

# Вести

№7. 2021

## НАУЧНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ



### ЭКОНОМИКА И ПРАВО



ISSN 2686-9837

Вести научных достижений.  
Экономика и право  
№ 7  
2021

News of scientific achievements.  
Economics and Law  
№ 7  
2021

Учредитель:  
Общество с ограниченной  
ответственностью «Офорт»

Publisher:  
Limited liability company  
«Ofort»

Главный редактор - Г.А.Нафикова,  
кандидат юридических наук

Chief editor: G.A.Nafikova  
PhD in law

Редакционный совет:  
Хусаинов З.Ф., Гарипов Р.Ш.,  
Хамитова Г.М., Фесина Е.Л.,  
Куликова Л.И., Лыжова А.В.,  
Алеткин П.А.

Editorial board:  
Khusainov Z.F., Garipov R.Sh.,  
Khamitova G.M., Fesina E.L.,  
Kulikova L.I., Lyzhova A.V.,  
Aletkin P.A.

Корректор – Мухутдинова К.С.

Proofreader – Mukhutdinova K.S.

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информа-  
ционных технологий и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации средства массовой информации:

Эл № ФС77-71649 от 13.11.2017

**Почтовый адрес редакции:**

420097, Республика Татарстан, г.Казань, ул.Академическая д.2, оф.009

e-mail: [vesti.nd@yandex.ru](mailto:vesti.nd@yandex.ru)

[www.vestind.ru](http://www.vestind.ru)

тел./факс: +7 (843) 537-91-63, +7 (843) 537-91-23

За достоверность и точность данных, других материалов, приведенных  
в статье, ответственность несут авторы статей и других материалов.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с выраженным мнением авторов.

При копировании текста статей ссылка на журнал обязательна.

# СЛОВО РЕДАКТОРА

**Дорогие читатели!**

Вышел очередной номер журнала «Вести научных достижений. Экономика и право», а это значит, что экономико-правовая сторона продолжает интересовать немалое количество людей. В данном выпуске Вы можете ознакомиться с интереснейшими работами исследователей разных направлений, всех их объединяет любовь к науке и самовыражение.

*Главный редактор,  
кандидат юридических наук, доцент*  
**Гульнара Айдаровна Нафикова**

## СОДЕРЖАНИЕ

Содержание	
Слово редактора	3
Гульнара Айдаровна Нафикова	3
СОДЕРЖАНИЕ	4
CONTENTS	5
Юриспруденция	6
Кругликов Сергей Александрович	6
Тужилова-Орданская Елена Марковна	6
Kruglikov Sergey Alexandrovich	6
Tuzhilova-Ordanskaya Elena Markovna	6
ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРАВИЛА ЭСТОППЕЛЬ В ОБЯЗАТЕЛЬСТВАХ ИЗ ДОГОВОРА СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА	6
FEATURES OF APPLICATION OF THE ESTOPPEL RULE IN OBLIGATIONS FROM THE BUILDING CONTRACT	6
Фалалеева Виолетта Андреевна	15
Шарыпова Татьяна Николаевна	15
Falaleeva Violetta Andreevna	15
Sharypova Tatyana Nikolaevna	15
ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
INFORMATIZATION OF LEGAL ACTIVITY	15
Воробьева Дарья Игоревна	18
Кутепов Олег Евгеньевич	18
Vorobieva Daria Igorevna	18
Kutepov Oleg Evgenievich	18
ОГРАНИЧЕНИЕ ПРАВА ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПУТЕМ УСТАНОВЛЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ ЗЕМЕЛЬНЫХ СЕРВИТУТОВ: ПОИСК БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ	18
RESTRICTION OF THE RIGHT TO PRIVATE PROPERTY BY ESTABLISHING PUBLIC LAND EASEMENTS: FINDING A BALANCE OF INTERESTS	18
Кругликов Сергей Александрович	22
Тужилова-Орданская Елена Марковна	22
Kruglikov Sergey Alexandrovich	22
Tuzhilova-Ordanskaya Elena Markovna	22
ПОНЯТИЕ ОБУСЛОВЛЕННОГО ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В ДОГОВОРЕ СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА	22
THE DEFINITION OF CONDITIONED PERFORMANCE OF OBLIGATIONS IN THE CONTRACT OF THE CONSTRUCTION CONTRACT	22
Экономика	31
Пурелиани Михаил Георгиевич	31
Хайруллина Альбина Джавдатовна	31
Pureliani Mikhail Georgievich	31
Khajrullina Albina Dzhavdatovna	31
«БИРЮЗОВЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ В РОССИИ	31
« TEAL ORGANISATION: FEATURES OF CONCEPT REALIZATION IN RUSSIA	31
Шапошникова Татьяна Сергеевна	40
Shaposhnikova Tatiyana Sergeevna	40
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	40

