборота по товарам бытовой техники и электроники, категориях DIY<sup>13</sup>, автотоваров, beauty, детских товаров, спорта<sup>14</sup>. Компания активно наращивает масштабы своей деятельности во всех странах присутствия – России, Беларуси, Казахстане, Армении и Киргизии.

Из таблицы 2 видно, что онлайн-экспорт показывает рост как в страны СНГ, так и в страны дальнего зарубежья, и основная доля среди стран СНГ приходится на страны Таможенного союза – Беларусь и Казахстан, среди стран дальнего зарубежья лидируют США.

---

<sup>10</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2019...

<sup>11</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2018 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.datainsight.ru/sites/default/files/eBay-Data\\_Insight-Crossborder2018.pdf](http://www.datainsight.ru/sites/default/files/eBay-Data_Insight-Crossborder2018.pdf) (дата обращения 17 июля 2020).

<sup>12</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2019...

<sup>13</sup> Самоделничество, или «сделай сам» (англ. DIY – Do It Yourself), – вид деятельности, при котором вы работаете своими руками.

<sup>14</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2019...

Таблица 2

Структура розничного онлайн экспорта по странам, 2018–2019 годы<sup>15</sup>, %

	Доля выручки онлайн-экспорта *	
	2018	2019
Страны ближнего зарубежья		
Беларусь	17,5	21,8
Казахстан	13,7	12,9
Украина	6,6	4,6
Другие страны ближнего зарубежья		3,5
Страны дальнего зарубежья		
США	17,6	20,4
Германия	4,5	4,3
Великобритания	3,8	3,8
Франция	2,4	2,3
Канада	2,2	2,3
Израиль	2,0	2,2
Китай	2,4	1,9
Другие страны дальнего зарубежья		20,0

\* Данные: распределение долларовой выручки, прогноз на 2019 г.

Для среднего и малого бизнеса приоритетным направлением экспорта через платформы продаж является дальнейе зарубежье. Крупные интернет-магазины ориентированы на развитие экспортной инфраструктуры в странах Таможенного союза, которая в дальнейшем может пригодиться и для продавцов малого бизнеса.

Перспективными направлениями для розничного онлайн-экспорта являются Беларусь и Казахстан, которые имеют следующие преимущества: растущая интернет-аудитория, большая русскоязычная аудитория, национальные интернет-платформы не покрывают покупательский спрос, высокий спрос на российские товары, отсутствие таможенной очистки, сниженные таможенные платежи. Также перспективным направлением для розничного экспорта товаров через Интернет является рынок США, к плюсам которого можно отнести: большой рынок в стране, наличие плате-

<sup>15</sup> Там же.

жеспособных покупателей, продвинутое отношение к онлайн-торговле, много эмигрантов из России, низкая стоимость российских товаров в долларах, низкая стоимость доставки, беспрошленный ввоз заказов стоимостью до 800 долл.<sup>16</sup> Высокое проникновение Интернета и лучшая покупательная способность в странах Северной Америки и Европы способствуют развитию онлайн-экспорта в данные страны.

Таблица 3

Распределение выручки розничного онлайн-экспорта по товарным категориям, 2018–2019 гг.<sup>17</sup>, %

Товарные категории	Доля выручки онлайн-экспорта*	
	2018	2019
Одежда, обувь	36	39
Электроника	14	12
Товары для дома и интерьера	14	4
Коллекционные вещи	10	15
Косметика	6	5
Книги, игры, винил, диски	6	3
Автозапчасти и аксессуары	4	8
Медицинские товары	3	2
Продукты питания	2	–
Другое	–	7

\* Данные: распределение долларовой выручки, прогноз на 2018 год, 2019 год.

Таблица 3 демонстрирует, что категория «Одежда и обувь» остается лидером по доле долларовой выручки: в 2019 г. на нее приходится 39% выручки от общего объема экспортируемых товаров, в 2018 г. – 36%. Второе место занимает категория «Коллекционные вещи» – 15% и третья «Электроника» – 12%, которая в 2018 г. находилась на втором месте. Хороший рост отмечился у категории «Автозапчасти и аксессуары» – 4% в 2018 г. и 8% в 2019 г.

<sup>16</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2018...

<sup>17</sup> Источник: Данные за 2018 год // Розничный экспорт товаров через Интернет 2018...; Данные за 2019 год // Розничный экспорт товаров через Интернет 2019...



По данным eBay, которая является ключевой интернет-площадкой для российских экспортеров – 75% экспортеров ведут только зарубежную торговлю и не продают в Россию ни через один онлайн канал<sup>18</sup>, самыми динамичными категориями в 2019 г. отмечены «Красота и здоровье» (+24%), «Дом и сад» (+10%), «Запчасти» (+9%). Лидером в распределении товарных категорий eBay по доле долларовой выручки от экспорта по прогнозу на 2019 год является «Мода» – 28%<sup>19</sup>.

По информации Ильи Кретьова, генерального директора eBay России, экономический потенциал розничного онлайн-экспорта из России оценивается в 10 млрд долл., который можно достигнуть в ближайшие годы при условии консолидации всех игроков и регуляторов рынка<sup>20</sup>.

Большие онлайн-площадки, такие как eBay, Amazon, крупные интернет-магазины, сервисные компании, помогающие интегрироваться с торговыми площадками, логистические и платежные компании, а также и небольшие продавцы, имеющие собственное производство в домашних условиях, играют важную роль в формировании онлайн-рынка розничного экспорта. Большое влияние оказывает на раскрытие экспортного потенциала государственная поддержка и активная работа организаций РЭЦ, Почты России, Федеральной таможенной службы (ФТС) по устранению барьеров на пути развития розничного онлайн-экспорта.

### *Поддержка рынка розничного онлайн-экспорта в России*

Для дальнейшего динамичного развития российского онлайн-рынка розничного экспорта необходимо продолжить совместные усилия бизнеса и соответствующих государственных организаций по поддержке розничного экспорта через интернет-торговлю.

Благодаря совместным усилиям государственных органов и бизнеса с 1 апреля 2020 г. в Налоговый кодекс вступили изменения, которые упрощают подтверждение нулевой ставки НДС для розничного онлайн-экспорта. Федеральный закон был подписан 29 сентября 2019 г. При отправке товаров международной почтой экспортерам достаточно передать в налоговый орган сведения из копий деклараций на товары или из таможенных деклараций CN 23

---

<sup>18</sup> Розничный экспорт товаров через Интернет 2018..

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Там же.

в виде электронного реестра. Налоговая служба будет получать информацию из данных системы таможенной службы, а также в случае необходимости экспортер может предоставить необходимые документы<sup>21</sup>. Новое регулирование позволит экспортерам быстрее подтверждать нулевую ставку НДС. Ранее эта процедура осложнялась длительным сбором документов в бумажном виде. Российские экспортеры данную проблему называли одним из главных барьеров для экспорта в интернет-торговле. Возможность подтверждения нулевой ставки НДС для розничного онлайн-экспорта по упрощенной схеме помогает предпринимателям снижать цену на товары без уменьшения прибыли, способствует росту онлайн-продаж товаров российских производителей и повышению их конкурентоспособности на мировом рынке.

Переход от бумаги к электронным документам открывает возможности для качественного рывка в ускорении процессов государственного контроля и снижения нагрузки на предпринимателей [Ивина, Черешнева 2019, с. 64].

Преградой для развития розничного онлайн-экспорта также является вопрос упрощения оформления возврата не подошедшего покупателю товара, проданного за границу. При ввозе обратно в страну не подошедшего покупателю товара за границей перед экспортером стоит задача доказать таможене, что это не импорт, а товар, который ранее был отправлен на экспорт<sup>22</sup>. В настоящее время РЭЦ совместно с ФТС и профильными министерствами введет работу по урегулированию данной процедуры.

Развитию розничного онлайн-экспорта способствует заключенный договор о сотрудничестве «Почта России» и eВау, в рамках которого почтовый оператор поможет российским экспортерам, пользующимся сервисом eВау, оформлять документы и оплачивать международное отправление онлайн, не выходя из дома или офиса. Благодаря специальному сервису eВаumag.com продавцы из России и стран Восточной Европы имеют возможность автоматически размещать свои товары на восьми сайтах eВау в разных странах. Также имеется возможность автоматически рассчитать стоимость доставки в любую точку мира отправок с товарным

---

<sup>21</sup> Упрощено подтверждение нулевой ставки НДС для розничных экспортеров [Электронный ресурс]. URL: [https://www.exportcenter.ru/press\\_center/news/uproscheno-podtverzhdenie-nulevoy-stavki-nds-dlya-roznicnykh-eksporterov/](https://www.exportcenter.ru/press_center/news/uproscheno-podtverzhdenie-nulevoy-stavki-nds-dlya-roznicnykh-eksporterov/) (дата обращения 21 июля 2020).

<sup>22</sup> РЭЦ планирует вывести ряд отечественных онлайн-магазинов на зарубежные рынки [Электронный ресурс]. URL: [https://www.alt.ru/external\\_news/66422/](https://www.alt.ru/external_news/66422/) (дата обращения 24 июля 2020).

вложением «Почты России», совершить оплату и оформить нужные документы<sup>23</sup>.

Теперь на портале [export.pochta.ru](http://export.pochta.ru) – сервисе «Почты России» розничный экспортер может отправить вещи за границу, никоим образом не контактируя с таможенной. Работу по экспортному оформлению «Почта России» и Федеральная таможенная служба проводят независимо друг от друга, а почтовые документы в этом случае используются в качестве деклараций на товары.

Упрощение процедур экспортной интернет-торговли содействует расширению клиентской базы за рубежом и повышению шансов, что российские компании захотят заниматься онлайн-экспортом.

Российский экспортный центр выполняет ключевую роль в реализации мер государственной поддержки экспорта. РЭЦ оказывает широкий спектр услуг по поддержке розничного онлайн-экспорта, и одно из главных направлений работы Центра заключается в устранении факторов, мешающих развитию данного рынка. РЭЦ оказывает консультацию потенциальным экспортерам по вопросам таможенных процедур и валютного контроля, разрабатывает меры поддержки экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства. По информации генерального директора АО «Российского экспортного центра» Вероники Никишиной: «Сегодня онлайн-торговля становится одним из ключевых каналов продаж как для розничного, так и для оптового бизнеса. Российский экспортный центр оказывает содействие по всей цепочке: от выбора электронной торговой площадки, поиска сервисного партнера, регистрации на маркетплейсе и старта продаж до организации постпродажного обслуживания и наращивания объемов за счет специальных инструментов продвижения. РЭЦ ведет мониторинг мировых рынков и поиск экспортных ниш и готов помогать экспортерам в этой работе»<sup>24</sup>.

Одним из главных факторов развития онлайн-экспорта является информированность экспортеров о возможностях и организации трансграничной интернет-торговли и инструментах, которые помогают осуществлять продажи на внешние рынки<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Бахарев И. «Почта» поможет российским продавцам на eBay [Электронный ресурс]. URL: <https://e-pepper.ru/news/pochta-pomozhet-rossijskim-prodavtsam-na-ebay.html> (дата обращения 24 июля 2020).

<sup>24</sup> Как обеспечить рост экспорта в условиях пандемии – взгляд РЭЦ и ТПП РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exportcenter.ru/press-center/news/kak-obespechit-rost-eksporta-v-usloviyakh-pandemii-vzglyad-rets-i-tp-p-rrf/> (дата обращения 27 июля 2020).

<sup>25</sup> Возможности онлайн-торговли для экспортеров: Учеб. пособие. М.: АНО ДПО «Школа экспорта АО «Российский экспортный центр», 2018. 81 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://exportedu.ru/documents> (дата обращения 28 июля 2020).

Большой потенциал для развития розничного онлайн-экспорта у регионов России. В декабре 2018 г. eBay совместно с Российским экспортным центром и Центром экспорта Ярославской области запустили проект по развитию экспорта из регионов «Город экспорта». Ярославль и Ярославская область стали отправной точкой и первым регионом из Восточной Европы в глобальной программе eBay Retail Revival по поддержке малого и среднего бизнеса. Ранее эту программу успешно запустили в США, Великобритании, Германии и Италии. Лидирующие позиции по экспорту в настоящее время занимают Москва и Санкт-Петербург, однако наибольшим потенциалом развития для экспорта обладают другие регионы. Проект «Город экспорта» был запущен в одном из регионов с наибольшими перспективами для экспорта – Ярославской области<sup>26</sup>. Продолжением проекта «Город экспорта» стал проект по развитию экспортных продаж малого и среднего бизнеса «Регионы экспорта», стартовавший в марте 2019 года в рамках трехстороннего соглашения о сотрудничестве между правительствами Новгородской области, Удмуртии и компанией eBay<sup>27</sup>.

С помощью экспертов eBay, РЭЦ и PayPal предпринимателей из Ярославской области, Новгородской области, Удмуртии обучали основам экспортных онлайн-продаж, логистике, инструментам по продвижению товаров на маркетплейсе и правилам оформления необходимых документов<sup>28</sup>.

Результатом этой деятельности стали онлайн-витрины на платформе eBay с товарами предпринимателей из данных регионов. Товары ярославских производителей, от детской одежды до украшений в технике финифть, стали доступны покупателям по всему миру. В настоящее время география продаж через площадку включает 13 стран. Среди них – США, Германия, Австралия, Франция, Израиль, Хорватия, Шри-Ланка, Катар<sup>29</sup>.

Также на платформе eBay создана электронная витрина «Сделано в России», на которой объединились Новгородская область –

---

<sup>26</sup> eBay запускает первый в России проект по развитию экспорта из регионов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ved.gov.ru/news/24307.html> (дата обращения 27 июля 2020).

<sup>27</sup> eBay запускает проект «Регионы экспорта» в Новгородской области и Удмуртии [Электронный ресурс]. URL: <https://novvedomosti.ru/news/economy/53405/> (дата обращения 27 июля 2020).

<sup>28</sup> eBay запускает первый в России проект..

<sup>29</sup> Ярославль стал первым городом в Восточной Европе, где реализован проект «Город экспорта» [Электронный ресурс]. URL: <https://1yar.tv/article/yaroslavl-stal-pervym-gorodom-v-vostochnoy-evrope-gde-realizovan-proekt-gorod-eksporta/> (дата обращения 27 июля 2020).

18 компаний и Удмуртская Республика – 17 соответственно. Среди товаров, представленных на витрине, можно найти броши ручной работы BoChicca, парки и куртки Versta, продукцию Емельяновской биофабрики, «Медового дома» и других новгородских производителей<sup>30</sup>. На витрине Удмуртии представлены товары в самых разных категориях: от детской одежды и овощных снеков до проекционных дисплеев и 3D-очков. Так, например, в разделе Gymnastic Fantastic представлены профессиональные спортивные костюмы компании «Танцующие», одевающей гимнасток по всему миру<sup>31</sup>.

Важным для развития розничного экспорта является китайский рынок – самый крупный в мире. В ходе ВЭФ-2019 г. между Российским экспортным центром и китайской компанией Epinduo было подписано соглашение о создании специализированного национального магазина продовольственных товаров из России. Магазин открылся в ноябре 2019 г. на платформе Tmall Food & Fresh – продовольственном сегменте одной из крупнейших китайских B2C платформ Tmall.com, трафик которой превышает 700 млн активных пользователей, а продажи платформы в 15 раз превышают продажи крупнейшей ритейл-сети России.

В качестве оператора национального магазина товаров из России аккредитована компания Epinduo, которая берет на себя доставку продукции и риски по возврату товара, а государство финансирует затраты на листинг и рекламу продукции. В национальном магазине представлены товары только российских экспортеров, и любой китайский покупатель, который хочет купить товар из России, пойдет в страновой магазин на Tmall<sup>32</sup>. Объем продаж в магазине с ноября 2019 г. по март 2020 г. составил более 130 млн рублей<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Новгородская область и eВау представили первые результаты проекта «Регионы экспорта» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.advis.ru/php/view\\_news.php?id=0E6BC82E-D7E6-DC4E-B37B-ECD15BC04310](https://www.advis.ru/php/view_news.php?id=0E6BC82E-D7E6-DC4E-B37B-ECD15BC04310) (дата обращения 29 июля 2020).

<sup>31</sup> Удмуртия и eВау представили первые результаты совместного проекта «Регионы экспорта» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.izvestiaur.ru/news/view/17332101.html> (дата обращения 29 июля 2020).

<sup>32</sup> Национальный магазин России на крупнейшей китайской площадке Tmall вошел в пятерку лучших страновых магазинов! [Электронный ресурс]. URL: [http://epinduorussia.ru/newscompany/news\\_post/nacionalnyj-magazin-rossii-na-krupnejshej-kitajskoj-ploshchadke-tmall-voshel-v-pyaterku-luchshih-stranovyh-magazinov](http://epinduorussia.ru/newscompany/news_post/nacionalnyj-magazin-rossii-na-krupnejshej-kitajskoj-ploshchadke-tmall-voshel-v-pyaterku-luchshih-stranovyh-magazinov) (дата обращения 27 июля 2020).