## CONTENTS

IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY IN THE ORGANS OF MUNICIPAL SERVICES.....	40
Неговорова Екатерина Вячеславовна .....	43
Negovorova Ekaterina Vyacheslavovna.....	43
ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.....	43
CONCEPT AND ESSENCE OF LABOR RESOURCES.....	43
Морозова Анна Андреевна.....	46
Канаев Александр Сергеевич .....	46
Morozova Anna Andreevna .....	46
Kanaev Alexander Sergeevich .....	46
АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА В РОССИИ.....	46
ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE TOURIST MARKET IN RUSSIA.....	46
Неговорова Екатерина Вячеславовна .....	50
Negovorova Ekaterina Vyacheslavovna.....	50
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ .....	50
DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL COSTS.....	50
Кобленков Максим Андреевич.....	53
Понявина Мария Борисовна .....	53
Koblenkov Maxim Andreevich.....	53
Ponyavina Maria Borisovna.....	53
РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПОДДЕРЖКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ» В УЛУЧ- ШЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	53
THE ROLE OF THE NATIONAL PROJECT «SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP AND SUPPORT FOR INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL INITIATIVE» IN IMPROVING THE ECONOMIC CONDITION OF RUSSIAN FEDERATION.....	53
Черкасов Александр Максимович .....	57
Ена Ангелина Витальевна .....	57
Cherkasov Alexandr Maksimovich .....	57
Ena Angelina Vitalievna .....	57
ПАНДЕМИЯ COVID-19 В РОССИИ: ОЦЕНКА ПРИНЯТЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР .....	57
COVID-19 PANDEMIC IN RUSSIA: ASSESSMENT OF THE TAKEN CRISIS RESPONSE MEASURES.....	57
Черкасов Александр Максимович .....	61
Ена Ангелина Витальевна .....	61
Cherkasov Alexandr Maksimovich .....	61
Ena Angelina Vitalievna .....	61
СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА СТРАН ПЕРЕДОВОЙ ЭКОНОМИКИ И РФ. ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ В РФ.....	61
COMPARISON OF ECONOMIC GROWTH MODELS OF ADVANCED ECONOMIES AND ECONOMICAL GROWTH IN THE RUSSIAN FEDERATION. FACTORS CONSTRAINING ECONOMIC GROWTH IN THE RUSSIAN FEDERATION .....	61
Пурелиани Михаил Георгиевич.....	65
Кох Игорь Анатольевич.....	65
Pureliani Mikhail Georgievich .....	65
Kokh Igor Anatolyevich.....	65
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА.....	65
DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMICS AND BUSINESS .....	65

# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

УДК 347.454.32

Дата направления в редакцию: 10-12-2020

Дата рецензирования: 24-12-2020

Дата публикации: 05-02-2021

**Кругликов Сергей Александрович**

*Аспирант 3-го курса Института права,  
Башкирский государственный университет  
E-mail: CCCP03071975@yandex.ru*

**Kruglikov Sergey Alexandrovich**

*3rd year postgraduate student at the Institute of Law,  
Bashkir State University  
E-mail: CCCP03071975@yandex.ru*

**Тужилова-Орданская Елена Марковна**

*Научный руководитель,  
доктор юридических наук, профессор  
Юрисконсульт ООО «Строй -Эколог»*

**Tuzhilova-Ordanskaya Elena Markovna**

*Scientific adviser, Doctor of Law, Professor  
Legal Advisor, Stroy -Ekolog LLC*

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРАВИЛА ЭСТОППЕЛЬ В ОБЯЗАТЕЛЬСТВАХ ИЗ ДОГОВОРА СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА

## FEATURES OF APPLICATION OF THE ESTOPPEL RULE IN OBLIGATIONS FROM THE BUILDING CONTRACT

**Аннотация (на рус).** В связи с внесением в действующее гражданское законодательство категории добросовестности как основополагающего принципа большое практическое значение приобрело правило эстоппель. Его содержание состоит в запрете противоречивого поведения сторон в ходе совершения сделок гражданско-правового характера. В статье рассматриваются основные составляющие правила эстоппель как механизма реализации принципа добросовестности. Рассматривается специфика применения правила эстоппель к обязательствам, возникающим из договора строительного подряда.

**Abstract (in Eng).** In connection with the introduction of the category of good faith as a fundamental principle into the current civil legislation, the estoppel rule has acquired great practical importance. Its content is to prohibit contradictory behavior of the parties in the course of transactions of a civil nature. The article examines the main components of the estoppel rule as a mechanism for implementing the principle of good faith. The specificity of the application of the estoppel rule to the obligations arising from the building contract is considered.

**Ключевые слова:** добросовестность, эстоппель, строительный подряд, поведение, исполнение договора, заказчик, подрядчик.

**Keywords:** good faith, estoppel, construction contract, behavior, performance of the contract, customer, contractor.

Любая из существующих отраслей права, как, впрочем, и любая наука и практическая человеческая деятельность, в своей основе имеет определённое базовое положение, на основании которого выстраивается вся её конструкция. В философии такие базовые положения обозначаются термином «принцип» (от латинского «principium» — первейшее) и обозначается как исходное, не требующее доказательств положение теории. [7, с. 346]

Применительно к праву такими принципами являются основные идеи, руководящие положения, которые определяют содержание и направления правового регулирования. [6, с.272]

Одним из таких базовых положений в гражданском праве является принцип добросовестности. [9] Впервые понятие «добросовестность» как принцип было включено в состав ГК РФ относительно недавно, [13] его

законодательное закрепление выступало в качестве одной из мер, направленных на укрепление нравственных начал гражданско-правового регулирования. [12]

Несмотря на то, что добросовестность как правовая категория была хорошо знакома отечественной цивилистической науке и в дореволюционный период получила значительное развитие, в дальнейшем теоретические построения советского гражданского права, а также соответствующее законодательство юридически не закрепляли ее как принцип гражданских правоотношений. Здесь показательна позиция видного советского цивилиста Агаркова М.М., упоминавшего значение понятия «добросовестность» как честность в отношениях между людьми [1, с. 432], далее он отмечает, что понятие доброй совести означает, что каждый должен оправдать то доверие, без которого невозможно совершение гражданских сделок. Однако область применения этого критерия не распространяется на вопрос об осуществлении права. Вопрос о доверии участников гражданских правоотношений друг к другу встает тогда, когда надо установить смысл тех или иных волеизъявлений, истолковать или восполнить какой-либо договор. Начало доброй совести означает борьбу с прямым или косвенным обманом, с их использованием чужого заблуждения или непонимания. [1, с. 432] Таким образом, теоретические построения науки советского гражданского права не учитывали необходимость законодательного закрепления добросовестности как своего базового принципа. Сложившуюся на тот момент ситуацию можно объяснить тем, что в условиях функционирования плановой экономики, а также административных методов ее управления в применении данного принципа просто не было необходимости. Экономические связи предприятий были строго регламентированы законодательством, причём это относилось не только к государственным, но и к предприятиям иной формы собственности (например, кооперативной или артельной). [11] Лицо, виновное в их нарушении, могло быть привлечено к вплоть до уголовной ответственности, при этом совершение гражданами мелких сделок вполне укладывалось в рамки действующего на тот момент законодательства. Одна-

ко в современных условиях вышеупомянутое высказывание Агаркова М.М. в отношении понятия «добросовестность» применительно к обязательственному праву становится весьма актуальным.