<sup>33</sup> 6 000 заказов за 15 минут. Во время прямой трансляции Tmall китайские покупатели приобрели российских продуктов более чем на 6 000 000 р. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.exportcenter.ru/press\\_center/all-news/6-000-zakazov-za-15-minut-vo-vremya-pryamoy-translyatsii-tmall-kitayskie-pokupateli-priobrel-rossiy/](https://www.exportcenter.ru/press_center/all-news/6-000-zakazov-za-15-minut-vo-vremya-pryamoy-translyatsii-tmall-kitayskie-pokupateli-priobrel-rossiy/) (дата обращения 29 июля 2020).

Создание страновых флагманских магазинов на площадке Tmall – новый проект AlibabaGroup и розничный онлайн-экспорт российских товаров в Китай перешли на качественно новую ступень развития.

В условиях кризиса, вызванного пандемией, поставки на экспорт в онлайн не только не прекращались, но и стали развиваться более интенсивно. Для преодоления препятствий в будущем и поддержки российских предпринимателей в условиях самоизоляции, компаний eBay в партнерстве с банком «Открытие» и Российским экспортным центром была запущена программа «Открыты на весь мир». Поддержка направлена на предпринимателей малого и среднего бизнеса, которые ищут новые возможности для экспорта товаров<sup>34</sup>. Режим ограничений вынуждает предпринимателей искать новые пути развития, и для российских компаний предоставляется возможность переориентировать свой бизнес в экспортную онлайн-торговлю.

### *Заключение*

Развитие трансграничной электронной торговли, в том числе розничного онлайн-экспорта, представляет предпринимателям новые возможности для расширения сбыта продукции, привлечения новых клиентов и может стать наиболее эффективным механизмом для роста несырьевого неэнергетического экспорта.

Увеличение предпринимательской активности в развитии розничного онлайн-экспорта наблюдается не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в других российских регионах, и важно развивать и укреплять систему поддержки онлайн-экспорта как на федеральном, так и на региональном уровне.

Комплексный подход к формированию розничного онлайн-экспорта и согласованная работа государства и бизнеса открывают большие резервы по развитию данного рынка, способствуют повышению конкурентоспособности и увеличению онлайн-продаж отечественных товаров на внешних рынках.

---

<sup>34</sup> eBay, РЭЦ и банк «Открытие» помогут МСП-экспортерам вести бизнес в условиях самоизоляции [Электронный ресурс]. URL: [https://www.exportcenter.ru/press\\_center/all-news/ebay-rets-i-bank-otkrytie-pomogut-msp-eksporteram-vesti-biznes-v-usloviyakh-samoizolyatsii/](https://www.exportcenter.ru/press_center/all-news/ebay-rets-i-bank-otkrytie-pomogut-msp-eksporteram-vesti-biznes-v-usloviyakh-samoizolyatsii/) (дата обращения 31 июля 2020).

## Литература

---

- Гаврюшин 2019 – *Гаврюшин О.Ю.* Новые направления развития трансграничной электронной торговли // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 6. С. 107–117.
- Ивина, Черешнева 2019 – *Ивина Н.В., Черешнева К.К.* Некоторые предложения по повышению эффективности механизмов поддержки экспорта в России // Вестник РГГУ. Серия: «Экономика. Управление. Право». 2019. № 3. С. 55–67.
- Ревина, 2017 – *Ревина С.Ю.* Тенденции и перспективы российской электронной коммерции // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2017. Т. 25. № 4. С. 487–497. DOI: 10.22363/2313-2329-2017-25-4-487-497.

## References

---

- Gavryushin, O.Yu. (2019), “New directions for the development of cross-border e-commerce”, *Russian Foreign Economic Journal*, no. 6, pp. 107-117.
- Ivina, N.V. and Cheresheva, K.K. (2019), “Some suggestions to improve the efficiency of the export support mechanisms in Russia”, *RSUH / RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 55-67.
- Revinova, S.Yu. (2017), “Trends and prospects in Russian e-commerce”, *RUDN Journal of Economics*, vol. 25, no. 4, pp. 487-497.

## Информация об авторе

*Ольга В. Морозенкова*, кандидат экономических наук, Институт экономики Российской академии наук, Москва, Россия; 117218, Россия, Москва, Нахимовский проспект, д. 32; molga3@yandex.ru

## Information about the author

*Ol'ga V. Morozenkova*, Cand. of Sci. (Economics), Russian Academy of Sciences Institute of Economics, Moscow, Russia; bld. 32, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117218; molga3@yandex.ru

## Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: основные особенности развития

Наталья В. Захарова

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Москва, Россия, Zakharova.NV@rea.ru*

*Аннотация.* В статье проведен обстоятельный анализ сущности и роли малого и среднего предпринимательства в мировой экономике. Раскрыты объективные причины роста малого предпринимательства в постиндустриальном обществе и влияния, которое оно оказывает на улучшение конкурентоспособности развитых государств. На основе большого объема статистической информации доказано, что, как правило, в странах высокого уровня социально-экономического развития малое предпринимательство эффективно стимулируется государственными структурами. В статье подробно исследуется роль отдельных методов финансовой поддержки малых и средних предприятий на примере некоторых стран. Особое внимание уделено стимулированию малого бизнеса в Новой Зеландии, так как именно эта страна на протяжении ряда лет занимает первое место в рейтинге “Doing Business”. Большое место в статье отведено опыту США, так как именно это государство для многих теоретиков и практиков является образцом в области поддержки малого предпринимательства. Особое место уделено анализу деятельности SBA (Small Business Administration) – организации, играющей ключевую роль в функционировании малого бизнеса в США. В статье на основе представленной информации сделаны выводы, какие методы стимулирования малого бизнеса могут быть использованы в российском обществе.

*Ключевые слова:* Малое и среднее предпринимательство, финансовая поддержка, малое предпринимательство в Новой Зеландии, малое предпринимательство в США, малое и среднее предпринимательство в РФ

*Для цитирования:* Захарова Н.В. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: основные особенности развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 88–102. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-88-102



## Small and medium entrepreneurship in advanced economies. Main tendencies of the development

Natal'ya V. Zakharova

*Plekhanov Russian Economic University, Moscow, Russia, Zakharova.NV@rea.ru*

*Abstract.* In the article a detailed analysis of the small and medium entrepreneurship in the world economy is conducted. The objective reasons for the growth of the small and medium enterprises in the postindustrial society and the influence it realizes on the improvement of the competitiveness of the advanced economies are shown. On the basis of the vast statistical material is proved, that, as a rule, in the countries of the high socio-economic development the small entrepreneurship is effectively stimulated by the public structures. In the article the role of some methods of financial support for small and medium enterprises by the example of the certain countries is studied in details. Special attention is paid to the financial support of the small enterprises in New Zealand since it is the country that has been ranked first for a number of years in the “Doing Business” rating. Special attention in the article is paid to the US experience, because just this country for the researchers as well as for the practitioners is a role model in the field of the small entrepreneurship support. Special place is given to the analysis of the SBA (Small Business Administration) activity – organization, playing a key role in the functioning of small business in USA. In the article on the basis of the information presented the conclusions are made what methods of the small business stimulation could be realized in the Russian society.

*Keywords:* small and medium entrepreneurship, financial support, small entrepreneurship in New Zealand, small entrepreneurship in USA, small and medium entrepreneurship in Russian Federation

*For citation:* Zakharova, N.V. (2020), “Small and medium entrepreneurship in advanced economies. Main tendencies of the development”, *RSUH/RGGU Bulletin. Economics. Management. Law*” Series, no. 4, pp. 88-102, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-88-102

### *Введение*

Роль малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) в мировой экономике трудно переоценить. Она особенно сильно возросла на современном этапе социально-экономического развития, в эпоху постиндустриального развития. Без стимулирования малого и среднего предпринимательства невозможно обеспечить ускоренное социально-экономическое развитие, улучшение места страны в глобальной экономике. Все большую роль малые и средние предприятия принимают в инновационном развитии стран

[Сопилко, Мясникова, Шкатов 2018], встраиваясь в глобальные цепочки добавленной стоимости [Сопилко, Навроцкая, Мясникова 2017]. В условиях всемирного экономического потрясения 2020 г., вызванного коронавирусной инфекцией, роль МСП еще больше возрастает. Именно на малые и средние предприятия праймательства развитых стран возлагают самые большие надежды, полагаясь на них как на драйвера, который помог бы вывести весь мир из глобального спада.

Важность развития малого предпринимательства очевидна и в России. Для РФ, особенно в современных кризисных условиях, весьма значим опыт малого и среднего предпринимательства в развитых странах.

### *Роль малых и средних предприятий (МСП) в мировой экономике*

Малые и средние предприятия во всех странах имеют огромную экономическую и социальную значимость [Хасбулатов 2019]. Практически во всех государствах именно такие предприятия обслуживают основную массу потребителей [Зенкина 2014], производя комплекс продуктов и услуг в соответствии с быстро изменяющимися требованиями рынка [Захарова, Лабудин 2017].

Капитал малого предприятия зачастую невелик, что естественным образом сужает возможности производства и ограничивает вероятность привлечения особо важных в производстве ресурсов (научно-технических, финансовых, производственных, трудовых и т. д.). Вместе с тем МСП часто выступают посредниками в коммерциализации инновационных процессов [Захарова 2010]. Одной из основных проблем МСП считается ограниченность ресурсов, что приводит к неплатежеспособности и короткому жизненному циклу многих предприятий [Подбиралина, Мигалева 2018]. МСП реже, чем крупные компании, получают банковские кредиты и вместо этого полагаются на внутренние или «личные» средства для запуска и первоначального управления своими предприятиями [Regional economic growth 2018]. Согласно одному исследованию, «более 50% малых и средних предприятий не имеют доступа к кредитам как таковым». По данным Всемирного банка, из вновь созданных МСП выживает лишь половина, через 3 года – 7–8%, а после пяти лет деятельности остается не более 3% [Scarborough, Cornwall 2020, p. 10–12]. Но высокий спрос на рынке товаров и услуг является двигателем прогресса и запускает возрождение новых предприятий взамен ликвидированных, вместе с тем общее коли-

чество МСП, как правило, имеет прирост или остается неизменным. При либерализации экономик развитых стран именно эти предприятия стали развиваться особенно быстро<sup>1</sup>.

Хотя большинство предприятий по всему миру невелики по размеру, важность МСП как для развитых, так и для развивающихся экономик и общества бесспорна [Захарова, Лабудин 2017]. По данным Всемирной торговой организации, МСП составляют более 90% активного населения, 60–70% занятых и 55% ВВП в развитых странах<sup>2</sup>.

### *Новая Зеландия как страна-лидер в рейтинге легкости ведения бизнеса*

Новая Зеландия как для теоретиков, так и для практиков весьма интересна для изучения. Именно эта страна занимает лидирующие позиции в рейтинге Doing Business 2017, 2018, 2019, 2020. Интересно, что Новая Зеландия удерживает это место уже четыре года подряд. В рейтинге Doing Business 2015 и 2016 Новая Зеландия уступала первое место Сингапуру, но впоследствии обогнала его<sup>3</sup>. Развитию Новой Зеландии предшествовали различные законодательные акты, верная политическая стратегия, высокая ответственность правительства перед обществом, а также многие другие факторы.

Рейтинг Doing Business выделяет основные преимущества ведения бизнеса в Новой Зеландии, такие как:

- 1) высокий уровень защиты инвесторов;
- 2) низкий уровень коррупции;
- 3) небольшие затраты на ведение бизнеса;
- 4) сильная и развитая банковская система.

МСП в Новой Зеландии – это предприятия с числом работников менее 100 человек. МСП далее подразделяются на микро-пред-

---

<sup>1</sup> Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2020 // N. Bosma, S. Hill, A. Ionescu-Somers, D. Kelley, J. Levie, A. Tarnawa and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report> (дата обращения 25 июля 2020).

<sup>2</sup> World Trade Report 2016: Leveling the Trading Field for SMEs [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/world\\_trade\\_report16\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf) (дата обращения 27 июля 2020).

<sup>3</sup> Doing business 2020. The World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020> (дата обращения 25 июля 2020).

приятия, самозанятое население, малые предприятия (от 1 до 19 человек), средние предприятия (от 20 до 99 человек) и крупные предприятия (100 и более человек). Согласно последним данным Статистического управления Новой Зеландии (Statistics New Zealand – Stats NZ), в этой стране насчитывается в общей сложности 534 933 предприятия, и 97% (или 518 856) составляют именно МСП. В секторе МСП в Новой Зеландии занято 29% работников, 376 785 предприятий (примерно 64% всех предприятий) не имеют наемных работников<sup>4</sup>.

В 2018 г. в Новой Зеландии было более 140 000 малых предприятий с численностью работников до 20 человек. По данным Stats NZ, малые предприятия внесли 153,1 млрд долларов, или 25,3%, в общий объем продаж отрасли в 2018 финансовом году<sup>5</sup>. В 2003–2017 гг. в Новой Зеландии при Министерстве предпринимательства, инноваций и занятости работала Группа по развитию малого бизнеса (SBDG – Small Business Development Group), которая обеспечивала поддержку малого бизнеса в правительстве и консультировала правительство по этим вопросам. С 2018 г. был назначен министр по делам малого бизнеса – Стюарт Нэш. Тогда же был создан новый Совет по малому бизнесу для разработки долгосрочной стратегии малого бизнеса для правительства. Совет по малому бизнесу состоит из тринадцати членов (включая председателя), назначаемых на двенадцать месяцев.

На данный момент в Новой Зеландии существует межведомственная программа «Лучшее для бизнеса в Новой Зеландии» (B4B – Better for Business), разработанная для поддержки новозеландского бизнеса, а также выявления и разработки наиболее эффективных способов взаимодействия бизнеса и правительства. B4B представляет 10 государственных учреждений, которые несут коллективную ответственность. Роль такой программы состоит в том, чтобы понять потребности предприятий, их основные болевые точки и отстаивать их в агентствах для улучшения ситуации.

В настоящее время в программе Better for Business 10 агентств:  
– Ministry of Business, Innovation and Employment (the leading agency) – Министерство бизнеса, инноваций и занятости (ведущее агентство);

---

<sup>4</sup> Ministry of business, innovation and employment [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mbie.govt.nz/business-and-employment/business/support-for-business/small-business/> (дата обращения 25 июля 2020).

<sup>5</sup> Annual enterprise survey: 2018 financial year [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stats.govt.nz/information-releases/annual-enterprise-survey-2018-financial-year-provisional> (дата обращения 25 июля 2020).

- ACC – агентство, работающее на основании Закона о компенсации от несчастных случаев от 2001 г.;
- Inland Revenue – Налоговое управление Новой Зеландии;
- Ministry for Primary Industries – Министерство по сырьевым отраслям промышленности;
- New Zealand Customs Service – Таможенная служба Новой Зеландии;
- Stats NZ – Статистика Новой Зеландии;
- New Zealand Trade and Enterprise – Агентство по экономическому развитию и содействию торговле Новой Зеландии;
- New Zealand Transport Agency – Транспортное агентство Новой Зеландии;
- WorkSafe New Zealand – Агентство охраны труда Новой Зеландии;
- Callaghan Innovation – Агентство по инновациям<sup>6</sup>.

Цель данной межведомственной программы заключается в постоянном совершенствовании государственных услуг в интересах новозеландского бизнеса и новозеландцев [Scarborough, Cornwall 2020]. Использование цифровых технологий и инновации в подходах к разработке и предоставлению услуг являются ключом к достижению результатов программы В4В.

Невзирая на то, что в Новой Зеландии практически отсутствует банковское финансирование проектов, государство, а также сторонние компании предоставляют достаточно широкий список возможностей в получении денег на ведение собственного бизнеса. Важнейшие из них:

- 1) «ваучер возможностей» – специальные ваучеры, выдаются на определенных условиях;
- 2) гранты на научные исследования и разработки, можно получить на начальной стадии развития предприятия;
- 3) «финансирование бизнес-ангелов» – выдается, когда start-up уже имеет продукт или работающий прототип. Есть определенные клубы, которые финансируют такие предприятия: Ice Angels, Archangel, Flying Kiwis, Angel HQ;
- 4) инвестирование серии А – подразумевает выдачу нескольких миллионов долларов. Оно происходит, когда предприятие распродает свои акции, и существуют минимальные риски для инвесторов;
- 5) венчурные фонды – их цель изучить требование к предпринимателям и предоставить список инвесторов. Они помогают спроектировать бизнес-план, чтобы вызвать интерес.

---

<sup>6</sup> Ministry of business, innovation and employment...

Пример: NZPC – New Zealand Private Capital, NZVIF – The New Zealand Venture Investment Fund;

- б) бизнес-инкубаторы – это структуры, где проект помогут финансировать, для этого потребуется доказать его значимость и востребованность на рынке. Примеры: The Icehouse, Lightning Lab, Vevture Up, CreativeHQ, R9. Основная их специфика – обучение предпринимателей [Essentials of Entrepreneurship-2020].

Говоря о налоговой системе Новой Зеландии, можно отметить, что налоги весьма высокие.

1. Все формы ведения бизнеса, кроме индивидуальных предпринимателей и трастов, обязаны уплачивать подоходный налог по единой ставке 28%. Трасты, не подпадающие под действующие льготы, должны в государственную казну 33% с прибыли. Предприниматели платят по прогрессивной ставке для физических лиц.

2. GST – Аналог российского НДС, уплачиваемый в размере 15%. Этим налогом облагаются все товары и услуги за исключением финансовых услуг и товаров, предназначенных на экспорт. Сбор подлежит возмещению. Освобождаются от уплаты GST компании, чьи доходы за отчетный год составили менее 60 тыс. новозеландских долл.

3. «Налог на экономические выгоды» (FBT). Он же называется социальными отчислениями. Оплачивается в случае, если сотрудники компании получают от работодателя какие-либо бонусы. К примеру, сюда можно отнести льготное кредитование или пользование предоставленными транспортными средствами в личных целях. Сбор составляет от 43 до 49,25% от суммы полученной выгоды<sup>7</sup>.

Из опыта Новой Зеландии можно выделить несколько важных моментов, которые могут быть использованы и в России:

- улучшить доступность кредитов не только через банки (бизнес-ангелы и пр.);
- учитывать при разработке политики по отношению к МСП, прежде всего вклад МСП в стабильность экономической системы страны;
- улучшить взаимодействие с региональными органами власти.

---

<sup>7</sup> Income tax for Businesses and organizations [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ird.govt.nz/income-tax-for-businesses-and-organisations> (дата обращения 25 июля 2020).

## *Малое и среднее предпринимательство в США*

Прародителем самой системы поддержки МСП можно считать США. Именно эта страна является мировым лидером во многих социально-экономических областях, она занимает первые места в рейтингах, как по конкурентоспособности государства, так и по технологическому развитию. Основным органом, регулирующим деятельность малого бизнеса в США, является так называемая “Small Business Administration” – SBA, созданная еще в 1953 г. Согласно рейтингу Doing Business 2019, США находились на 8-м месте по легкости ведения бизнеса, но в рейтинге Doing Business 2020 США поднялись на несколько уровней и заняли уже 6-е место<sup>8</sup>. По данным ежегодного исследования малого бизнеса 2019, реализуемого SBA, в США насчитывается 30,7 млн малых предприятий, которые составляют 99,9% всех предприятий в США, и на них работают 59,9 млн сотрудников (47,3% трудоспособного населения страны)<sup>9</sup>.

Критерии отнесения предприятия к малому или крупному установлены также SBA. Данная структура является мощнейшим федеральным агентством в мире с офисами в каждом штате. Интересно то, что само понятие среднего бизнеса в США отсутствует и существует только малый и крупный бизнес. В США отнесение компании к сектору малых предприятий варьируется в зависимости от отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность. Существует 1160 отраслей и направлений деятельности компании, и для каждой свои критерии отнесения к сектору малого предпринимательства. Например:

- если компания является оператором проводной связи, то она будет считаться малым предприятием, если численность работников не более 1500 сотрудников;
- если предприятие занимается производством асфальтобетонных смесей, то не больше 500 сотрудников;
- если предприятие занимается оптовой торговлей спортивными и развлекательными товарами, то численность сотрудников не должна превышать 100<sup>10</sup>;
- если предприятие занимается фермерством или производством табака, то предприятие будет относиться к малым, если годовой доход не будет превышать 1 млн долл. США;

---

<sup>8</sup> Doing business 2020...

<sup>9</sup> 2019 Small Business Profiles [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advocacy.sba.gov/2019/04/24/2019-small-business-profiles-for-the-states-and-territories/> (дата обращения 25 мая 2020).

<sup>10</sup> Ibid.

- если предприятие занимается производством куриных яиц, то годовой доход не должен превышать 15 млн долл. США;
- если это семейный гипермаркет или радиостанция, то годовой доход не должен превышать 38 млн долл. США<sup>11</sup>.

Такая детальная система критериев, разработанная для участия в программах финансовой поддержки и получения федеральных контрактов компаниями, показывает высочайшую заинтересованность США в развитии своего потенциала и укрепления экономики благодаря предпринимательству. Например, бизнес должен быть малым для участия в следующих программах развития:

- Программа поиска инвестора для своего бизнеса через так называемую Small Business Investment Company (SBIC), лицензированную администрацией малого бизнеса США (SBA);
- Программа гарантии поручительства SBA (SBA guarantees bid, performance, and payment surety bonds);
- Small Business Innovation Research (SBIR) – программа поддержки инновационного малого бизнеса;
- The Small Business Technology Transfer (STTR) – программа по поддержке малых предприятий в сфере осуществления проектов вместе с высшими учебными заведениями.
- Программы поддержки малого бизнеса, которым владеют женщины-предпринимательницы (Women Owned Small Business – WOSB) и малоимущие женщины (Economically Disadvantaged WOSB – EDWOSB).
- Программа поддержки малого бизнеса инвалидов военных действий (Office of Veterans Business Development – OVBD).
- Программа венчурного финансирования (Venture capital funding).
- Краудфандинг (crowdfunding) для финансирования своего бизнеса. Crowdfunders не являются технически инвесторами, потому что они не получают доли собственности в бизнесе и не ожидают финансовой отдачи от своих денег [Levin 2020].

Весьма популярным в научной литературе является сравнение поддержки малого бизнеса в США и в Европе, выявление сильных и слабых мест обеих систем. На наш взгляд, весьма существенной особенностью в США и одновременно – самой сильной стороной, является целостность всей системы поддержки малого предприни-

---

<sup>11</sup> The Code of Federal Regulations – CFR SMALL BUSINESS SIZE REGULATIONS [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=b919ec8f32159d9edaaa36a7eaf6b695&mc=true&node=pt13.1.121&rgn=div5#se13.1.121\\_1201](https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=b919ec8f32159d9edaaa36a7eaf6b695&mc=true&node=pt13.1.121&rgn=div5#se13.1.121_1201) (дата обращения 25 июля 2020).



мательства в этой стране. Так, в США SBA занимается практически всем: все сферы малого бизнеса, все этапы его развития, включая социальные и другие аспекты. В других странах и регионах эти функции чаще всего разделены между отдельными структурами.

США за свой далеко не маленький опыт в поддержке предпринимательства разработали уникальную правительственную программу по взаимодействию государства, инвестиционных компаний и малого бизнеса. Эта система функционирует настолько хорошо, что многие страны, включая Сингапур, успешно применяют этот опыт. Естественно, полностью воссоздать американскую систему по поддержке МСП невозможно и нецелесообразно, но можно выделить основы, которые вполне применимы в условиях России, например, такие как:

- более четкая выработка критериев (годовая выручка, численность сотрудников и пр.) для отнесения бизнеса к сфере МСП, что позволит предприятиям разных сфер экономики получать целевую финансовую поддержку и участвовать в льготном финансировании. Можно предположить, что при этом теневой сектор экономики скорее всего будет переходить в официальный, если это будет выгодно для предпринимателя;
- разработка многоуровневой системы поддержки МСП подконтрольную и финансируемую правительством, создавая возможность правительственным организациям участвовать в венчурном и краудфандинговом финансировании, не с целью получения прибыли, а в первую очередь для увеличения числа предпринимателей и увеличения доли МСП в ВВП России для стабилизации экономической системы и благосостояния страны.

### *Современное состояние и проблемы МСП в России*

В рейтинге Doing Business 2020 Россия занимает 28-е место, хотя в рейтинге Doing Business 2019 Россия занимала 31-е место, это означает, что Россия повысила свою конкурентоспособность (в плане легкости ведения бизнеса) на три пункта за один год. В этом же рейтинге в 2018 г. Россия занимала 35-е место, в 2017 – 40-е место, в 2016 – 51-е место, в 2015 – 62-е место, в 2014 – 92-е место, в 2013 – 112-е место, в 2012 – 120-е, в 2011 – 124-е и в 2010 г. – 120-е место. За 10 лет Россия смогла подняться на 92 строчки в рейтинге<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Doing business 2020...

Законодательство РФ устанавливает следующие критерии по отнесению предприятия к малому, среднему или крупному<sup>13</sup>:

- микро-предприятия – численность работников до 15 человек, и выручка до 120 млн руб.;
- малые предприятия – численность работников до 100 человек включительно, и величина дохода за год до 800 млн руб.;
- средние предприятия – от 101 до 250 работников и величина дохода за год до 2 млрд руб.

Из общего числа МСП в России на начало 2020 г. (5,9 млн субъектов), выделяют:

- микро – 5,7 млн (93,5%) предприятий, с занятым населением – 9% от общего числа трудоспособного населения страны;
- малые – 222 087 (3,7%) предприятий, с занятым населением – 7,6% от общего числа трудоспособного населения страны;
- средние – 170 427 (2,8%) предприятий, с занятым населением – 2% от общего числа трудоспособного населения страны.

Глобальным мониторингом предпринимательства – 2019/2020 (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) были отмечены позитивные новости в мире предпринимательства в России в 2019 г.<sup>14</sup>:

- запущена программа льготного кредитования предпринимателей по ставке не более 8,5%: с 2019 г. предприниматели стали иметь возможность получить кредит в более чем 80 уполномоченных банках;
- созданы механизмы для выхода МСП на фондовый рынок;
- для новых компаний предоставлен льготный доступ к производственным мощностям для создания и развития новых производственных и инновационных продуктов;
- запущен пилотный проект для самозанятых в четырех регионах, проект, который также предусматривает специальный налоговый режим.

Также в докладе GEM были отмечены и негативные события, влияющие на российское предпринимательство. Предприятия малого и среднего бизнеса пострадали от повышения налога на добавленную стоимость (НДС) с 18% до 20%, в результате чего некоторым пришлось закрыться. Кроме того, отмена пониженной ставки страховой премии для предприятий повлияла на многие бо-

---

<sup>13</sup> Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 01.04.2020) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» Статья 4. [www.kremlin.ru/acts/bank/25971](http://www.kremlin.ru/acts/bank/25971) (дата обращения 25 мая 2020).

<sup>14</sup> Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2020...

лее мелкие компании. На общий деловой климат также негативно повлияло обязательное введение кассовых аппаратов<sup>15</sup>.

В России существуют и другие, еще более серьезные проблемы в развитии МСП, носящие «традиционный характер», в частности:

- высокий уровень коррупции и бюрократии в государственном секторе;
- слабая правовая защищенность предпринимателей;
- низкий уровень образования предпринимателей в правовых и экономических аспектах;
- недоступность или сложность получения государственной финансовой поддержки в сфере МСП;
- стабильно возрастающее недоверие граждан и предпринимателей к финансовым продуктам банков;
- сложность оформления банковского займа или кредита для МСП;
- слабо развит сектор венчурного и краудфандингового (crowdfunding) финансирования МСП;
- высокие налоговые ставки и недостаточный уровень льгот для МСП;
- снижение покупательной способности и заинтересованности населения в товарах и услугах МСП (в связи с кризисной обстановкой в стране);
- слабая предпринимательская развитость регионов;
- слабо развиты критерии отнесения бизнеса к МСП, в зависимости от вида деятельности;

## *Заключение*

Проанализировав мировой опыт малого и среднего предпринимательства и его поддержки, где главное – поддержка со стороны государства в интересах нации, можно сделать вывод, что Россия еще в начале пути. Главными проблемами, препятствующими росту и развитию сектора МСП в России, являются:

- отсутствие единой правительственной организации, ответственной за развитие и финансирование сектора МСП, за правовое регулирование деятельности и урегулирование споров, за продвижение поправок в законодательстве в рамках развития МСП;
- неблагоприятный экономический климат в стране;
- сложность и в некоторых случаях невозможность получения финансовой поддержки.

---

<sup>15</sup> Ibid.

России также требуется модернизация и усовершенствование государственных учреждений и органов власти, оказывающих поддержку МСП, которые жизненно необходимы для увеличения доли МСП в ВВП страны. Помимо прочего перед Россией стоит задача увеличить и количество граждан, желающих заниматься предпринимательской деятельностью. Естественно, государственная финансовая поддержка, благоприятный экономический климат и правовая защита таких граждан – крайне важные критерии.

Самой нелегкой областью в России считается проблематичность получения финансовой поддержки предпринимателями этой сферы. Почти каждый предприниматель России имеет негативный опыт взаимодействия с банками, уровень недоверия к банковской системе растет ежегодно и усиливается в кризисные периоды. Мировой опыт рассматриваемых стран показал нам, что необязательно перекладывать ответственность на банки за финансирование предпринимателей и России для дальнейшего развития сектора МСП потребуется больше программ субсидирования и грантов на финансирование успешных проектов.

В настоящее время ситуация ухудшается из-за коронавирусной инфекции, которая привела к экономическому спаду во всем мире. Сейчас, в этот период малым и средним предприятиям особенно важна государственная поддержка. В России были разработаны различные пакеты помощи предприятиям малого и среднего бизнеса, деятельность которых осложнилась из-за коронавирусной инфекции. Среди них: отсрочка по налоговым платежам и страховым взносам, субсидии для предприятий – по 12 130 рублей на каждого сотрудника.

Кроме таких пакетов помощи, в некоторых регионах разрабатываются и свои методы стимулирования малых предприятий. Вместе с тем обозреватели отмечают, что данные меры скорее всего, будут недостаточными для преодоления кризисных последствия коронавируса инфекции.

Это означает, что сейчас, как никогда, в России необходимо изучать, анализировать и претворять в жизнь не только сам опыт развитых стран, наиболее эффективный в условиях российского общества, но и конкретные мероприятия в Европе, в США, в развитых странах Азии, призванные стимулировать функционирование малых предприятий в условиях мировой пандемии.

## *Литература*

---

Захарова 2010 – *Захарова Н.В.* Формирование инновационной экономики и инновационных систем стран Европейского союза: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010. 46 с.

- Захарова, Лабудин 2017 – *Захарова Н.В., Лабудин А.В.* Малое и среднее предпринимательство в европейских странах: основные тенденции развития // Управление консультирование. 2017. № 12 (108). С. 64–77.
- Зенкина 2014 – *Зенкина Е.В.* Развитие международного бизнеса в постиндустриальной экономике // Известия МГТУ «МАМИ». Серия «Экономика и управление». 2014. № 1 (19). Т. 5. С. 34–36.
- Подбиралина, Мигалева 2018 – *Подбиралина Г.В., Мигалева Т.Е.* Малый и средний бизнес в экономике зарубежных стран. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018. 104 с.
- Сопилко, Навроцкая, Мясникова 2017 – *Сопилко Н.Ю., Навроцкая Н.А., Мясникова О.Ю.* Тенденции развития мировых производственных связей в технологических секторах экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. № 8 (353). С. 1532–1544.
- Сопилко, Мясникова, Шкатов 2018 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю., Шкатов Н.Г.* Подходы к управлению инновационным развитием предприятий высокотехнологичной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 860–864.
- Хасбулатов 2019 – *Хасбулатов Р.И.* Международная и континентально-региональные экономические интеграции. Формы, типы, противоречия. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. 324 с.
- Scarborough, Cornwall 2019 – *Scarborough N.M., Cornwall J.R.* Essentials of entrepreneurship and small business management. 9<sup>th</sup> ed. N. Y.: Pearson, 2019.
- Regional economic Growth 2018 – *Regional economic Growth, SMEs and the wider Europe* / Ed. by B. Fingleton. University of Cagliari: Routledge, 2018. 332 p.
- Levin 2020 – *Levin Yu.* A time to build: From family and community to congress and the Campus. How recommitting to our institutions can revive the American Dream / N. Y.: Basic Books, 2020.

## References

---

- Fingleton, B. (ed.) (2018), *Regional economic Growth, SMEs and the wider Europe*. Routledge, University of Cagliari, USA.
- Khasbulatov, R.I. (2019), *Mezhdunarodnaya I kontinental'no-regional'nye ekonomicheskie integratsii : formy, tipy, protivorechiya* [International and continental-Regional economic integrations. Forms, types, contradictions], Plekhanov REU, Moscow, Russia.
- Levin, Yu. (2020), *A time to build: From family and community to congress and the campus. How recommitting to our institutions can revive the American Dream*, Basic Books, New York, USA.
- Podbiralina, G.V. and Migaleva, T.E. (2018), *Malyi I sredniy biznes v ekonomike zary-bezhnykh stran* [Small and medium business in the foreign economies.], Plekhanov REU, Moscow, Russia.
- Scarborough, N.M. and Cornwall, J.R. (2020), *Essentials of entrepreneurship and small business management*, 9<sup>th</sup> ed., Pearson, New York, USA.
- Sopilko, N.Yu., Navrotskaya, N.A. and Myasnikova, O.Yu. (2017), “Tendencies in the development of the international productive links in the technological sectors of the economy”, *Natsional'nye interesy: priority I bezopasnost'*, vol. 13, no. 8 (353), pp. 1532-1544.

- Sopilko, N.Yu., Myasnikova, O.Yu. and Shkatov, N.G. (2018), "The approaches to the managing the innovation development of the enterprises in high-tech industry", *Economica I predprinimatel'stvo*, no. 1 (90), pp. 860–864.
- Zakharova, N.V. (2010), *Formation of the innovation economy and innovation systems of the EU countries*, Abstract of D. Sc. dissertation, Plekhanov REU, Moscow, Russia.
- Zakharova, N.V. and Labudin, A.V. (2017), "Small and medium entrepreneurship in European countries. Main tendencies of the development", *Management consulting*, no. 12, pp. 64–77.
- Zenkina, E.V. (2014), The development of international business in postindustrial economy, *Izvestiya MGTU "MAMI", Ekonomika I upravlenie*, no 1 (19), vol. 5, pp. 34–36.