С принятием первой части ГК РФ [14] понятие «добросовестность» было закреплено законодательно, но при этом форма его закрепления имела свои особенности. Например, добросовестность упоминалась в части пределов осуществления гражданских прав (п.3 ст. 10) [10] либо в отношении лица выступающего от имени юридического лица (п. 3 ст. 53) [10], однако данная категория выступала в контексте общего требования, но никак не принципа (п.2 ст. 6). [10]

Включение добросовестности как принципа гражданского законодательства было обусловлено необходимостью подготовки изменений ГК РФ с целью совершенствования законодательных основ рыночной экономики, правового обеспечения международных экономических и гуманитарных связей РФ. [26] В этой связи решением Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства была принята соответствующая Концепция. [12]

Понятию «добросовестность» в отечественной цивилистической науке стало уделяться особое внимание, так как основанные на нём новеллы законодательства безусловно требуют его научного осмысления, построения соответствующих теоретических обоснований с целью его грамотной и законной реализации практикующими юристами. Здесь необходимо отметить два подхода к пониманию данной категории. Первая рассматривает добросовестность как получившие закрепления в праве нравственно-этическое начало, призванное обеспечить устойчивое и продуктивное взаимодействие субъектов. Представители второго подхода стараются раскрыть существо добросовестности через сочетание объективных и субъективных сторон поведения субъекта. [2] Соответственно представители первого подхода определяют принцип добросовестности как некую обязанность участника гражданских правоотношений при использовании своих прав и исполнении своих обязанностей заботиться о соблюдении прав и законных интересов других участни-

ков имущественного оборота. Заботливость в этом смысле подразумевает стремление субъекта предвидеть и предотвращать связанные с его деятельностью нарушения прав и законных интересов других лиц. [8, с.103] Второй подход говорит о наличии в категории добросовестности субъективной и объективной сторон поведения субъектов, отмечая, что часть указанных характеристик касается внутреннего отношения лица к своим действиям, а часть описывает его действия с внешней (правовой) стороны. [2]

Здесь может возникнуть вопрос, какое отношение имеет предмет настоящего исследования к добросовестности в контексте ее как принципа гражданского права? Дело в том, что именно он и лежит в основе так называемой доктрины *estoppel*, (от англ. *estop* — лишать права возражения) принадлежащей к англосаксонской правовой семье или, как его интерпретирует континентальное право *Venire contra factum proprium* (от латинского «преступление против собственного поведения в прошлом», иначе «запрет на противоречивое поведение»). Данные правовые категории применяются российскими судами как идентичные и, хотя есть мнение, что они обладают разной правовой природой и использование термина «эстоппель» в правоприменительной практике искажает его природу, [4] однако этот вопрос не является темой настоящей статьи. Мы же рассмотрим те условия, при которых правило эстоппель используется российским законодательством в области материального, но и отчасти процессуального права в ходе исполнения сделок по обязательствам, возникающим из договоров строительного подряда.

В англо-саксонской правовой системе эстоппель в самой общей форме можно определить как правовой механизм для обеспечения последовательности поведения. Это правило, в соответствии с которым, если одно лицо повело себя таким образом, что заставило другого поверить в определенное состояние дел, оно может быть обязано придерживаться созданного им впечатления. Такая обязанность возникает в случае, когда было бы несправедливо и нечестно в рамках конкретной ситуации позволить лицу изменить свое поведение. [5] В действующем российском законодатель-

стве не существует легального определения понятия эстоппель как правовой категории, однако некоторые положения действующего законодательства, (п. 2 ст. 166), (п. 5 ст. 166), (п. 2 ст. 431.1), (п. 3 ст. 432), (п. 5 ст. 450.1), [9] а также сформировавшаяся позиция Высших судов [16] позволяет говорить о его применимости в системе гражданско-правовых отношений РФ.

Рассмотрим некоторые примеры правила эстоппель непосредственно в контексте их применимости в отношении сделок направленных на реализацию обязательств, возникающих из договора строительного подряда. Спецификой данного обязательства является длительный период его исполнения, часто выходящий за пределы сроков, установленных сторонами в договоре, наличие меняющихся по независимым от сторон условий в ходе исполнения обязательства, затруднительность определения цены договора, а также необходимость составления многочисленной исполнительной документации, подтверждающей его исполнение.

В случаях заявления одной из сторон о недействительности сделки, по основаниям о котором эта сторона знала или должна была знать (абз. 4 п. 2 ст. 166). [9]

Между Истцом (генподрядчиком) и Ответчиком (заказчиком) был заключен договор строительного подряда, в дальнейшем между теми же сторонами было заключено дополнительное соглашение к нему, согласно которому Заказчик имел право обратиться к Подрядчику с требованием о приостановке работ только в случае нарушения последним действующих законодательных норм. В том случае, если такое требование о приостановке было необоснованным, заказчик должен был оплатить подрядчику неустойку в размере 20% от стоимости работ. В связи тем, что заказчик потребовал приостановить работы на объекте строительства, подрядчик обратился в суд с исковым заявлением о взыскании неустойки, оговоренной в дополнительном соглашении. В свою очередь заказчик предъявил встречное требование о признании дополнительного соглашения в части пункта о выплате неустойки недействительным. В ходе судебного разбирательства было установлено, что единственным основанием предъявления



заказчиком требования к подрядчику о приостановке работ «явились выявленные к ходе проверки самого заказчика факты нарушений», [21] к тому же заказчик своими действиями (направлением в адрес подрядчика писем и дополнительных соглашений) подтвердил свои намерения сохранить договорные обязательства [21]. Таким образом, установив непоследовательность поведения истца в части заявления о недействительности сделки по заранее известным ему основаниям и учитывая волю заказчика на её сохранение, суд принял решение об отказе в удовлетворении встречного иска.