### *Информация об авторе*

*Наталья В. Захарова*, доктор экономических наук, профессор, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Москва, Россия, Стремянный пер., д. 36; Zakharova N.V@rea.ru

### *Information about the author*

*Natal'ya V. Zakharova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Plekhanov Russian Economic University, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyannyi Lane, Moscow, Russia, 117997; Zakharova N.V@rea.ru

Партнерство ЕАЭС–АСЕАН  
как перспективный вектор развития  
межинтеграционного взаимодействия  
в Евразии и АТР

Гюльнар О. Халова

*Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина  
Москва, Россия, khalovag@yandex.ru*

Никита И. Иллерицкий

*Национальный исследовательский институт мировой экономики  
и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук  
Москва, Россия, illetnick@yandex.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы развития партнерства между ЕАЭС и АСЕАН. Отмечено, что ЕАЭС сохраняет макроэкономическую устойчивость в первой половине 2020 г. несмотря на неустойчивое развитие других интеграционных объединений. Показаны результаты международного сотрудничества ЕАЭС с зарубежными странами и интеграционными объединениями. Высказано предположение, что одним из наиболее эффективных форматов сотрудничества становится межинтеграционное взаимодействие. Рассмотрены результаты сотрудничества ЕАЭС и АСЕАН в 2015–2019 г. выявлены сильные и слабые стороны взаимодействия указанных интеграционных объединений. Предложен новый формат дальнейшего развития сотрудничества ЕАЭС и АСЕАН.

*Ключевые слова:* мировая экономика, международное экономическое сотрудничество, международные экономические отношения, интеграционные объединения, ЕАЭС, АСЕАН, АТР

*Для цитирования:* Халова Г.О., Иллерицкий Н.И. Партнерство ЕАЭС–АСЕАН как перспективный вектор развития межинтеграционного взаимодействия в Евразии и АТР // Вестник РГУ Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 103–111. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-103-111

## EAEU–ASEAN partnership as a promising vector for the development of inter-integration cooperation in Eurasia and the APR

Gul'nar O. Khalova

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Moscow, Russia, khalovag@yandex.ru*

Nikita I. Illeritskii

*Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations  
Moscow, Russia, illernick@yandex.ru*

*Abstract.* The article discusses the development of partnership between the EAEU and ASEAN. It was noted that the EAEU has retained its macroeconomic stability in the first half of 2020 despite the unstable developments of other integration associations. The results of international cooperation of the EAEU with foreign countries and integration associations are shown. It is suggested that inter-integration interaction is becoming one of the most effective formats of cooperation. The results of cooperation between the EAEU and ASEAN in 2015–2019 were considered, the strengths and weaknesses of the interaction of these integration associations were identified. A new format for further development of cooperation between the EAEU and ASEAN was proposed.

*Keywords:* world economy, international economic cooperation, international economic relations, integration associations, EAEU, ASEAN, APR

*For citation:* Khalova, G.O. and Illeritskii, N.I. (2020), “EAEU–ASEAN partnership as a promising vector for the development of inter-integration cooperation in Eurasia and the APR”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 103–111, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-103-111

События первой половины 2020 г. стали подтверждением таких негативных трендов, как общая дестабилизация мировой экономики, деградация институтов кооперации и принятия решений на международном уровне, усиление протекционистских и изоляционистских тенденций, а также «торговые войны» и введение отдельными участниками мировой экономики все более жестких односторонних санкций [Телегина, Халова 2020]. Чрезвычайно значимым негативным фактором по состоянию на середину 2020 г. остается продолжающаяся пандемия COVID-19, а ее экономические, политические и социальные последствия будут ощутимы и в долгосрочной перспективе<sup>1</sup>. Прогнозы ведущих мировых и националь-

---

<sup>1</sup> Подробнее о позиции в данном вопросе А. Валлона, бывшего не только известным историком, но также автором конституции Франции 1875 г., несменяемым сенатором и министром образования и культов, см.: [2 с. 499–503, 509–514].



ных аналитических агентств показывают отрицательную динамику макроэкономических показателей в 2020 г., а более долгосрочные прогнозы приобретают все более осторожный и неопределенный характер. Существенно пострадали мировые энергетические и товарные рынки, многие международные цепочки формирования добавленной стоимости оказались нарушены<sup>2</sup>.

Российская Федерация и страны Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС), являясь активными участниками системы международных экономических отношений, также испытывают негативные эффекты в ходе текущего кризиса. Однако необходимо отметить, что в период 2015–2019 гг. макроэкономические показатели ЕАЭС характеризовались преимущественно положительной динамикой, и по состоянию на середину 2020 г. страны ЕАЭС сохраняют достаточную макроэкономическую устойчивость. В государствах-членах не произошло существенного роста инфляции, сохранены внутренние производственно-логистические связи.

По данным Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), взаимная торговля государств-членов ЕАЭС по итогам пяти месяцев 2020 г. сократилась на 15% по сравнению с аналогичным периодом 2019 г., однако уже в июне-июле показатели взаимной торговли начали восстанавливаться<sup>3</sup>. Сильными сторонами ЕАЭС, по мнению международных рейтинговых агентств, являются эффективность фискальной системы и невысокая налоговая нагрузка, высокий уровень свободы торговли и предпринимательства<sup>4</sup>.

Кроме того, еще в 2019 г. были предварительно определены стратегические направления развития евразийской интеграции до 2025 г., предполагающие завершение формирования общих рынков товаров, услуг, труда и капитала, развитие интеграции правовых и финансовых систем стран-членов ЕАЭС. Ожидается, что их окончательная доработка будет завершена до конца 2020 г.<sup>5</sup> Стратеги-

---

<sup>2</sup> Real GDP growth. Annual percent change [Электронный ресурс]. URL: [https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD](https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD) (дата обращения 4 июля 2020).

<sup>3</sup> Мясникович М. Экономика государств ЕАЭС способны адаптироваться к серьезным мировым вызовам [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/31-07-2020-2.aspx> (дата обращения 3 августа 2020).

<sup>4</sup> Международные рейтинговые агентства скорректировали прогнозы по развитию экономик стран ЕАЭС на фоне пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/08-07-2020-2.aspx> (дата обращения 21 июля 2020).

<sup>5</sup> В ЕАЭС дорабатывают стратегию развития интеграции [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/2020-07-20-1.aspx> (дата обращения 5 августа 2020).

ческие направления развития ЕАЭС содержат концептуальные положения из более чем трехсот мер и механизмов. Они сгруппированы в системные блоки, раскрывающие положения Декларации о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза.

Важно, что в условиях нарастания антагонизма между основными участниками международных экономических отношений, география международного сотрудничества ЕАЭС, напротив, продолжает интенсивно расширяться. По состоянию на начало 2020 г. было подписано 8 Меморандумов о сотрудничестве ЕАЭС с региональными интеграционными объединениями, 14 – с правительствами третьих стран, 11 – с министерствами и ведомствами третьих стран, 38 – с международными организациями и их подразделениями. Действует пять соглашений о свободной торговле, продолжаются переговоры о заключении еще трех, идет активная работа по реализации общеевразийских проектов при участии Китая, Индии, стран Каспийского региона и Центральной Азии. Это позволяет сделать вывод о том, что в условиях дестабилизации мировой экономики и политики ЕАЭС предлагает партнерам эффективную и устойчивую модель развития, сотрудничества и интеграции, основанную на взаимном уважении, открытости и прозрачных недискриминационных договоренностях<sup>6</sup>. Кроме того, достаточно новым для мировой экономики форматом сотрудничества является межинтеграционное взаимодействие, при котором основными участниками отношений и субъектами международного права выступают не государства, а наднациональные органы интеграционных объединений. В рамках межинтеграционного взаимодействия ЕАЭС были подписаны меморандумы и соглашения о сотрудничестве со следующими крупными интеграционными и экономическими объединениями, как АСЕАН, МЕРКОСУР, Тихоокеанским альянсом, Андским сообществом, Африканским Союзом<sup>7</sup>.

Одним из наиболее перспективных направлений межинтеграционного взаимодействия является именно взаимодействие с АСЕАН, в том числе в рамках реализации концепции Большого евразийского партнерства. Меморандум о взаимопонимании между ЕЭК и АСЕАН создает фундамент для формирования диалоговой площадки по обсуждению широкого спектра вопросов

---

<sup>6</sup> Годовой отчет Евразийской экономической комиссии за 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/year\\_2019.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/year_2019.pdf) (дата обращения 31 июля 2020).

<sup>7</sup> Об основных направлениях международной деятельности Евразийского экономического союза на 2019 год [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/551866205> (дата обращения 22 июля 2020).

взаимодействия интеграционных блоков в масштабе Евразийского континента. Для реализации Меморандума принята Программа сотрудничества на 2019–2020 гг. Она охватывает таможенное законодательство и правоприменительную практику, торговую политику, предпринимательскую деятельность, техническое и антимонопольное регулирование, энергетику, функционирование внутренних рынков и другие<sup>8</sup>.

АСЕАН на данный момент представляет собой крупнейшее интеграционное объединение на территории Юго-Восточной Азии, которое было создано пятью странами в 1967 г. Уже сегодня спустя более полувека с момента создания интеграционного объединения в АСЕАН входят 10 самых быстроразвивающихся государств в регионе. На долю стран АСЕАН приходится более трети мирового ВВП, и именно эти страны стали основными драйверами роста мировой экономики в последние годы<sup>9</sup>.

Отметим, что АСЕАН на данный момент активно сотрудничает с другими странами и объединениями, а также активно выражает заинтересованность в развитии уже имеющегося сотрудничества, организация открыта для партнерства<sup>10</sup>. Так, сегодня АСЕАН предлагает и развивает такие формы сотрудничества, как:

- полномасштабные партнерства с отдельными странами, например, с США, Китаем, Россией и другими партнерами по секторальному диалогу (Пакистан, Норвегия и др.);
- взаимодействие с партнерами по развитию (Германия);
- платформы, направленные на ведение диалога в экономической сфере (Восточноазиатский саммит);
- платформы, направленные на ведение диалога по важным стратегическим вопросам (АСЕАН+3, куда помимо стран-членов объединения входят Китай, Япония и Южная Корея);
- платформы, направленные на формирование и реализацию экономических инициатив (ВРЭП – Regional Comprehensive Economic Partnership) [Халова, Даниелян 2020 ].

Ключевые макроэкономические показатели стран АСЕАН приведены в таблице 1.

<sup>8</sup> EAEU and ASEAN deepen trade, economic and investment cooperation. ЕЕС, 14.11.2018 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org/en/nae/news/Pages/14-11-2018-1.aspx> (дата обращения 3 августа 2020).

<sup>9</sup> ASEAN pushing global GDP growth [Электронный ресурс]. URL: <https://theaseanpost.com/article/asean-pushing-global-gdp-growth> (дата обращения 21 июля 2020).

<sup>10</sup> ASEAN Community Vision 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.asean.org/wp-content/uploads/images/2015/November/aec-page/ASEAN-Community-Vision-2025.pdf> (дата обращения 12 июня 2020).

Таблица 1

Ключевые макроэкономические показатели стран АСЕАН по итогам 2018 г.<sup>11</sup>

Страны/ Показатели	ВВП (по ППС), млрд.долл. США	ВВП (по ППС) на душу населения, долл. США	Рост эконо- мики, в %	Инфляция, в %	Безрабо- тица, в %	Экспорт в ВВП, в %	Импорт в ВВП, в %
Индонезия	3 245,06	13 234	5,2	3,2	5,3	17,3	19,7
Таиланд	1 239,65	19 484	4,1	1,1	1,1	47,7	38,0
Малайзия	945,09	31 311	4,7	0,9	3,3	69,0	60,7
Филиппины	875,93	8 943	6,2	5,3	5,4	19,7	33,6
Сингапур	546,8	101 387	3,1	0,4	3,1	113,2	101,8
Бруней	33,82	78 350	0,1	0,2	9,3	48,5	30,7
Вьетнам	838,56	7 513	7,1	3,5	2,2	100,8	98,3
Лаос	49,24	7 594	6,3	1,9	30,6	32,3	62,9
Мьянма	302,56	6 227	6,8	6,9	1,0	21,6	25,0
Камбоджа	64,15	4 348	7,5	2,5	0,1	23,9	34,0
АСЕАН	6 901,21	–	5,2	–	–	55,2	46,1

<sup>11</sup> ASEAN Member States: Selected Key, Macroeconomic Indicators [Электронный ресурс]. URL: <https://data.aseanstats.org/indicator/AST.STC.TB.L2> (дата обращения 31 мая 2020); World Economic Outlook Database, October 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx> (дата обращения 15 июня 2020).

В таблице 2 представлен торговый оборот между АСЕАН и странами ЕАЭС. Основным торговым партнером стран АСЕАН является Россия, при этом в целом объемы экспорта и импорта сопоставимы. Статистические данные свидетельствуют о существенном росте товарооборота с 2015 по 2018 гг. в рамках двустороннего сотрудничества. По информации ЕЭК, общий объем торговли между ЕАЭС и АСЕАН в денежном выражении увеличился более чем на 47%, с 15 млрд долл. США в 2015 г. до 22,1 млрд долл. США в 2018 г. Немаловажную роль сыграло заключение соглашения о зоне свободной торговли с Вьетнамом, в результате чего экспорт в страну увеличился на 58%. В 2019 г. было также подписано Соглашение о свободной торговле с Сингапуром. На страны АСЕАН приходится около 3% внешнеторгового оборота ЕАЭС, и среди интеграционных и торговых объединений занимают по этому показателю третье место после ЕС и АТЭС<sup>12</sup>.

Таблица 2

Взаимная торговля между АСЕАН и странами ЕАЭС по итогам 2018 г.<sup>13</sup>

Страна	Экспорт, млн долл. США	Импорт, млн долл. США	Товарооборот, млн долл. США
Россия	9 189	10 386	19 575
Казахстан	494	508	1 002
Белоруссия	79	468	547
Кыргызстан	15	18	33
Армения	61	4	65
ЕАЭС	9 838	11 384	21 222

Несмотря на меньшие, по сравнению, например, с ЕС, объемы торговли, АСЕАН является одним из самых удобных и перспективных партнеров для ЕАЭС, что объясняется следующими ключевыми факторами: ЕАЭС и АСЕАН сопоставимы по уровню экономического развития, имеют много общего в своей организационной

<sup>12</sup> Внешняя торговля ЕАЭС по странам [Электронный ресурс]. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/tradestat/tables/extra/Documents/2018/12/E201812\\_2\\_1.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/tables/extra/Documents/2018/12/E201812_2_1.pdf) (дата обращения 1 августа 2020).

<sup>13</sup> List of partners markets for a product commercialized by Association of South-East Asian Nations (ASEAN) [Электронный ресурс]. URL: [https://trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c24%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c4%7c1%7c1](https://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c24%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c4%7c1%7c1) (дата обращения 20 июня 2020).

структуре. Оба объединения придерживаются принципа развития отношений с другими странами, а также интеграционными объединениями [Канаев, Королев 2020]. В то же время очевидно, что потенциал сотрудничества между ЕАЭС и АСЕАН реализуется не в полной мере.

Полагаем, что стремление АСЕАН и ЕАЭС к партнерству может быть эффективно реализовано в рамках новой формы взаимодействия – межинтеграционного сотрудничества. Формат межинтеграционного сотрудничества мог бы объединить в рамках единой организационно-правовой структуры как уже существующие, так и перспективные торгово-промышленные связи, действующие и будущие соглашения о зонах свободной торговли и другие двусторонние соглашения и договоры, заключенные или планируемые к заключению между странами-участниками обоих интеграционных объединений. Это позволит не только более системно выстроить сотрудничество между интеграционными объединениями, но и перейти от двусторонних соглашений к многостороннему партнерству по принципу «каждый с каждым» в рамках единой институциональной и правовой среды. Полагаем, что развитие формата межинтеграционного сотрудничества позволит также снять ряд проблемных вопросов в сотрудничестве между ЕАЭС и АСЕАН, таких как:

- полное отсутствие какой-либо стратегии, направленной на развитие сотрудничества;
- незначительное количество проектов, являющихся совместными;
- слабая развитость, а также недостаточность сформированных связей, как в торгово-экономической сфере, так и в инвестиционной;
- однонаправленность экспорта и импорта между объединениями, преобладание энергетики в торговле;
- нежелание организаций государств двух объединений в развитии отношений между собой, а также наблюдаемое практически отсутствие знаний о состоянии бизнес-среды своих партнеров.

Спустя пять лет после создания ЕАЭС состоялся как интеграционное объединение высокого уровня с целостными механизмами принятия решений, реализации проектов и разрешения разногласий. В сегодняшних нестабильных макроэкономических и политических условиях ЕАЭС остается полноценным и полноправным участником мировой экономики, стремится всячески развивать и укреплять сотрудничество с внешними партнерами. Полагаем,

что развитие формата межинтеграционного сотрудничества будет способствовать реализации этих целей, а также эффективному экономическому развитию обеих интеграционных группировок в пост-кризисный период.

### *Литература*

---

- Канаев, Королев 2020 – *Канаев Е., Королев А.* ЕАЭС И АСЕАН: результаты и перспективы сотрудничества // *Мировая экономика и международные отношения*. 2020. Т. 64. № 1. С. 64–72.
- Телегина, Халова 2020 – *Телегина Е.А., Халова Г.О.* Мировая экономика и энергетика на переломе: поиски альтернативной модели развития // *Мировая экономика и международные отношения*. 2020. Т. 64. Вып. № 3. С. 5–11.
- Халова, Даниелян 2020 – *Халова Г.О., Даниелян М.М.* Перспективы развития взаимоотношений ЕАЭС и АСЕАН // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 7. С. 58–62.