При условии недобросовестного поведения стороны по сделке заявление, сделанное ей о её недействительности, не подлежит удовлетворению (п. 5 ст. 166). [9]

Подрядчик, выступая в качестве истца, обратился в арбитражный суд с иском о признании договора подряда недействительным, по его мнению, основанием к такому признанию был факт нарушения заказчиком ответчиком установленной законом процедуры проведения закупок. [15]

Учитывая обстоятельства дела, суд, применив правило эстоппель в иске отказал, при этом указал, что заявления истца в части несоблюдения вышеуказанной процедуры не соответствует действительности, его действия ранее были направлены на сохранение сделки, а факт недобросовестности установлен вступившим в силу решением суда по условиям исполнения оспариваемого им договора, к тому же истец не смог пояснить, каким образом будут восстановлены его права признанием оспариваемой сделки недействительной. [22]

Правило эстоппель применяется также в том случае, если сторона, принявшая исполнение по сделке, в дальнейшем заявила о недействительности договора (п.2 ст. 431.1). [9]

Истец обратился в суд с требованием о взыскании с ответчика стоимости выполненных работ по договору строительного подряда, ответчик, возражая против предъявленных ему требований, сделал заявление об отсутствии между сторонами договорных отношений в силу того, что лицо, подписавшее договор со стороны ответчика, не было наделено соответствующими полномочиями. Суд, применяя правило эстоппель, выявил факты

непоследовательности позиции ответчика. Первоначальные его заявления об отсутствии договорных отношений с истцом противоречат с фактическими обстоятельствами дела. Непоследовательность поведения ответчика, по мнению суда, состояла в том, что он, подписывая установленные законом формы документов, (справки КС-2, КС-3) [17], подтверждающих выполнение работ истцом, в судебном заседании отрицал факт заключения договора подряда. То есть, получив исполненное по договору, при этом не исполнив своей обязанности по его оплате, ответчик, по мнению суда, вообще не имел права требовать признания договора недействительным. [23]

Правило эстоппель применяется в случае требований истца о признании договора незаключённым, если такое заявление будет противоречить принципу добросовестности (п. 3 ст. 432). [9]

Истец, будучи заказчиком по договору строительного подряда, обратился в арбитражный суд с заявлением о признании договора подряда незаключённым и о взыскании стоимости неосновательного обогащения в виде неотработанного аванса по вышеуказанному договору. Ответчик, являясь подрядчиком по договору подряда, обратился в тот же суд со встречным иском о взыскании стоимости выполненных работ. Заявляя о признании договора незаключённым, истец, как заказчик, обосновывал свое требование тем фактом, что между сторонами не было достигнуто согласие по всем существенным условиям договора, а именно не оговорены сроки исполнения работ строительного подряда, а также применяемые при их производстве материалы. На основании того, что, как полагал заказчик, договор подряда является незаключённым, стоимость перечисленного подрядчику аванса является неосновательным обогащением последнего и подлежит возврату. Основанием требования подрядчика к заказчику была разность в стоимости выполненных им работ и того аванса, который перечислил ему заказчик при совершении вышеуказанной сделки. В судебном заседании были выявлены факты недобросовестного поведения заказчика, которые выразились в уклонении им от принятия, направляемой подрядчиком в его адрес исполнительной до-

кументации и иных документов, касающихся порядка исполнения спорного договора. Стоимость фактически выполненных подрядчиком работ, предъявленных к оплате, была подтверждена экспертным заключением. Отказывая в признании договора строительного подряда незаключённым, суд установил в действиях подрядчика недобросовестность, выразившуюся в отказе от принятия и подписания актов выполненных работ и иной исполнительной документации, при этом противоречивость его действий заключалась непосредственно в перечислении авансового платежа по спорному договору. Задействовав правило эстапель, суд пояснил, что «действия подрядчика по авансированию работ и последующее требование о предоставлении отчетности по перечисленным денежным средствам и представлению актов выполненных работ опровергают доводы истца о незаключенности договора». [18]

Правило эстапель может применяться также в том случае, если одна из сторон договора при наличии оснований для отказа, имея при этом право на такой отказ, все же подтверждает его действие (п.5 ст. 450.1). [9] Данная ситуация случается достаточно редко, и, действительно, сложно себе представить, чтобы сторона, зная о нарушениях и имея право на отказ от договора, при этом совершает действия, направленные на его исполнение, однако в силу специфики договора строительного подряда такая ситуация вполне имеет место быть.

Заказчик как истец обратился в суд с заявлением о взыскании с подрядчика как ответчика неосновательного обогащения в виде суммы неотработанного аванса, а также неустойки и процентов за пользование чужими денежными средствами. Поводом к такому обращению послужил факт одностороннего отказа заказчика от договора подряда в связи с многочисленными нарушениями, допущенными подрядчиком в ходе исполнения договора, в частности, нарушения срока окончания работ. В ходе судебного разбирательства было установлено, что подрядчик не выполнил принятые на себя обязательства, работы заказчику сданы не были и более того на момент отказа заказчика от договора уже не представляли из себя для него никакой потребительской

ценности. Суд, удовлетворяя требования заказчика о взыскании неосновательного обогащения, пришел к выводу об обоснованности требований заказчика в части отказа от договора строительного подряда в связи с нарушением подрядчиком условий последнего. [24] Суд апелляционной инстанции оставил данное решение без изменений [19], однако суд кассационной инстанции оба решения отменил и направил дело на новое рассмотрение в суд первой инстанции. При этом суд кассационной инстанции указал, что несмотря на то, что подрядчик не исполнил принятые на себя обязательства, заказчик уже после даты окончания работ по договору строительного подряда, имея формальный повод для отказа от его исполнения в соответствии с правилами, установленными законодательством (п.5 ст.715 и ст. 717) [9], продолжал перечислять денежные средства в счёт исполнения договора, что формально является его согласием на продолжение договорных отношений. [20] При новом рассмотрении того же дела, но в ином составе судом первой инстанции было установлено, что подрядчик, получив уведомление заказчика об отказе от исполнения договора, прекратил договорные отношения и покинул объект производства работ, после чего истец намерений на продолжение договорных отношений не выражал. Апелляционная инстанция оставила решение в силе, и, хотя в дальнейшем кассационная инстанция вновь отменила решение нижестоящих судов по данному делу, это связано было уже с другими обстоятельствами.

Выше мы рассмотрели споры из договоров строительного подряда, которые разрешаются судами с применением правила эстапель в отношении материального права, однако оно может быть применено и к процессуальным отношениям на стадии рассмотрения дела в суде (т.н. процессуальный эстапель) [3]. По нашему мнению, отсутствие в настоящем исследовании упоминания об использовании правила эстапель в данном контексте было бы не полным, хотя и не совсем относящимся к его предмету, здесь также необходимо учесть, что судебное рассмотрение споров, возникающих из-за сделок, связанных с исполнением договора строительного подряда, также имеют свою специфику.

Подрядчик как истец обратился в суд с заявлением о взыскании стоимости выполненных работ по договору строительного подряда, ссылаясь при этом, на то, что условия договора им были исполнены надлежащим образом, однако заказчик как ответчик не принимал исполненное по договору, мотивируя это отсутствием надлежаще оформленной истцом исполнительной документации. Удовлетворяя иски требования, суд применил правило эстоппель на основании непоследовательных и противоречивых действий ответчика, установив, что «претензии относительно непредоставления исполнительной документации возникли у ответчика к истцу впервые лишь 12 сентября 2019 г. в судебном заседании вместе с представлением отзыва. При этом судом отмечаются такие обстоятельства, о которых заявляет ответчик, учитывая то, что работы были предъявлены в приемке в марте 2019, действуя разумно, добросовестно и последовательно, ответчик должен был заявить ранее. Отсутствие доказательств того, что ответчик обращался с указанными претензиями до передачи истцом дела в суд, хотя о них должно было быть известно, позволяет суду прийти к выводу о том, что таких обстоятельств, на которые ссылается ответчик, претензий не существовало.

Действия ответчика в период с момента получения спорных акта КС-2 и Справки КС-3 до обращения истца с иском в суд и в ходе рассмотрения настоящего дела не последовательны и противоречивы. Ответчик, не

заявивший об указанных обстоятельствах ранее, не вправе ссылаться на такие обстоятельства (заявлять возражения) в рамках спора, поскольку данные возражения существенно противоречат его предшествующему поведению (эстоппель). [25]

Вывод. Несмотря на правовую неопределённость (отсутствие формулировки категории «эстоппель») данная категория вполне применима и реализуется в контексте действующего материального и процессуального законодательства. В общих чертах правило эстоппель в том виде, в котором его применяют на практике, состоит в том, что, если лицо своим поведением убедило контрагента по сделке в своих намерениях исполнять сделку в соответствии со сложившимся у контрагента впечатлением, оно обязано придерживаться такого поведения на протяжении всего периода исполнения сделки. Отклонение от него будет считаться недобросовестным поведением, а требования, возникшие из него, не подлежащими удовлетворению. Правило эстоппель применяется к отношениям, связанным с реализацией сделок из договоров строительного подряда с учетом специфики вышеуказанных сделок, специфика состоит в продолжительности их исполнения, необходимости документального оформления сделки в соответствии с условиями обязательств, затруднительности определения цены, а также сложности в определении иных существенных условий сделки (сроков и предмета исполнения обязательства).

## Библиография

1. Агарков М.М. Проблема злоупотребления правом в советском гражданском праве//М.М. Агарков – Известия академии наук СССР, отделение экономики и права №6 (1946). – С-432.
2. Бурмистрова С.А. О применении категории добросовестности при разрешении коллизий интересов // Российский юридический журнал. 2019. N 2 // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».
3. Володарский Д.Б., Кашкарова И.Н. Процессуальный эстоппель в практике российских судов (эмпирический анализ) // Вестник гражданского процесса. – 2019. – N 5. С. 61-110.
4. Грибов Н.Д. Доктрина запрета противоречивого поведения // Актуальные проблемы российского права 2020 №3// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».
5. Короткова В.А. Эстоппель в гражданском праве "Опыты цивилистического исследования: Сборник статей" (выпуск 2) (рук. авт. кол. и отв. ред. А.М. Ширвиндт, Н.Б. Щербаков) ("Статут", 2018)// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».
6. Пиголкин, А. С. Теория государства и права: учебник для вузов // А. С. Пиголкин, А. Н. Головисникова, Ю. А. Дмитриев ; под редакцией А. С. Пиголкина, Ю. А. Дмитриева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 516 с.
7. Степин В.С. Новая философская энциклопедия: В 4 т.// под ред. В.С. Степин, А.А. Гусейнов. –

М.: Мысль, 2010. – Т.3 – С.692.