### *References*

---

- Kanaev, E.A. and Korolev, A. (2020), “EAEU and ASEAN. Results and prospects of cooperation”, *World Economy and International Relations*, vol. 64, no. 1, pp. 64–72.
- Khalova, G.O. and Danielyan, M.M. (2020), “Prospects for the development of relations between the EAEU and ASEAN”, *Innovation and Investment*, no. 7, pp. 58–62.
- Telegina, E.A. and Khalova, G. (2020), “World economy and energetics at the turn. Search for an alternative development model”, *World Economy and International Relations*, vol. 64, no. 3, pp. 5–11.

### *Информация об авторах*

*Гюльнар О. Халова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 65; khalovag@yandex.ru

*Никита И. Иллерицкий*, Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, ул. Профсоюзная, д. 23; illernick@yandex.ru

### *Information about the authors*

*Gul'nar O. Khalova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Moscow, Russia; bld. 65, Leninskii Avenue, Moscow, Russia, 119991, khalovag@yandex.ru

*Nikita I. Illeritskii*, Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; bld. 23, Profsoyuznaya Street, Moscow, Russia, 117997; illernick@yandex.ru

## Экспортный потенциал территорий российско-белорусского приграничья: особенности и направления развития

Елена Н. Ковалева

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Смоленский филиал, Смоленск, Россия, ken\_ap@mail.ru*

*Аннотация.* Целью исследования стало выявление особенностей экспорта российско-белорусского приграничья и определение возможностей развития институциональной поддержки и активизации экспорта субъектов федерации России. Исследование показало, что административные территории российско-белорусского приграничья, несмотря на ряд общих черт, обусловленных сходными климатическими, географическими, социальными, культурными и историческими условиями развития и общими факторами влияния внешней макро- и мезосреды, имеют различные результаты по основным показателям экспортной деятельности, что требует совершенствования механизмов институциональной поддержки (региональной, отраслевой, субъектной). Сопоставительный анализ экспортной активности территорий российско-белорусского приграничья позволил сформулировать некоторые направления развития экспортного потенциала и определить направления совершенствования методов инфраструктурной поддержки российских экспортеров-субъектов малого и среднего предпринимательства в целях развития несырьевого неэнергетического экспорта страны.

*Ключевые слова:* экспорт, российско-белорусское приграничье, инфраструктурная поддержка экспорта

*Для цитирования:* Экспортный потенциал территорий российско-белорусского приграничья: особенности и направления развития // Вестник РГГУ. Серия: «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 112–127. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-112-127

## Export potential of the Russian-Belarusian border-zone. Features and directions of development

Elena N. Kovaleva

*Plekhanov Russian University of Economics, Smolensk branch,  
Smolensk, Russia, ken\_ap@mail.ru*

*Abstract.* The study aims at identifying the features of the export in the Russian-Belarusian border-zone and specifying the possibilities for the development of institutional support and activation of the export of the Russian



Federation subjects. The study showed that the administrative territories of the Russian-Belarusian border region, despite a number of common features due to similar climatic, geographical, social, cultural and historical conditions of development and the same influence factors of the external macro- and meso-environment, have different results upon the key indicators of export activity, what requires improvement of institutional support mechanisms (regional, sectorial, subject). Comparative analysis of export activities in the territories of the Russian-Belarusian border area allowed to formulate some directions of the export potential development and to identify areas for improvement of infrastructure support for Russian exporters – the small and medium enterprises in the development of non-oil and non-energy exports.

*Keywords:* export, Russian-Belarusian border-zone, infrastructure export support

*For citation:* Kovaleva, E.N. (2020), “Export potential of the Russian-Belarusian border-zone. Features of development and opportunities for infrastructure support”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 112-127, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-112-127

На фоне активизации интеграционных процессов Российской Федерации и Республики Беларусь приобретают актуальность исследования особенностей развития приграничных территорий [Дедкова 2017; Модернизация 2018]. Развитие экспорта, в особенности несырьевого неэнергетического, для двух стран представляет особо важную задачу, поскольку присоединение к ВТО для России и снижение поступлений в бюджет от таможенных платежей, а также необходимость обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности (государств, отраслей, продукции) являются приоритетными задачами для национальных экономик и интеграционных площадок (ЕАЭС, союза России и Беларуси) [Дайнеко, Абрамчук, Береснев 2016; Якушев 2018].

Выбор в качестве объекта исследования приграничных территорий актуален и для целей выявления направлений совершенствования институциональной поддержки несырьевого неэнергетического экспорта, поскольку субъекты федерации/области исследуемых государств, несмотря на ряд общих черт, обусловленных сходными климатическими, географическими, социальными, культурными и историческими условиями развития и общими факторами влияния внешней макро- и мезосреды, имеют различные результаты по основным показателям экспортной деятельности, что предположительно является следствием влияния факторов институционального порядка. Вышеизложенный тезис послужил основной гипотезой, которая обусловила цель исследования: выявление особенностей экспорта российско-белорусского приграничья и определение возможностей развития институцио-

нальной поддержки и активизации экспорта субъектов федерации России на основе сопоставительного анализа показателей экспорта приграничных территорий России и Республики Беларусь. Методами исследования послужили общенаучные, в частности, сравнительный и сопоставительный анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, аналогия, а также прикладные методы маркетинговых исследований и статистический анализ данных.

Проведенные ранее исследования выявили следующие основные препятствия для развития территорий российско-белорусского приграничья:

- низкий уровень технико-технологической модернизации в российском сегменте приграничья;
- низкий уровень институциональной модернизации со стороны белорусского сегмента [Модернизация 2018, с. 310–312].

Как следует из результатов многолетних исследований, основная задача российских приграничных территорий – привлечение инвестиций, а белорусских – совершенствование институциональных основ поддержки малого и среднего предпринимательства [Модернизация 2018]. Однако выводы экспертов не основывались на сопоставительном анализе основных показателей экспорта и его институциональной поддержки, что призвано восполнить проведенное ниже исследование.

Российско-белорусское приграничье составляют шесть областей: Смоленская, Псковская и Брянская с российской стороны и Витебская, Могилевская и Гомельская с белорусской. Одной из ключевых экономических характеристик субъектов федерации (областей) является валовой региональный продукт, динамика которого (на душу населения) в разрезе областей российско-белорусского приграничья приведена в табл. 1.

Как следует из таблицы 1, лидером по ВРП на душу населения в 2013 г. среди регионов российско-белорусского приграничья была Смоленская область, однако этот регион, несмотря на значительные промышленные мощности, равные возможности в области сельского хозяйства и некоторые преимущества с точки зрения географического расположения (пересечение нескольких ключевых торговых путей, потенциальная инвестиционная привлекательность), продемонстрировал наиболее низкие темпы роста по отношению к базовому 2013 г. (127,4%), при том что во всех шести областях в исследуемом периоде наблюдалась убыль населения. При этом пять областей российско-белорусского приграничья показали более высокие темпы роста, особенно области Беларуси (Гомельская – 145,2%; Могилевская – 153,7%; Витебская – 145,1%; Псковская – 136,2%; Брянская – 139,5%;).

Таблица 1

Валовой региональный продукт на душу населения  
по областям российско-белорусского приграничья, 2013–2017 гг., руб.<sup>1</sup>

	2013	2014	2015	2016	2017*
1 Смоленская область	232 503,7	242 884,6	266 927,2	275 444,3	296 289,6
прирост к предыдущему году, %	–	104,5	109,9	103,2	107,6
2 Псковская область	174 006,5	189 383,8	208 464,5	225 921,3	237 125,6
прирост к предыдущему году, %	–	108,8	110,1	108,4	105,0
3 Брянская область	164 726,6	175 865,0	196 096,7	221 080,0	229 844,6
прирост к предыдущему году, %	–	106,8	111,5	112,7	104,0
4 Гомельская область	204 005,1	242 353,8	258 016	258 453	296 400
прирост к предыдущему году, %	–	118,8	106,5	100,2	114,7
5 Могилевская область	179 694,0	211 227,1	233 406,8	246 717,9	276 182,4
прирост к предыдущему году, %	–	117,5	110,5	105,7	111,9
6 Витебская область	182 4615	222 381,9	243 477	245 544	264 693
прирост к предыдущему году, %	–	121,9	109,5	100,8	107,8

<sup>1</sup> Таблица составлена по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <http://www.belstat.gov.by> (дата обращения 22 сентября 2019); Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru> (дата обращения 22 сентября 2019); Главного статистического управления Витебской области [Электронный ресурс]. URL: <http://vitebsk.belstat.gov.by> (дата обращения 23.09.2019), Главного статистического управления Гомельской области [Электронный ресурс]. URL: <http://gomel.belstat.gov.by> (дата обращения 24 сентября 2019), Главного статистического управления Могилевской области [Электронный ресурс]. URL: <http://mogilev.belstat.gov.by> (дата обращения 24 сентября 2019).

\* Статистические данные за 2018 г. на момент работы над исследованием в официальных источниках не представлены.

### *Экспортный потенциал Витебской, Могилевской и Гомельской областей*

Экспортная активность рассматриваемых регионов неоднородна. Основные показатели экспорта Витебской, Могилевской и Гомельской областей по итогам представлены в табл. 2.

Как следует из таблицы 2, Витебская и Могилевская области демонстрируют значительное сходство в показателях экспортной активности. Гомельская область отличается практически по всем показателям – стоимостной составляющей, поступлениям от экспорта на душу населения, структуре и географии экспорта. Это обусловлено в том числе высоким сырьевым потенциалом Гомельской области, в структуре экспорта которой преобладают черные и цветные металлы и минеральные продукты (более 55%).

Статистическая отчетность Республики Беларусь предполагает выделение в показателях экспорта стоимостной составляющей экспорта услуг, что обусловлено стратегией развития экспорта страны, в которой экспорт услуг является одним из ключевых составляющих экспортного портфеля. Данные по внешнеторговому обороту товарами и услугами Республики Беларусь по итогам 2017 г. представлены в таблице 3.

Услуги пока не вышли на значимые позиции в структуре экспорта приграничных областей Республики Беларусь, однако сальдо экспорта/импорта услуг всех исследованных субъектов положительное; Гомельская область экспортирует услуг более чем в два раза больше, чем импортирует. Витебская область экспортирует преимущественно транспортные услуги (более 60% в структуре экспорта услуг).

Следует отметить, что в структуре экспорта из Беларуси практически отсутствуют товары нижнего и среднего переделов, преобладают промышленные товары с многоступенчатой переработкой, что равномерно обеспечивает основные отрасли экономики страны необходимыми для их стабильного состояния составляющими (занятость населения, налоги, логистическая и финансовая инфраструктура и т. д.).

Таблица 2

Основные показатели экспорта Витебской, Могилевской и Гомельской областей по итогам 2018 г.

Наименование показателя	Витебская <sup>2</sup>	Могилевская <sup>3</sup>	Гомельская <sup>4</sup>
Численность населения, чел./тенденция последних 3-х лет	1 180 202 (убыль)	1 052 877 (убыль)	1 415 749 (убыль)
Экспорт товаров/услуг, млрд долл. <sup>5</sup>	2,330/0,2	2,061 / н/д	4130 / н/д
Экспорт на душу населения, долл.	1974,2	1957,5	2917,2
Количество стран-партнеров по экспорту (динамика к 2017 г.)	84 (+9)	95 (+11)	Нет данных
Доля экспорта в РФ, объем в %/млрд долл.	63,4/1,018	62,2/1,280	31,32/1,293
Основные отрасли экспорта	Минеральные продукты (37,4%); Продукция химической промышленности (16,1%); продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (14,8%); продукция легкой промышленности (10,9%); машины, оборудование и транспортные средства (8,7%)	Продукция химической промышленности (28,6%); продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (19,5%), древесина и целлюлозно-бумажные изделия, мебель (19,8%); машины и оборудование (13,7%); продукция легкой промышленности (7,4%); черные и цветные металлы (3,5%)	Черные и цветные металлы (35,8%); минеральные продукты (23,9); продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (11%); продукция химической промышленности (10,8%); машины, оборудование и транспортные средства (6,9%)

<sup>2</sup> Официальный сайт Главного статистического управления Витебской обл. [Электронный ресурс]. URL: <http://vitebsk.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/osnovnye-pokazateli/valovoi-regionalnyi-produkt/> (дата обращения 28 сентября 2019).

<sup>3</sup> Официальный сайт Главного статистического управления Могилевской обл. [Электронный ресурс]. URL: [http://mogilev.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/osnovnye-pokazateli/valovoi-regionalnyi-produkt/valovoi-regionalnyi-produkt\\_3/valovoi-regionalnyi-produkt/](http://mogilev.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/osnovnye-pokazateli/valovoi-regionalnyi-produkt/valovoi-regionalnyi-produkt_3/valovoi-regionalnyi-produkt/) (дата обращения 24 сентября 2019).

<sup>4</sup> Официальный сайт Главного статистического управления Гомельской обл. [Электронный ресурс]. URL: [http://gomel.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/osnovnye-pokazateli/valovoi-regionalnyi-produkt/osnovnye-pokazateli-za-period-s-\\_\\_\\_\\_-gody\\_2/valovoi-regionalnyi-produkt\\_2/](http://gomel.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/osnovnye-pokazateli/valovoi-regionalnyi-produkt/osnovnye-pokazateli-za-period-s-____-gody_2/valovoi-regionalnyi-produkt_2/) (дата обращения 27 сентября 2019).

<sup>5</sup> —<sup>3</sup> Здесь и далее — доллар США.

Внешнеторговый оборот товаров и услуг Республики Беларусь (по итогам 2017 г.)<sup>6</sup>

№	Наименование области РБ	Внешнеторговый оборот услугами за 2017 г., млн долл.		Внешнеторговый оборот товарами за 2017 г., млн долл.	
		Импорт	Экспорт	Импорт	Экспорт
1	Витебская обл.	217,9	163,6	2583,9	2329,9
	доля, %	7,8	6,6	92,2	93,4
2	Гомельская обл.	185,0	489,3	4527,2	3726,8
	доля, %	3,9	11,6	96,1	88,4
3	Могилевская обл.	50,2	94,7	1193,6	2055,7
	доля, %	4,0	4,4	96,0	95,6

\* Официальные статистические данные за 2018 г. на момент работы над исследованием в официальных источниках не представлены

<sup>6</sup> Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/vneshnyaya-torgovlya\\_2/dannye-o-vneshnei-torgovle-respubliki-belarus-p\\_2/struktura-vneshnei-torgovli-uslugami/](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/vneshnyaya-torgovlya_2/dannye-o-vneshnei-torgovle-respubliki-belarus-p_2/struktura-vneshnei-torgovli-uslugami/) (дата обращения 03.10.2019).

### *Экспортный потенциал Брянской, Смоленской и Псковской областей*

Лидерами экспорта России в разрезе регионов по итогам 2018 г. являются Москва (197,02 млрд долл., прирост к 2017 г. 31,98%), Санкт-Петербург (26,45 млрд долл., прирост к 2017 г. 21,23%), Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (20,15 млрд долл.)<sup>7</sup>. Областей российско-белорусского приграничья в списке ТОП-10 регионов-экспортеров нет.

Основные показатели экспорта Брянской, Смоленской и Псковской областей представлены в табл. 4.

Смоленская область лидирует в рейтинге регионов-экспортеров, однако по показателям динамики ВРП и темпам роста экспорта отстает от Псковской и Брянской областей. Для всех трех областей основной страной-импортером является Республика Беларусь, однако говорить об устойчивых связях не приходится: в 2014–2015 гг. экспорт в Республику Беларусь показал значительный спад во всех трех областях российско-белорусского приграничья.

Динамика экспорта приграничных областей носит нестабильный характер: так, экспорт из Смоленской области в Республику Беларусь по итогам 2018 г. упал по 45 позициям из 95, в то же время по 37,4% этих товарных групп в 2017 г. по отношению к 2016 г. наблюдалась обратная динамика. Сходная ситуация прослеживается и по двум другим исследуемым областям. Кроме того, серьезную озабоченность вызывают показатели экспорта на душу населения – сопоставление с белорусскими приграничными областями свидетельствует о существенном отставании и значительной неоднородности экспортной деятельности субъектов федерации России. Как следует из таблицы 4, экспорт на душу населения в Брянской области меньше чем соответствующий показатель по Смоленской области почти в 5 раз, а по сравнению с Гомельской областью – более чем в 10 раз.

Российские регионы экспортируют в Беларусь товарные группы, в структуре которых также, как и в общей структуре российского экспорта, преобладают сырье, полуфабрикаты либо товары нижнего и среднего переделов, товары глубокой степени переработки в структуре экспорта России в Республику Беларусь составляют ок. 25%, что способно оказывать значительно меньшее позитивное влияние от экспортной составляющей на экономику России в целом, в отличие от Беларуси.

---

<sup>7</sup> Официальный сайт Российского экспортного центра [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exportcenter.ru> (дата обращения 30 сентября 2019).

Таблица 4

Основные показатели экспорта Брянской, Смоленской и Псковской областей по итогам 2018 г.