8. Чукреев А.А. Добросовестность в системе принципов гражданского права // Журнал российского права 2002 №11. Юридическое издательство «НОРМА». – С.179

9. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

10. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994. "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

11. Декрет СНК РСФСР от 06.09.1921 «О порядке заготовки пушнины» Известия ВЦИК №206 от 16.09.1921. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

12. "Концепция развития гражданского законодательства Российской Федерации" (одобрена решением Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства от 07.10.2009) "Вестник ВАС РФ", N 11, ноябрь, 2009// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

13. "О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации" от 30.12.2012 N 302-ФЗ (ред. от 04.03.2013) "Собрание законодательства РФ", 31.12.2012, N 53 (ч. 1), ст. 7627. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

14. "О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации" от 30.11.1994 N 52-ФЗ //«Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3302. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

15. "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.08.2020) от 18.07.2011 N 223-ФЗ (ред. от 31.07.2020) // "Собрание законодательства РФ", 25.07.2011, N 30 (ч. 1), ст. 4571. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

16. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 25.12.2018 N 49 п.6; п. 3 Обзора, утвержденного Президиумом ВС РФ 15.11.2017). // [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

17. Постановление Госкомстата РФ от 11.11.1999 N 100 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету работ в капитальном строительстве и ремонтно-строительных работ"// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

18. Постановление Восемнадцатого Арбитражного апелляционного суда от 22 октября 2019 г. N 18АП-14353/2019 по на решение Арбитражного суда Республики Башкортостан по делу N А07-23424/2018// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

19. Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 04.10.2017 N 11АП-12999/2017 по делу N А65-30825/2016// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

20. Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 14.12.2017 N Ф06-27418/2017 по делу N А65-30825/2016// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

21. Решение Арбитражного суда Брянской области по делу N А09-7103/2015. URL <https://kad.arbitr.ru/Card/b12cf7a9-20f4-468d-a8ae-47aeaf42459f>

22. Решение Арбитражного суда Краснодарского края от 13.12.2018 по делу N А32-24470/2018. URL <https://kad.arbitr.ru/Card/2bd0268d-d7d0-4624-93e2-80f82069e485>

23. Решение Арбитражного суда Ростовской области от 29.06.2016 г. по делу N А53-5264/2016. URL <https://kad.arbitr.ru/Card/3bac781f-6a5c-457c-8cd8-3acd65d78680>

24. Решение Арбитражного суда Республики Татарстан от 21.07.2017 Дело N А65-30825/2016 URL <https://kad.arbitr.ru/Card/719cb2fb-d15c-4f60-8a58-986618caefa9>

25. Решение Арбитражного суда Республики Башкортостан от 19.09.2019 г. по делу № А07-20184/2019 URL <https://kad.arbitr.ru/Card/ab37b4e5-c41b-471f-8ebb-291cd10cb48a>

26. Указ Президента РФ от 18.07.2008 N 1108 (ред. от 29.07.2014) "О совершенствовании Гражданского кодекса Российской Федерации" "Собрание законодательства РФ", 21.07.2008, N 29 (ч. 1), ст. 3482.// [Электронный ресурс] – Доступ из справ - правовой системы «Консультант Плюс».

## References (transliterated)

1. Agarkov M.M. Problema zloupotrebleniya pravom v sovetskom grazhdanskom prave//M.M. Agarkov – Izvestiya akademii nauk SSSR, otdelenie ekonomiki i prava №6 (1946) S – 432.
2. Burmistrova S.A. O primeneni kategorii dobrosovestnosti pri razreshenii kollizij interesov // Rossijskij yuridicheskij zhurnal. 2019. N 2 // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
3. Volodarskij D.B., Kashkarova I.N. Processual'nyj estoppel' v praktike rossijskih sudov (empiricheskij analiz) // Vestnik grazhdanskogo processa. 2019. – N 5. – S. 61 - 110.
4. Gribov N.D. Doktrina zapreta protivorechivogo povedeniya // Aktual'nye problemy rossijskogo prava 2020 №3// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
5. Korotkova V.A. Estoppel' v grazhdanskom prave "Opyty civilisticheskogo issledovaniya: Sbornik statej" (vypusk 2) (ruk. avt. kol. i otv. red. A.M. SHirvindt, N.B. SHCHerbakov) ("Statut", 2018)// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
6. Pigolkin, A. S. Teoriya gosudarstva i prava: uchebnik dlya vuzov // A. S. Pigolkin, A. N. Golovistikova, YU. A. Dmitriev ; pod redakciej A. S. Pigolkina, YU. A. Dmitrieva. – 4-e izd., pererab. i dop. – Moskva: Izdatel'stvo YUrajt, 2020. – 516 s.
7. Stepin V.S. Novaya filosofskaya enciklopediya: V 4 t.// pod red. V.S. Stepin, A.A. Gusejnov. – M.: Mysl', 2010. – T.3 – C.692.
8. CHukreev A.A. Dobrosovestnost' v sisteme principov grazhdanskogo prava // ZHurnal rossijskogo prava 2002 №11. YUridicheskoe izdatel'stvo «NORMA». – S.179
9. "Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaya)" ot 30.11.1994 N 51-FZ (red. ot 31.07.2020) "Sobranie zakonodatel'stva RF", 05.12.1994, N 32, st. 3301. // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
10. "Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaya)" ot 30.11.1994. "Sobranie zakonodatel'stva RF", 05.12.1994, N 32, st. 3301. // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
11. Dekret SNK RSFSR ot 06.09.1921 «O poryadke zagotovki pushniny» Izvestiya VCIK №206 ot 16.09.1921. // [Elektronnyj resurs] - Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
12. "Konceptiya razvitiya grazhdanskogo zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii" (odobrena resheniem Soveta pri Prezidente RF po kodifikacii i sovershenstvovaniyu grazhdanskogo zakonodatel'stva ot 07.10.2009) "Vestnik VAS RF", N 11, noyabr', 2009// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
13. "O vnesenii izmenenij v glavy 1, 2, 3 i 4 chasti pervoj Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii" ot 30.12.2012 N 302-FZ (red. ot 04.03.2013) "Sobranie zakonodatel'stva RF", 31.12.2012, N 53 (ch. 1), st. 7627. // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
14. "O vvedenii v dejstvie chasti pervoj Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii» ot 30.11.1994 N 52-FZ //«Sobranie zakonodatel'stva RF", 05.12.1994, N 32, st. 3302. // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
15. "O zakupkah tovarov, rabot, uslug ot del'nymi vidami yuridicheskikh lic" (s izm. i dop., vstup. v silu s 31.08.2020) ot 18.07.2011 N 223-FZ (red. ot 31.07.2020) // "Sobranie zakonodatel'stva RF", 25.07.2011, N 30 (ch. 1), st. 4571. // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
16. Postanovlenie Plenuma Verhovnogo Suda RF ot 25.12.2018 N 49 p.6; p. 3 Obzora, utverzhennogo Prezidiumom VS RF 15.11.2017). // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
17. Postanovlenie Goskomstata RF ot 11.11.1999 N 100 "Ob utverzhdenii unificirovannyh form pervichnoj uchetnoj dokumentacii po uchetu rabot v kapital'nom stroitel'stve i remontno-stroitel'nyh rabot"// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
18. Postanovlenie Vosemnadcatogo Arbitrazhnogo apellyacionnogo suda ot 22 oktyabrya 2019 g. N 18AP-14353/2019 po na reshenie Arbitrazhnogo suda Respubliki Bashkortostan po delu N A07-23424/2018// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
19. Postanovlenie Odinnadcatogo arbitrazhnogo apellyacionnogo suda ot 04.10.2017 N 11AP-12999/2017 po delu N A65-30825/2016// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
20. Postanovlenie Arbitrazhnogo suda Povolzhskogo okruga ot 14.12.2017 N F06-27418/2017 po delu N A65-30825/2016// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».
21. Reshenie Arbitrazhnogo suda Bryanskoj oblasti po delu N A09-7103/2015. URL <https://kad.arbitr.ru/Card/b12cf7a9-20f4-468d-a8ae-47aeaf42459f>
22. Reshenie Arbitrazhnogo suda Krasnodarskogo kraja ot 13.12.2018 po delu N A32-24470/2018. URL

<https://kad.arbitr.ru/Card/2bd0268d-d7d0-4624-93e2-80f82069e485>

23. Reshenie Arbitrazhnogo suda Rostovskoj oblasti ot 29.06.2016 g. po delu N A53-5264/2016. URL <https://kad.arbitr.ru/Card/3bac781f-6a5c-457c-8cd8-3acd65d78680>

24. Reshenie Arbitrazhnogo suda Respubliki Tatarstan ot 21.07.2017 Delo N A65-30825/2016 URL <https://kad.arbitr.ru/Card/719cb2fb-d15c-4f60-8a58-986618caefa9>

25. Reshenie Arbitrazhnogo suda Respubliki Bashkortostan ot 19.09.2019 g. po delu № A07-20184/2019 URL <https://kad.arbitr.ru/Card/ab37b4e5-c41b-471f-8ebb-291cd10cb48a>

26. Ukaz Prezidenta RF ot 18.07.2008 N 1108 (red. ot 29.07.2014) "O sovershenstvovanii Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii" "Sobranie zakonodatel'stva RF", 21.07.2008, N 29 (ch. 1), st. 3482.// [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav - pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».

© С.А. Кругликов, 2021



**Ссылка на статью:** Кругликов С.А. - Особенности применения правила эстоппель в обязательствах из договора строительного подряда // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. – №7. – С. 6-14. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-6-14 URL:

УДК 004.9

Дата направления в редакцию: 15-12-2020

Дата рецензирования: 31-12-2020

Дата публикации: 05-02-2021

**Фалалеева Виолетта Андреевна***Юридический факультет  
Ростовский Государственный  
Экономический университет***Falaleeva Violetta Andreevna***Faculty of Law  
Rostov State University  
University of Economics***Шарыпова Татьяна Николаевна***Юридический факультет  
Ростовский Государственный  
Экономический университет***Sharypova Tatyana Nikolaevna***Faculty of Law  
Rostov State University  
University of Economics*

## ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ INFORMATIZATION OF LEGAL ACTIVITY

**Аннотация (на рус).** Данная статья освещает влияние информатизации права на осуществление юридической деятельности. В этой работе обозначена значимость информационных технологий в области регулирования общественных правоотношений, а также демонстрируются решения различных задач таких, как правовое обеспечение информационных процессов и информации в сфере права. Показаны задачи, решаемые с применением информационных технологий.

**Abstract (in Eng).** This article highlights the impact of informatization of law on the implementation of legal activities. In this work, the importance of information technologies in the field of regulation of public legal relations is indicated, as well as solutions to various problems such as legal support of information processes and information in the field of law are demonstrated. The problems solved with the use of information technologies are shown.

**Ключевые слова:** юридическая деятельность, информационные технологии, судебный процесс, информационный процесс.

**Keywords:** legal activity, information technologies, judicial process, information process.

Как же влияет информатизация на работу органов правоохранительной системы? Для того, чтобы более точно разобраться с вышеизложенным вопросом, нам необходимо раскрыть некоторые понятия. Что же такое информация? От латинского «*informatio*» — объяснение, описание. Этот термин считается главным для информатики. Так как это понятие вплоть до середины минувшего столетия раскрывалось как информация, осведомляющая о состоянии дел или чего-либо. Исходя из этого, информация считается предметом правоотношения информационных систем и технологий в деятельности высококвалифицированного юриста. С ней связаны не только функционирование, устойчивое развитие всех сфер жизнедеятельности общества в целом, но и динамика развития процессов информатизации страны, защищенность национальных интересов Российской Федерации. Непосредственно понимание термина «информация» равно как предмет законного

регулирования, который позволяет наиболее отчетливо изучить возможности и направленности развития законодательства в этой области, определить цели и задачи: осознать трудности прогрессивного состояния информативного оснащения Российской Федерации, также основы и главные тенденции этого предоставления для нашей державы [1].