№ п/п	Наименование показателя	Брянская обл.	Смоленская обл.	Псковская обл.
1	Численность населения, 2018 г., чел./тенденция последних 3-х лет*	1 210 982 (убыль)	949 348 (убыль)	636 546 (убыль)
2	Позиция в рейтинге регионов РФ по объему экспорта по итогам 2018 г.*	61	39	65
3	Объемы экспорта (в стоимостном выражении)* млрд долл.	0,32	1,23	0,28
4	Динамика к 2017 г., процент*	17,37	12,18	32,37
5	Экспорт на душу населения, долл.**	264,2	1295,6	439,9
6	Доля несырьевых товаров в экспорте, %*	91,85	92,55	41,23
7	Основные рынки (ТОП-3 рынка)*	1. Республика Беларусь 2. Казахстан 3. Украина	1. Республика Беларусь 2. Бразилия 3. Украина	1. Республика Беларусь 2. Эстония 3. Латвия
8	ТОП-3 групп товаров в структуре экспорта*	1. Железнодорожная техника 2. Зерно 3. Древесина и продукция деревообработки	1. Удобрения 2. Драгоценные металлы и камни 3. Древесина и продукция деревообработки	1. Черные металлы 2. Древесина и продукция деревообработки 3. Электрические устройства, аппаратура связи
9	Уровень концентрации структуры экспорта в РБ**	Умеренный	Низкий	Высокий
10	Наличие Центра поддержки экспорта	Да	Да	Нет

\* данные портала РЭЦ; \*\* показатели, рассчитанные автором.



Кроме того, в российских областях пока недостаточно внимания уделяется сфере услуг как стратегически важной бизнес-единице экспортного портфеля. Приграничные области Республики Беларусь также пока не достигли желаемых индикаторов в этой сфере, однако экспорт услуг уже выделен в статистических показателях экспортной деятельности и признан Национальной программой развития экспорта Республики Беларусь значимым направлением экспортной деятельности.

Следует отметить, что статистические данные России и Республики Беларусь и методы их получения и обработки не идентичны. Статистические данные по экспорту Росстата имеются лишь в разрезе существенных макроэкономических показателей (платежный баланс, стоимостные показатели экспорта и импорта, справочные цены и некоторые другие) [Оганова, Ковалева 2018]. Портал внешнеэкономической информации и сайт Федеральной таможенной службы России также не содержат ряд статистических показателей, представляющих важность для сопоставления данных и принятия управленческих решений (напр., экспорт/импорт технологий на сайте Росстата представлен только до 2004 г., отсутствуют статистические данные по экспорту услуг и т. д.). К сожалению, статистика РФ в части экспорта услуг не актуализирована, в статистических отчетах по областям экспорт услуг также не выделен, что затрудняет анализ и сопоставление данных. Практически отсутствует информация по экспорту услуг на портале внешнеэкономической информации и портале РЭЦ, несмотря на то, что это направление вызывает интерес у экспортеров и могло бы стать перспективным направлением развития экспортного портфеля России. Кроме того, данные РЭЦ и Росстата в части экспорта по субъектам федерации существенно расходятся (сопоставлены данные Росстата и РЭЦ по исследованным областям за 2017 г.) и не актуализированы, что препятствует своевременному принятию управленческих решений [Ковалева, Оганова 2018].

### *Инфраструктурная поддержка экспорта: российская и белорусская практики*

В России интенсивное развитие внешнеэкономической деятельности в 90-х годах не было сопровождено формированием системы инфраструктурной поддержки субъектов несырьевого неэнергетического сектора МСП, для которых это направление было новым, рискованным и затратным. С одной стороны, субъектов, с которыми предприниматели-участники ВЭД взаимодействовали

в процессе реализации коммерческих проектов, было несколько десятков (Минпромторг, Торгово-промышленная палата, группа ВЭБ, ФТС, АОС и АИЛ и т. д.). Непрозрачность и отсутствие понятной схемы взаимодействия с институциональной инфраструктурой ВЭД, сложность и многоступенчатость экспортного проекта, существенные риски (маркетинговые, правовые, финансовые, валютные, таможенные, логистические и др.), отсутствие отраслевой поддержки приводили к негативным результатам и нежеланию субъектов МСП заниматься экспортными проектами. На уровне регионов экспортная деятельность не курировалась и не оценивалась, до сих пор в КРП губернаторов достижение установленных индикаторов в сфере экспорта региона напрямую не включено.

В 2015 г. была создана группа Российского экспортного центра, которая интегрировала усилия по финансовой и нефинансовой поддержке экспорта российских предприятий несырьевого неэнергетического сектора экономики. Некоторые задачи, как и прежде делегированы Торгово-промышленной палате (в том числе региональным отделениям), а также Центрам поддержки экспорта, создаваемым в регионах в последние три года (в областях российско-белорусского приграничья ЦПЭ созданы в Смоленской и Псковской областях). Однако несмотря на первые положительные результаты, говорить о завершении проектирования системы инфраструктурной поддержки экспорта в России для субъектов МСП-участников ВЭД пока не приходится, так как

- отсутствует режим помощи «одного окна», хотя работа в этом направлении инфраструктурной поддержки находится на завершающей стадии;
- существует дефицит кадров (количественный и качественный) в структурах Центров поддержки экспорта в регионах (в частности, количество сотрудников Смоленского ЦПЭ составляет 5 человек, в Брянской области ЦПЭ пока не создан);
- нефинансовая поддержка ЦПЭ носит заявительный характер и лимитирована, поэтому не может быть оказана всем желающим;
- ЦПЭ работают по отдельным заявкам субъектов МСП, помощь не связана с отраслевыми программами развития экспорта, которые, несмотря на несколько попыток рассмотрения соответствующих проектов (напр., в сфере АПК, образования), так и не были утверждены в статусе программ;
- требуют корректировки реализуемые образовательные программы (подбор слушателей, комплексность, содержательное наполнение, отсутствие кейсов реализованных проектов и разработанных отраслевых методических рекомендаций, инфографики экспортных проектов) [Оганова, Ковалева 2018].

*Белорусская практика поддержки экспорта* носит скорее дедуктивный характер и движется от политических и экономических интересов государства в области национальной, экономической и продовольственной безопасности к интересам организаций и предприятий [Еловая 2016, Матвиенко 2017]. Благодаря выполнению положений Национальной программы развития экспорта Республики Беларусь на 2011–2015 гг. удалось достичь положительного сальдо внешней торговли товарами и услугами<sup>8</sup>.

В Беларуси создана и успешно функционирует система инфраструктурной (финансовой и нефинансовой) поддержки экспорта [Ткалич 2017], большая часть которых была создана более 20 лет назад и позволяет белорусским ведомственным и частным предприятиям получать адресную поддержку в части подготовки и реализации экспортных проектов. Отдельно стоит отметить деятельность созданного более 20 лет назад Национального центра маркетинга и конъюнктуры цен, который призван обеспечивать конкурентоспособность белорусских товаров и услуг и находить оптимальные рынки сбыта (в России сопоставимые услуги начали оказываться комплексно только с появлением РЭЦ в 2015 г.).

В отличие от Республики Беларусь, в России до сих пор не разработана Национальная программа развития экспорта, что, по мнению опрошенных нами представителей субъектов МСП, препятствует системной и комплексной работе по формированию экспортного предложения, минимизации рисков и обеспечению долгосрочности экспортных проектов. Представители субъектов МСП рассматривают риски при реализации экспортных проектов как существенные и видят национальную политику и стратегические отраслевые решения в этой области ключевыми факторами повышения интенсивности экспортной деятельности для своих предприятий [Ковалева, Оганова 2018].

---

<sup>8</sup> Национальная программа поддержки и развития экспорта Республики Беларусь на 2016–2020 годы. Утверждено Постановление Совета Министров Республики Беларусь 01.08.2016 № 604 [Электронный ресурс]. URL: <http://center.gov.by/> (дата обращения 22 сентября 2019).

Национальная программа развития экспорта Республики Беларусь на 2011–2015 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23 мая 2011 г. № 656 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., № 60, 5/33840) [Электронный ресурс]. URL: <http://center.gov.by/> (дата обращения 22 сентября 2019).

## Заклучение

Проведенное исследование особенностей экспорта регионов российско-белорусского приграничья позволяет сделать следующие выводы:

- основные показатели экспорта приграничных областей Республики Беларусь имеют более гомогенную структуру и сходные характеристики; приграничные области России отличаются существенной долей разброса показателей;
- стоимостные объемы экспорта на душу населения белорусских приграничных территорий существенно (*в несколько раз*) превышают показатели исследуемых российских регионов;
- доля экспорта товаров среднего и верхнего переделов белорусских территорий значительно выше соответствующего показателя российских территорий;
- экспорт услуг и высоких технологий российских приграничных областей в настоящее время не поддается количественной оценке в силу отсутствия соответствующих показателей в статистической отчетности, что свидетельствует о недостаточности внимания к экспорту данного направления;
- институциональная и инфраструктурная поддержка экспорта Республики Беларусь носит системный, целенаправленный и долгосрочный характер, благодаря чему приграничными областями Беларуси достигнуты более высокие показатели экспорта по сравнению с российскими территориями.

Таким образом, гипотеза исследования о существенном влиянии институциональных факторов (государственного регулирования, институциональной поддержки экспорта) на развитие экспорта регионов и государства подтверждается.

Основные выводы проведенного исследования можно сформулировать в следующих тезисах:

- длительная планомерная стратегическая работа всех уровней подготовки и реализации экспортной экономической политики – государства, региона, отдельных предприятий – является необходимым и ключевым условием развития экспорта регионов;
- отсутствие национальной программы развития экспорта и отсутствие отраслевого подхода к стратегическому планированию экспортной деятельности оказывают негативное влияние на долгосрочное стабильное функционирование экспортных проектов предприятий;

- среди основных препятствий реализации экспортных проектов представители бизнеса называют повышенные риски [Оганова, Ковалева 2018], которые могли бы быть минимизированы участием государства в формировании благоприятных «коридоров» экспорта для отдельных отраслей;
- система «от частного к общему», т. е. от инициативы отдельных предприятий, не может успешно конкурировать с «зонтичными» стратегиями экспорта при стратегической комплексной поддержке государства, создающего инфраструктурные, законодательные и экономические условия для успешного экспорта отдельных отраслей и формирования «зонтичных» отраслевых брендов.

Сопоставительный анализ экспортной активности территорий российско-белорусского приграничья позволил сформулировать некоторые направления развития экспортного потенциала и определить направления совершенствования методов инфраструктурной поддержки российских экспортеров-субъектов МСП, среди которых можно выделить следующие:

- утверждение Стратегии экспортной деятельности Российской Федерации и отдельных регионов на среднесрочный период;
- введение в методику расчета КРІ губернаторов показателей (кроме косвенных), стимулирующих развитие экспортной деятельности субъектов федерации (напр., интегральный показатель, включающий динамику объема несырьевого неэнергетического экспорта на душу населения (общий и без учета трех основных отраслей экспорта), коэффициент устойчивости экспорта региона и др.);
- внедрение схемы поддержки экспортных проектов субъектов МСП «РЭЦ–отрасль–регион–субъекты МСП» в качестве матричной структуры обеспечения реализации Стратегии развития экспорта (в отличии от текущей полувертикальной с различным ведомственным подчинением);
- изменение методики сбора и анализа первичной статистической отчетности в целях количественного анализа и сопоставления экспортной активности регионов в сфере услуг;
- выявление, оценка и распространение лучших практик стимулирования экспортной активности субъектов МСП в регионах;
- совершенствование деятельности Центров поддержки экспорта в регионах.

*Литература*

- Дайнеко, Абрамчук, Береснев 2016 – Дайнеко А.Е. Абрамчук Н.А., Береснев Д.В. Научные основы диверсификации экспорта товаров Республики Беларусь // Доклады Национальной академии наук Беларуси. 2016. Т. 60. № 1. С. 116–122.
- Дедкова 2017 – Дедкова Е.Г. Несырьевой экспорт в России: современное состояние и перспективы развития // Экономические и гуманитарные науки. 2017. № 9 (308). С. 101–107.
- Еловая 2016 – Еловая Е.М. Механизм государственного стимулирования товарного экспорта в Республике Беларусь // Современные евразийские исследования. 2016. № 4. С. 77–85.
- Ковалева, Оганова 2018 – Ковалева Е.Н., Оганова А.А. Несырьевой неэнергетический экспорт России макро- и мезоуровня: основные тенденции развития и направления поддержки // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 2. С. 36–45.
- Матвиенко 2017 – Матвиенко Е.Ф. Меры стимулирования экспорта несырьевых товаров Республики Беларусь // Инновационные процессы в современной науке: Материалы Междунар. (заочной) научно-практической конф. / Под общ. ред. А.И. Вострецова. 2017. С. 257–262.
- Модернизация 2018 – Модернизация и структурные трансформации российско-белорусского приграничья / Земляк С.В., Катровский А.П., Ковалев Ю.П., Куница М.Н., Мажар Л.Ю., Ридевский Г.В., Сергутина С.А., Шеломенцева М.В., Щербакова С.А., Яськова Т.И. Смоленск: Универсум. 2018. 376 с.
- Оганова, Ковалева 2018 – Оганова А.А., Ковалева Е.Н. Оценка экспортного потенциала субъектов МСП несырьевого неэнергетического сектора экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2018. Т. 212. № 4. С. 163–178.
- Ткалич 2017 – Ткалич Т.А. Моделирование сценариев долгосрочного прогнозирования экспорта Республики Беларусь до 2030 года // Право. Экономика. Психология. 2017. № 1 (6). С. 33–42.
- Якушев 2018 – Якушев Н.О. Несырьевой экспорт союзного государства как фактор экономического развития территории России и Беларуси // Проблемы развития территории. Вологодский научный центр Российской академии наук. 2018. № 5 (97). С. 41–54.

*References*

- Daineko, A.E., Abramchuk, N.A. and Beresnev, D.V. (2016), “Scientific bases for the diversification of the commodity export of the Republic of Belarus”, *Doklady Natsional’noi akademii nauk Belarusi*, vol. 60, no. 1, pp. 116-122.
- Dedkova, E.G. (2017), “Non-Resource exports in Russia. Current state and prospects of development”, *Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki*, no. 9 (308), pp. 101-107.
- Elovaya, E.M. (2016), “Mechanism of state stimulation of the commodity exports in the Republic of Belarus”, *Modern Eurasian Studies*, no. 4, pp. 77-85.
- Kovaleva, E.N. and Oganova, A.A. (2018), “Non-primary non-energy exports of Russia in macro-and meso-level. The main development trends and directions for state

- support”, *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment* [The journal is published by St Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics (ITMO University)], no. 2, pp. 36-45.
- Matvienko, E.F. (2017), “Measures to stimulate the export of non-raw materials of the Republic of Belarus”, *Innovatsionnye protsessy v sovremennoi nauke: Materialy Mezhdunar. (zaochnoi) nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Innovative processes in modern science, Proceedings of the International (correspondence) scientific and practical conference] Vostretsov A.I. (ed), pp. 257-262.
- Oganova, A.A. and Kovaleva, E.N. (2018), “Assessment of the export potential of SMEs in the non-oil non-energy sector”, *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Scientific Works of the Free Economic Society (VEO) of Russia], vol. 212, no. 4, pp. 163-178.
- Tkalich, T.A. (2017), “Modeling of scenarios for the long-term (until 2030) forecasting of exports of the Republic of Belarus”, *Pravo. Economy. Psychology*, vol. 1 (6), pp. 33-42.
- Yakushev, N.O. (2018), “Non-Raw materials exports of the Union state as a factor in economic development of the territory of Russia and Belarus”, *Problemy razvitiya territorii. Vologodskii* [Issues of the territory development], Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. vol. 5 (97), pp. 41-54.
- Zemlyak, SV. and Katrovskii, AP. (eds.) (2018), *Modernizatsiya i strukturnye transformatsii rossisko-belorusskogo prigranich'ya* [Modernization and structural transformations of the Russian-Belarusian borderland], Universum, Smolensk, Russia.

### *Информация об авторе*

*Елена Н. Ковалева*, кандидат экономических наук, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Смоленский филиал, Смоленск, Россия; 214030, Смоленск, ул. Нормандия-Неман, д. 21; ken\_ap@mail.ru

### *Information about the author*

*Elena N. Kovaleva*, Cand. of Sci. (Economics), Plekhanov Russian State University of Economics, Smolensk branch, Smolensk, Russia; bld. 21, Normandiya-Neman Street, Smolensk, Russia, 214030; ken\_ap@mail.ru

## Квалифицированный инвестор: буква закона или дух закона?

Светлана В. Львова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, lvovasv@mail.ru*

*Аннотация.* В настоящей статье с позиций доктринального толкования одной из самых сложных категорий гражданского права – обхода закона, рассматривается реальная практика признания физических лиц квалифицированными инвесторами в одной из крупнейших кредитных организаций – ПАО НБ ТРАСТ. Рассматривая заложенные «духом закона» принципы квалификации с позиции применения формулы: вкладчик – инвестор – квалифицированный инвестор, автор показывает несостоятельность существующей практики признания физических лиц квалифицированными инвесторами, когда обычных вкладчиков с применением механизма формального соблюдения законодательства – «буквы закона» признавали квалифицированными инвесторами.

*Ключевые слова:* квалифицированный инвестор, обход закона, инвестор, вкладчик, дух закона, буква закона

*Для цитирования:* Львова С.В. Квалифицированный инвестор: буква закона или дух закона? // Вестник РГГУ. Серия «Серия Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 128–137. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-128-137

## A qualified investor. The letter of the law or the spirit of the law?

Svetlana V. L'vova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, lvovasv@mail.ru*

*Abstract.* The real practice in the recognizing individuals as qualified investors in one of the largest credit organizations – PJSC NB TRUST is considered in this article from the position of a doctrinal interpretation of one of the most difficult categories of civil law – the circumvention of the law. Considering the principles of the qualification laid down by the “spirit of the law” from the per-



spective of applying the formula: investor- an investor is a qualified investor, the author shows the inconsistency of the existing practice in the recognizing individuals as qualified investors, when ordinary investors using the mechanism of the formal compliance with the law – “letters of the law” were recognized as qualified as investors.

*Keywords:* a qualified investor, a circumvention of the law, an investor, depositor, the spirit of the law, the letter of the law

*For citation:* L'vova, S.V. (2020), “A qualified investor. The letter of the law or the spirit of the law?”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 128-137, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-128-137

Принцип добросовестности и недопустимости злоупотребления правом является одним из основных принципов гражданского права. Между тем наша правоприменительная практика пестрит случаями, когда несовершенство закона, определенные пробелы в правовом регулировании или просто недоработка законодателя приводит к фатальным последствиям, как это было в делах по искам держателей кредитных нот против ПАО НБ ТРАСТ [Львова 2017b, с. 107].

Напомним, что после введения санации в декабре 2014 г. в ПАО НБ ТРАСТ сотни физических лиц – держателей кредитных нот, утратили все свои инвестиции по причине того, что было осуществлено списание на убытки банка сумм субординированных займов, выступавших обеспечением кредитных нот. Именно тогда стало известно о массовом признании вкладчиков ПАО НБ ТРАСТ квалифицированными инвесторами на основании формального соблюдения требований действующего законодательства. Отсутствие четкого законодательного регулирования, а также доктринального толкования применительно к вышеописанной ситуации, диктует необходимость рассмотреть в рамках настоящего исследования феномен обхода закона при признании физического лица квалифицированным инвестором.

### *Обход закона как правовая категория*

Обращаясь к истокам толкования «обхода закона», отметим, что запрет «обхода закона» как правовая категория, воспринятая российским законодателем, своими корнями уходит в римское право. В этой связи нельзя не процитировать дигесты Юстиниана, в которых отмечено: «Поступает против закона тот, кто совершает

запрещенное законом; поступает в обход закона тот, кто, сохраняя слова закона, обходит его смысл» [Муранов 1999, с. 193]. «Обход закона присутствует, когда делается то, чего закон не желает, но и не запрещает; и как сказанное слово отличается от мысли, так обход закона отличается от того, что противозаконно» [Бартошек 1989, с. 396].

Анализ доктрины показывает, что под обходом закона как дореволюционная теория, так и европейское право, в частности, немецкое право понимало «образ действий, нарушающий предписание закона не прямо, но подрывающий цель, на достижение которой это предписание направлено» [Муранов 1999, с. 193].

А.В. Егоров под этим феноменом понимал условие, когда закон формально запрещает какое-либо конкретное действие, но путем толкования данного запрета можно прийти к выводу, что закон запрещает не столько само это действие (или правовую форму, в которую оно облекается), сколько результат, к которому данное действие приводит. И если можно сделать такой вывод, то запрещенными этим законом должны считаться любые действия, приводящие к достижению того же самого результата, а не только действия, формально упомянутые в норме [Егоров 2011, с. 12].

Наиболее часто в теории права «обход закона» отождествляется с ситуацией, когда буква закона в результате действий субъектов права не соответствует духу закона.

Так, Ю.С. Гамбаров, критикуя догматическое буквальное толкование закона, направленное на поиск субъективной воли законодателя, указывал на необходимость поиска объективной воли закона, которая, по мнению ученого, и является той целью, которую закон должен преследовать [Гамбаров 2003, с. 358].

Подытоживая, можно утверждать, что под обходом закона понимаются действия участников гражданского оборота, которые, не смотря на их формальное соответствие «букве закона», противоречат сути тех правоотношений, на которые возникают между участниками на основании конкретной нормы права. Результатом обхода закона является причинение вреда, что неизбежно должно влечь за собой ответственность на основании правил, установленных в части 2 ст. 10 ГК РФ<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) // Российская газета. 1994. 8 дек. № 238–239.

*Инвестор – основной субъект квалификации*

Итак, анализируя правоотношения, складывающиеся между двумя субъектами – профессиональным участником рынка ценных бумаг, наделенными правом признавать физическое лицо квалифицированным инвестором и самим физическим лицом – претендентом на статус, давайте рассмотрим на примере реализации процесса квалификации ПАО НБ ТРАСТ сам механизм и дадим оценку этому процессу с точки зрения добросовестности участников гражданского оборота и недопустимости злоупотребления в любых формах.

По справедливому указанию А.В. Майфата, «инвестор является субъектом с особым правовым статусом, ибо с одной стороны, он не является предпринимателем, но его статус отличается и от обычного субъекта гражданского оборота, поскольку он опосредованно участвует в предпринимательской деятельности организатора инвестирования и должен принимать на себя часть рисков, связанных с такой деятельностью. А с другой стороны, инвестор не является потребителем» [Майфат 2005]. Следует отметить, что именно на этих позициях стоит и сегодняшняя судебная практика.

Потребитель может стать инвестором, но никак не может претендовать на статус квалифицированного инвестора. А это означает, что лицо, осуществляющее процесс признания, в частности, физического лица квалифицированным инвестором, следуя принципу добросовестности, должно удостовериться в том, что претендент – физическое лицо не относится к категории потребителя, а уже является инвестором, т. е. на момент подачи заявления о квалификации осуществлял действия по инвестированию денежные средства в ценные бумаги или другие финансовые инструменты на фондовом рынке.

Таким образом, на статус квалифицированного инвестора может претендовать только такое лицо, которое уже является инвестором. Это вытекает из самого термина.

Одновременно с этим законодатель делегировал Банку России право конкретизировать отдельные моменты квалификационных требований в его нормативных актах, что и было реализовано регулятором через принятие его Указаний от 29 апреля 2015 г. № 3629-У (далее Указания)<sup>2</sup>, которые являются основополагающими не толь-

---

<sup>2</sup> Указание Банка России от 29.04.2015 № 3629-У «О признании лиц квалифицированными инвесторами и порядке ведения реестра лиц, признанных квалифицированными инвесторами» // Вестник Банка России. 2015. 15 июня. № 51.

ко для претендентов – заявителей, но и для лиц, осуществляющих квалификацию физических лиц.

И действующее законодательство, и законодательство, действовавшее на момент признания физических лиц, исходит и исходило из того, что претендент на данный статус должен соответствовать критериям, установленным действующим законодательством – ФЗ № 39-ФЗ и соответствующими нормативными актами регулятора.

Поскольку мы окунаемся в события 2011–2014 гг., то и руководствоваться будем действовавшим на том момент законодательством.

### *Практика квалификации в действии (опыт прошлого)*

Итак, в соответствии с действовавшим в 2011–2014 гг. Положением о порядке признания лиц квалифицированными инвесторами, утвержденным Приказом ФСФР России от 18.03.2008 № 08-12/пз-н (п. 2.1)<sup>3</sup> (далее Положение), физическое лицо могло быть признано квалифицированным инвестором при соответствии его двум из предложенных законодателем вышеуказанных пяти критериев. В силу диспозитивности нормы, каждое лицо самостоятельно должно было, да и сейчас может (с той лишь разницей, что сейчас достаточно соответствовать одному критерию) выбирать подходящий ему для квалификации критерий.

Анализ более 400 дел, рассмотренных Басманным районным судом г. Москвы по искам держателей кредитных нот, признание квалифицированными инвесторами которых было осуществлено ПАО НБ ТРАСТ, показал, что в качестве основания для квалификации физических лиц использовалось два критерия:

- владельческий критерий, т. е. наличие факта владения определенными финансовыми инструментами на установленную Положением сумму;
- критерий «делеспособности» – наличие факта заключения конкретным физическим лицом не менее 5 сделок с определенными финансовыми инструментами в течение последних трех лет, совокупная цена которых составила не менее 3 миллионов рублей.

---

<sup>3</sup> Приказ ФСФР России от 18.03.2008 № 08-12/пз-н «Об утверждении Положения о порядке признания лиц квалифицированными инвесторами» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2008. 12 мая. № 19 (утратил силу).

Итак, из буквального толкования буквы закона вытекает, что для признания физического лица квалифицированным инвестором необходимо иметь доказательства наличия у такого претендента соответствия установленным законом критериям. Такими доказательствами применительно к «владельческому» критерию и критерию «делкоспособности» выступают:

- 1) выписка по счету депо конкретного физического лица;
- 2) наличие договоров купли – продажи соответствующих финансовых документов;
- 3) выписки из обслуживающего банка о перечислении денежных средств со счета физического лица (покупателя) на счет продавца по договору купли-продажи финансовых инструментов.

### *«Буква закона» и «дух закона» при квалификации на практике*

При рассмотрении более 400 дел в Басманном районном суде г. Москвы по искам держателей кредитных нот – бывших вкладчиков ПАО НБ ТРАСТ было установлено, что с целью реализации кредитных нот – ценных бумаг иностранных эмитентов, не допущенных к публичному обращению в России, банк должен был признать своих вкладчиков квалифицированным инвестором, для чего каждому из вкладчиков было предложено заключить пять договоров купли-продажи ценных бумаг – акций ведущих российских эмитентов: ОАО «ВТБ», ОАО «НК «Лукойл», ОАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Сбербанк России», которые банк тут же выкупал обратно, что подтверждается заключенными договорами купли-продажи тех же акций.

Цель заключения данных договоров, как вытекает из описательной и мотивировочной части вступивших в законную силу судебных актов, – выполнить требования статьи 51.2 ФЗ № 39-ФЗ и п. 2.1. Положения, без соблюдения которых статус квалифицированного инвестора конкретному физическому лицу не мог быть присвоен.

А теперь давайте вернемся к истокам введения института квалифицированного инвестора в наше законодательство. Исходя из задумки инициатора законодательной инициативы, институт квалифицированного инвестора задумывался в качестве «буфера», который должен был защитить малосведущих в тонкостях и нюансах правил фондового рынка *инвесторов* от утраты инвестиций.

Мы неслучайно акцентируем внимание на слове «инвестор». Простой вкладчик – это, всем понятно, не инвестор. Опыт и зна-

ния как необходимый атрибут для квалификации, из чего исходил инициатор законодательной инициативы, ориентируясь на международный опыт, могут быть приобретены исключительно в результате неоднократных практических действий по реализации инвестирования на фондовом рынке. Неслучайно от претендента на статус квалифицированного инвестора требуется представить доказательства соответствия его определенным критериям, указанным в законодательстве. Иными словами, от него требуется, чтобы он представил доказательства того, что он имеет опыт как минимум и знания как максимум.

Всем понятно, что нельзя из первого класса общеобразовательной школы сразу попасть в выпускной класс. Конечно, могут быть вундеркинды и исключения из правил. Но когда такие исключения в 100% случаев, как в ситуации с вкладчиками ПАО НБ ТРАСТ?

Давайте образно представим логику законодателя с точки зрения «духа закона» и представим это в виде формулы:

*Вкладчик – инвестор – квалифицированный инвестор.*

Ведь всем очевидно, что вкладчик – это потребитель финансовых услуг, находящийся под защитой Закона о защите прав потребителей. Потребитель не может быть инвестором. Именно на этих позициях стоит судебная практика, следуя разъяснениям ВС РФ<sup>4</sup>, о чем велась речь ранее.

Между тем механизм признания физических лиц квалифицированными инвесторами в ПАО НБ ТРАСТ, как установлено в многочисленных судебных решениях, сводился к формуле:

*Вкладчик – квалифицированный инвестор.*

Как нам представляется, основной характеристикой инвестора, которая отличает его от вкладчика, является не наличие денег на банковских счетах, которые можно использовать для инвестирования, а наличие брокерского счета и счета депо, причем не просто «нулевых» счетов, а счетов с историей движения активов – финансовых инструментов, ибо именно это свидетельствует о «набитых шишках» опыта и приобретенных в результате этого знания о правилах и законах фондового рынка.

Очевидно, описывая в своем докладе практику злоупотреблений при признании физических лиц квалифицированными инвесторами, именно эту, вышеописанную практику квалификации в

---

<sup>4</sup> П. 7 раздела II Обзора судебной практики ВС РФ от 20.12.2016 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2017. Окт. № 10.

ПАО НБ ТРАСТ имел в виду регулятор<sup>5</sup>. Формально «буква» закона ПАО НБ ТРАСТ была соблюдена, но соответствовало ли это духу закона? [Львова 2017а, с. 75].

Судебная практика Басманного районного суда г. Москвы по искам держателей кредитных нот также иллюстрирует как раз формальный подход, ибо, как указывал заместитель председателя Воронежского областного суда В.П. Анисимов, «букву» закона применить легче, чем искать его «дух» [Анисимов 2016, с. 56].

Например, в апелляционном определении Мосгорсуда от 16.11.2016 № 33-45433/2016, когда суд, оценивая примененный на практике банком формализм применения норм права при признании физических лиц квалифицированными инвесторами, констатировал, что

все вышеперечисленные требования закона были соблюдены Банком при присвоении истцу статуса квалифицированного инвестора – ...На указанную дату во владении истца находилось достаточное количество ценных бумаг, позволявшее присвоить ему названный статус, а также было совершено необходимое количество сделок с ценными бумагами, что подтверждается выпиской по счету депо № ... от ... г. При этом закон не содержит требований, устанавливающих правило, согласно которому ценные бумаги в необходимом количестве, принадлежащие лицу на момент приобретения им статуса квалифицированного инвестора, должны оставаться в его владении и после надления его таким статусом. Равно как не содержит закон и требований относительно того, за какой период до присвоения лицу статуса квалифицированного инвестора он должен приобрести соответствующие ценные бумаги<sup>6</sup>.

Действительно, закон не конкретизирует сроков и периодов, но ведь очевидно, что нельзя за один росчерк пера приобрести опыт и знания?

Практика признания ПАО НБ ТРАСТ своих клиентов – физических лиц квалифицированными инвесторами наглядно иллюстрирует пример, когда банк как кредитная организация и профучастник рынка ценных бумаг, являющийся брокером, дилером и депо-

---

<sup>5</sup> Совершенствование системы защиты инвесторов на финансовом рынке посредством введения регулирования категорий инвесторов и определения их инвестиционного профиля: Доклад Банка России [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/CoNteNt/DocumeNt/File/50723/report\\_30062016.pdf](https://www.cbr.ru/CoNteNt/DocumeNt/File/50723/report_30062016.pdf) (дата обращения 12 мая 2020).

<sup>6</sup> Апелляционное определение Московского городского суда от 16.11.2016 № 33-45433/2016 // СПС Консультант Плюс.

зитарием в одном лице, за один день сумел реализовать механизм квалификации обычных вкладчиков и реализовать им высокорисковые финансовые инструменты – кредитные ноты<sup>7</sup> [Львова 2015], что в конечном итоге привело к утрате физическими лицами своих инвестиций. Как нам представляется, это должно быть реализовано не за счет расширения перечня профучастников рынка ценных бумаг как субъектов делегирования, что, например, предлагается инициатором законодательной инициативы в проекте федерального закона № 618877-7<sup>8</sup>, а за счет передачи этих полномочий независимому лицу, как это, например, реализовано в США. Ведь главная ценность любого государства человек, его права и свободы. Действия в обход закона при использовании несовершенства законодательства по признанию лиц квалифицированными инвесторами, когда соответствующие нормы права формально соблюдаются, но они не соответствуют «духу закона», подрывают не только основы абсолютного права – права собственности, но и веру людей в торжество справедливости. Ибо суды, как показала практика рассмотрения дел по искам бывших вкладчиков ПАО НБ ТРАСТ, исходят из формального соблюдения требований законодательства, а не духа закона.

Приведенный в настоящем исследовании пример из квалификации физических лиц ПАО НБ ТРАСТ показал, как общий принцип «разрешено все, что не запрещено законом» [Сергеев, Терещенко 2005, с. 26] стал причиной нарушения зыбкого баланса интересов между конкретными физическими лицами и конкретным банком. А потому во избежание подобных ситуаций в будущем необходима качественная работа законодателя и регулятора, которые должны быть более предусмотрительными с целью недопущения злоупотреблений со стороны профессиональных участников рынка ценных бумаг и защиты прав инвесторов как слабой стороны.

### *Литература*

---

Анисимов 2016 – *Анисимов В.Ф.* Маленькое мнение в большой дискуссии // Российский судья. 2016. № 6. С. 56–57.

Бартошек 1989 – *Бартошек М.* Римское право. Понятия, термины, определения. М.: Юридическая лит., 1989. 448 с.

---

<sup>7</sup> *Львова С.* Квалифицированный инвестор по букве и духу закона // СПС Консультант Плюс. 2015.

<sup>8</sup> Проект Федерального закона № 618877-7 «О внесении изменений в Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/618877-7> (дата обращения 15 мая 2020).



- Гамбаров 2003 – *Гамбаров Ю.С.* Гражданское право. Общая часть. М.: Зерцало, 2003. 816 с.
- Егоров, 2011 – *Егоров А.В.* Обход закона: использование дозволенной правом формы ради запрещенной правом цели // Вестник международного коммерческого арбитража. 2011. № 2. С. 12-16.
- Львова 2017a – *Львова С.* С квалификацией, но без опыта, или Квалифицированные инвесторы на скорую руку // Юридическая работа в кредитной организации. 2017. № 3. С. 74-82.
- Львова 2017b – *Львова С.В.* «Экспроприация экспроприаторов», или Saga об изъятии премий работников «повисших» банков // Трудовое право. 2017. № 10. С. 107-111.
- Майфат 2005 – *Майфат А.В.* Инвестор: понятие, статус, деятельность // Современное право. 2005. № 10. С. 6-10.
- Муранов 1999 – *Муранов А.И.* Проблема «обхода закона» в материальном и коллизионном праве: Дис ... канд. юрид. наук. Москва, 1999. 272 с.
- Сергеев, Терещенко 2015 – *Сергеев А.П., Терещенко Т.А.* Сделки в обход закона vs. притворные и мнимые сделки: отдельные вопросы квалификации // Арбитражные споры. 2015. № 2. С. 132-140.

## References

---

- Anisimov, V.F. (2016), "A small opinion in a big discussion", *Rossiiskii sud'ya*, no. 6, pp. 56-57.
- Bartoshek, M. (1989), *Rimskoe pravo. Ponyatiya, terminy, opredeleniya* [The Roman law. The concepts, terms, definitions], Yuridicheskaya literatura, Moscow, Russia.
- Gambarov, Yu.S. (2003), *Grazhdanskoe pravo. Obshchaya chast'* [The Civil law. The general part], Zertsalo, Moscow, Russia.
- Egorov, A.V. (2011), "The Circumvention of the law. The use of a legal form for the sake of a prohibited legal purpose", *Vestnik mezhdunarodnogo kommercheskogo arbitrazha*, no. 2, pp. 12-16.
- Lvova, S. (2017a), "With the qualifications, but without the experience, or Qualified investors hurriedly", *Yuridicheskaya rabota v kreditnoi organizatsii*, no. 3, pp. 74-82.
- Lvova, S.V. (2017b), "The Expropriation of the expropriators", or the Saga on the withdrawal of the bonuses for the employees of 'hanging' banks", *Trudovoe pravo*, no. 10, pp. 107-111.
- Maifat, A.V. (2005), "The Investor. The concept, the status, the activity", *Sovremennoe pravo*, no. 10, pp. 6-10.
- Muranov, A.I. (1999), *An issue of "the circumvention of the law" in the substantive and the conflict law*, Ph.D. Thesis, Moscow, Russia.
- Sergeev, A.P., Tereshchenko T.A. (2015), "The Transactions bypassing the law vs. the feigned and imaginary transactions. Certain issues of the qualification", *Arbitrazhnye spory*, no. 2, pp. 13-140.

## Информация об авторе

*Светлана В. Львова*, кандидат юридических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; lvovasv@mail.ru

## Information about the author

*Svetlana V. Lvova*, Cand. of Sci. (Law), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; lvovasv@mail.ru

## Книжная полка

УДК 352(049.32)

DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-138-145

Рецензия на книгу:

*Голованов В.И.* Стратегия развития города:

Учебник для вузов.

М.: Наука, 2020. 450 с.

Владимир Б. Зотов

*Государственный университет управления, Москва, Россия*

*Zotov-Vladimir@yandex.ru*

*Аннотация.* В рецензии анализируется содержание учебника для вузов Голованова В.И. «Стратегия развития города». Он предназначен для подготовки бакалавров и магистров, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» (38.03.04, 38.04.04) для последующего изучения дисциплин «Система государственного и муниципального управления», «Стратегия развития города», «Стратегический менеджмент», «Управление социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации», «Стратегические направления государственного развития» и др. В учебнике рассмотрены теоретические и практические вопросы стратегии формирования и реализации современной государственной и муниципальной политики в городах Российской Федерации. Изучены основные принципы устойчивого развития территорий городов, рассмотрены направления стратегического планирования развития городов по программе «Умный город», а также исследована роль национальных проектов РФ в стратегическом развитии городов. Для контроля уровня знаний по дисциплине приведены тесты, вопросы и задания для самоконтроля.

*Ключевые слова:* стратегия, город, национальные проекты, стратегическое планирование, умный город

*Для цитирования:* Зотов В.Б. [Рец.]: Голованов В.И. «Стратегия развития города: Учебник для вузов. М.: Наука, 2020. 450 с. // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 138–145. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-138-145

---

© Зотов В.Б., 2020

Review:  
Golovanov, V.I. (2020), *City development strategy. Textbook for universities, Nauka, Moscow, Russia*

Vladimir B. Zotov

*State University of Management, Moscow, Russia, Zotov-Vladimir@yandex.ru*

*Abstract.* The review analyzes the content of the textbook for universities Golovanov V.I. *City development strategy*. It is intended for the preparation of bachelors and masters being trained in the field of “State and municipal management” (03/38/04, 04/38/04) to study the course of disciplines “State and municipal administration system”, “City development strategy”, “Strategic management”, “Management of socio-economic development of a constituent entity of the Russian Federation”, “Strategic directions of state development”, etc. The textbook examines theoretical and practical issues of strategy for the formation and implementation of modern state and municipal policy in the cities of the Russian Federation. The basic principles of sustainable development of urban areas are studied, directions of strategic planning of urban development under the “Smart City” program are considered, and the role of national projects of the Russian Federation in the strategic development of cities is studied. The tests, questions and tasks for self-control are given to control the level of knowledge in the discipline.

*Keywords:* strategy, city, national projects, strategic planning, smart city

*For citation:* Zotov, V.B. (2020), “[Book review]: Golovanov, V.I. (2020), *City development strategy. Textbook for universities*. Nauka, Moscow, Russia”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 138-145, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-138-145

## *Введение*

Приоритетами социально-экономического развития любого города, его главными ориентирами является качество жизни как всего населения города так и отдельного человека. Этот критерий служит первоочередной целевой функцией стратегии развития города, содержание и значение которого определяет основные направления планирования и прогнозирования жизни муниципального образования: благосостояние, здоровье, образование, жилищные условия, культура и духовная жизнь, безопасность, социальное обеспечение и ряд других.

Стратегическое развитие города представляет собой систематический процесс, с помощью которого местные власти, исходя из

собственных ресурсов и возможностей, планируют свое будущее и определяют пути и этапы его достижения.

Процесс стратегического развития, представляющий собой последовательно комплекс процедур *стратегического планирования, долгосрочного прогнозирования и стратегического управления*.

Стратегия развития города должна быть нацелена на лучшее использование имеющихся ресурсов, предотвращение возможного негативного внешнего воздействия на него и на устойчивое развитие. Стратегия города предназначена, в первую очередь, для выбора главных направлений его развития.

Для этого необходимо сформировать долгосрочные цели развития города; определить задачи и «точки» его роста, которые могут обеспечить достижение этих целей; выделить среди множества программ и проектов наиболее приоритетные в условиях ограниченности ресурсов; определить долгосрочные перспективы развития, учитывая совместные интересы власти, населения и предпринимателей на основе консенсуса.

Основная задача стратегического планирования при этом состоит в том, чтобы найти оптимальные пути сбалансированного, устойчивого развития города в долгосрочной перспективе и определить наиболее эффективные механизмы устойчивого развития.

Для этого в первую очередь должны быть определены общественно значимые цели развития города, исходя из объективных внутренних и внешних условий, с учетом мнений граждан и организаций, представляющих интересы различных слоев местного сообщества.

С учетом комплекса условий, определяющих состояние текущей ситуации и ключевые тенденции развития на уровне муниципального образования, региона и страны в целом, необходимо выработать модели будущего развития города. Такая модель позволит определить комплекс административных мер и средств, ресурсов, которые необходимо мобилизовать, а также и используя и активность государственного, общественного и коммерческого секторов достигнуть поставленных целей развития.

Стратегический подход к развитию города обеспечивает определение регулирующих действий для реализации инвестиционной, экономической, социальной, экологической политик, муниципальных программ, градостроительства, бюджетного планирования и др.

Учебник ценен тем, что до настоящего времени такого учебника, охватывающего столь огромный пласт развития городов от древности до «умных городов» будущего, в учебной литературе не встречалось.

*Анализ содержания учебника*

Представленный на рецензию учебник состоит из 10 глав, итоговых тестов, вопросов и заданий для самоконтроля, списка источников и литературы и приложений.

Первая глава раскрывает содержание дисциплины «Стратегия развития города», которая впервые стала преподаваться в РГГУ.

Во второй главе рассматривается город, его инфраструктура как сложная открытая системы, даются понятия и определения городов, их виды, анализируются особенности формирования городов. Рассматриваются города как муниципальные образования, составляющие основной спектр проживающего населения страны и определяющие его образ и качество жизни. Показана роль крупных городов в социально-экономическом развитии регионов и страны в целом.

Третья глава посвящена основным принципам устойчивого развития территорий городов. Дано понятие устойчивого развития, показаны этапы становления концепции устойчивого развития городов, особенности устойчивого развития крупных городов. Показано по каким критериям осуществляется оценка устойчивого развития города. Подробно рассмотрен механизм управления города по интересам его жителей. Определена парадигма устойчивого развития городов будущего, намечены цели и задачи их развития.

Четвертая глава раскрывает особенности организация разработки и реализации стратегии развития города. Основываясь на Федеральном законе «О государственном стратегическом планировании» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ, в котором впервые законодательно определено, что стратегическое планирование в Российской Федерации может осуществляться и на уровне муниципальных образований, т. е. городов, рассмотрен процесс стратегического планирования в городе. Используя методы целеполагания, SWOT-анализ как метод определения целей стратегического развития города, показано как должно осуществляться стратегическое прогнозирование развития города.

Рассмотрены основные принципы и задачи стратегического планирования как технологии городского управления, виды планирования и документы планирования. Изложены методологические основы стратегического планирования. Большое внимание уделено комплексному социально-экономическому развитию муниципальных образований, разработке и принципам формирования их концепций. Рассмотрены основные направления городской социально-экономической политики, порядок подготовки документов стратегического планирования.

Сформулированы и обоснованы стратегические цели экономического социального развития города и особенности формирования его стратегического выбора. Подробно рассмотрен механизм реализации концепции социально-экономического развития города. Раскрыты особенности разработки программы комплексного социально-экономического развития муниципального образования как инструмента реализации его концепции.

Рассмотрены флагманские проекты стратегического развития городов. Показано, как используются программирование и проектный подход как инструмент совершенствования процесса разработки и реализации городских программ.

В пятой главе рассмотрены вопросы мониторинга и контроля за реализацией документов стратегического развития города. Определены основные задачи мониторинга реализации документов стратегического планирования, документы, в которых отражаются результаты мониторинга реализации документов стратегического планирования в сфере социально-экономического развития Российской Федерации, порядок осуществления и подготовки документов этого мониторинга, в которых отражаются его результаты.

Шестая глава посвящена роли национальных проектов в стратегическом развитии городов. В соответствии с Указом Президента России от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» реализация нацпроектов является главным направлением к новому качеству экономики и социально-гуманитарной сферы, новому качеству жизни россиян. Рассмотрены поставленные перед правительством цели и задачи, по реализации до 2024 г. 9-ти приоритетных национальных целей и национальных проектов по 12-ти направлениям социально-экономического развития. Изложены и обоснованы основные целевые показатели и ожидаемые результаты реализации национальных проектов: «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура», «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Жилье и городская среда», «Экология», «Наука», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Цифровая экономика», «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная кооперация и экспорт». Раскрыты 76 федеральных проектов, которые детализируют цели национальных проектов, и более 3500 региональных проектов, которые описывают достижение целей нацпроектов на уровне субъектов РФ. Показаны также пути их достижения – «дорожные карты». Рассмотрены вопросы финансирования нацпроектов.

В седьмой главе рассматриваются вопросы стратегического планирования развития города по программе «Умный город». Будущее российских городов связано с внедрением инноваций и за счет этого их развитием. В учебнике рассмотрены основные цели и задачи для реализации Распоряжения Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Цифровая экономика Российской Федерации», а также Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг., утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», направленной на создание условий для развития общества знаний в Российской Федерации, повышение благосостояния и качества жизни граждан нашей страны путем повышения доступности и качества товаров и услуг, произведенных в цифровой экономике с использованием современных цифровых технологий, повышения степени информированности и цифровой грамотности, улучшения доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами.

Рассмотрены основные параметры программы «умный город», осуществляемой в рамках программы «Цифровая экономика». Показаны основные цели по разным направлениям, касающимся нормативного регулирования, кадров и образования, формирования исследовательских компетенций и технологических заделов, информационной инфраструктуры, информационной безопасности.

Приведены основные термины и определения, используемые в системе «Умный город». Раскрыты восемь основных компонентов «Умного города», показан зарубежный и отечественный опыт реализации программ «Умный город» и их эффективность.

Восьмая глава раскрывает особенности разработки отраслевой программы «Умный город» в Минстрое РФ, наиболее реально реализуемой по направлению «Умный город».

Рассмотрены основные документы, выпущенные Министерством, и стандарт ведомственного проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город». Рассмотрены основные элементы проекта «Умного города», методические рекомендации по формированию региональных проектов «Умные города» субъекта Российской Федерации». Подробно рассматриваются этапы и условия подготовки и реализации регионального проекта «Умный город», показатели для оценки эффективности проекта «Умные города субъекта Российской Федерации».

В девятой главе «Стратегия развития города Москва» обоснована необходимость разработки долгосрочной стратегии столицы

нашей родины и крупнейшего мегаполиса Российской Федерации. Рассматриваются вопросы формирования генеральной цели и обоснования возможности ее достижения на период до 2025 г., а также основные направления повышения качества жизни населения.

Показано, каким образом может быть достигнуто устойчивое развитие экономики города Москвы в период до 2025 г., возможные варианты (сценарии) развития Москвы на этом этапе. Уделяется внимание реализации стратегии социально-экономического развития Москвы.

Десятая глава как бы венчает учебник, так как связана с новой стратегией развития Москвы, которая называется «Умный город – 2030».

В учебнике показано, как на основе предыдущей стратегии Москвы столица может за счет современных цифровых технологий решать вопросы по сбору городских данных и на основе их анализа принимать решения о том, что действительно нужно жителям во всех сферах их жизнедеятельности.

В учебнике сформулированы принципы «Умного города» Москвы, приводятся цели и задачи программы Москва-2030. Определяется, за счет чего можно обеспечить «централизованное, сквозное и прозрачное управление городом», а также «повысить эффективность государственных расходов». Рассмотрены все шесть направлений программы «Умный город – 2030» и определены пути их реализации.

Показано, как для повышения качества жизни москвичей – главного приоритета концепции – должен быть решен целый комплекс задач по планированию и строительству городской инфраструктуры, учету и распределению ресурсов ЖКХ, развитию экосистемы персонализированных городских сервисов с единым и удобным для горожан интерфейсом.

Подробно рассмотрены критерии оценки качества жизни по показателям концепции города Москвы «Умный город – 2030»: индекс качества жизни и индекс качества городской среды.

Завершающие учебник итоговые тесты по дисциплине, вопросы и задания для самоконтроля дают возможность оценить полученные знания как преподавателю, так и слушателю.

Список источников и литературы соответствует требованиям ГОСТ и отражает современные научные и учебные разработки в сфере стратегических исследований и практики преподавания.

Инновационность данного учебника дает возможность расширить знания современного студента и обеспечить его востребованность в современной деятельности, так как за счет стратегического мышления он может правильно ставить цели и решать задачи для их достижения оптимальным образом.



### *Заключение*

Рецензирование содержания данного учебника позволяет сделать вывод, что он является целостной и оригинальной системной работой, выполненной профессионально на весьма высоком уровне и апробированной в процессе преподавания в РГГУ. Учебник отличается новизной, единым методическим подходом, логическим изложением и дает возможность студентам получить глубокие современные знания при изучении дисциплины «Стратегия развития города» и смежных дисциплин в системе Государственного и муниципального управления (38.03.04, 38.04.04).

Настоящий учебник будет полезен аспирантам экономических и управленческих специальностей вузов, а также слушателям программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих.

### *Информация об авторе*

*Владимир Б. Зотов*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., 99, пл., 6; Zotov-Vladimir@yandex.ru

### *Information about the author*

*Vladimir B. Zotov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Av., Moscow, Russia, 125993; Zotov-Vladimir@yandex.ru

Дизайн обложки  
*Е.В. Амосова*  
Корректор  
*Ж.П. Григорьева*  
Компьютерная верстка  
*Е.Б. Рагузина*

Подписано в печать 27.11.2020.

Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Уч.-изд. л. 7,6. Усл. печ. л. 9,1.

Тираж 1050 экз. Заказ № 1023

Издательский центр  
Российского государственного  
гуманитарного университета  
125993, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rggu.ru](http://www.rggu.ru)  
[www.knigirggu.ru](http://www.knigirggu.ru)