Принимая во внимание вышеизложенное, высококлассные юристы понимают, что появляются новейшие требования для их деятельности. Говоря другими словами, информативные технологические процессы в юридической деятельности предусмотрены с целью оформления и форматирования определенных документов в бумажном либо электронном варианте, но кроме того для того, чтобы освоить способы, средства и методики применения информативных технологий и систем в ходе розыска тот или иной информации и ее непосредственной обработки [5].

Вследствие этого происходит развитие

познаний, которые используются в сфере информативных процессов, концепций и технологий, но непосредственные практические применения нынешних технологий в ходе розыска, обрабатывания данных в правовой области, справочных законных концепциях и способностей по оформлению бумаг, связанных напрямую с высококлассной работой. Управлению разных степеней этой концепции юридической деятельности уделяется огромный интерес и в Российской Федерации. Особенности общегосударственной политической деятельности в информатизации права [2]:

1. Создание соответствующих нормативно-правовых основ таких, как Доктрины информационной безопасности Российской Федерации 2000 года, Стратегии национальной безопасности РФ до 2020 года и т.д.

2. Целенаправленное распределение ресурсов для решения проблем государственно-правовой информатизации.

3. Кроме того, в рамках проекта по информатизации права во Российской Федерации находят решение различного рода задачи такие, как законное обеспечение информативных процессов и информатизация права. С целью решения вышеизложенных задач акцентируются главные тенденции, которые принадлежат к информатизации в правовой области и законодательному регулированию процессов [4]:

4. Информатизация правотворчества, подразумевающая под собой своевременное обеспечение необходимой информацией о нормативно-правовых актах, а также любым другим видом необходимой информации, которая может понадобиться в области правотворчества и т.д.;

5. Информатизация правоприменительной деятельности. Данный процесс необходим для предоставления правовой информации всем участникам правоотношений, которые исполняют нормы права или законы;

6. Информатизация правоохранительной деятельности.

Иными словами, термин «информатизация» является совокупностью нормативных актов, которые принимаются различными уровнями власти для возможности регулирования комплекса общественных отношений с использованием новейших информационных техноло-

гий.

Собственную высококлассную деятельность эксперт юридической сферы постоянно основывается на данных разного вида. Сотрудники этой сферы тратят 70% на работу с данными, непосредственно на обработку приобретенных информативных сведений они расходуют 50% трудового времени [3]. Информация, которая была получена в результате оперативно розыскных мероприятий, записывалась и хранилась на бумажном носителе. Со временем объем информации значительно увеличивался, что приводило к перегрузке рабочей силы и некачественному выполнению обязанностей. В связи с этим также совершается непрерывное усовершенствование технологий в данной области. В юридической работе применяются разновидности программного обеспечения от наиболее простых текстовых редакторов вплоть до специальных проектов, специализированных с целью обрабатывания сведений

В заключении вышеизложенного хочется сказать, что новейшие информационные технологии не только помогают работникам юридической сферы более качественно выполнять свою работу, но и формируют у них теоретические знания в области информатики, которые в дальнейшем позволят им более быстро осуществлять поиск необходимой информации в справочных системах.

Также информатизация правовой сферы позволяет решить ряд задач:

1. сформировать познания о политической деятельности страны в этой сфере и гарантировать информационную защищенность;

2. исследовать способ постарения, обработки и развития юридических документов в конкретной области работы с применением информативных технологий;

3. установить важность и значимость как данных, так и информативных процессов.

Однако каковыми б плюсами не располагала информатизация права, организации законного регулирования взаимоотношений призывают сотрудников юридической деятельности использовать не только лишь знания и способности по работе с информативным оснащением, но и уметь работать с бумажным носителем.



## Библиография

1. Информатика и информационные технологии в юридической деятельности: учебное пособие / под ред. В.А. Монаева, А.П. Фисуна и др.
2. Основы защиты информации: учебное пособие / под ред. К.М. Бондаря.
3. Решетникова А.О., Шарыпова Т.Н. Информация в правовой системе. Инновации. Наука. Образование, 2020. – № 18. – С. 346-349.
4. Шарыпова Т.Н., Удовенко Е.В. Развитие информационных технологий в юридической деятельности на примере европейских государств и Российской Федерации. Научный журнал Colloquium-journal. – №3(55). – 2020.
5. Шарыпова Т.Н., Чомаев Т.Ш. Информатизация правотворческой деятельности. Аллея науки, 2019. – Т.1. – № 3 (30). – С. 531-533.

## References

1. Informatika i informacionnye tekhnologii v yuridicheskoy deyatel'nosti: uchebnoe posobie /pod red. V.A. Monaeva, A.P. Fisuna i dr.
2. Osnovy zashchity informacii: uchebnoe posobie /pod red. K.M. Bondarya.
3. Reshetnikova A.O., Sharypova T.N. Informaciya v pravovoj sisteme. Innovacii. Nauka. Obrazovanie, 2020. – № 18. – S. 346-349.
4. Sharypova T.N., Udovenko E.V. Razvitie informacionnyh tekhnologij v yuridicheskoy deyatel'nosti na primere evropejskih gosudarstv i Rossijskoj Federacii. Nauchnyj zhurnal Solloquium-journal. – №3(55). – 2020.
5. Sharypova T.N., Chomaev T.Sh. Informatizaciya pravotvorcheskoj deyatel'nosti. Alleya nauki, 2019. – T. 1. – № 3 (30). – S. 531-533.

© В.А. Фалалеева, Т.Н. Шарыпова, 2021



**Ссылка на статью:** Фалалеева В.А., Шарыпова Т.Н. - Информатизация юридической деятельности // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 15-17. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-15-17 URL:

УДК 347.2

Дата направления в редакцию: 17-12-2020

Дата рецензирования: 30-12-2020

Дата публикации: 05-02-2021

**Воробьева Дарья Игоревна**

*студентка 3 курса юридического факультета  
Калужского института (филиала)  
«Всероссийского государственного  
университета юстиции  
(РПА Минюста России)»  
Dasha.vorobeva06@yandex.ru*

**Vorobieva Daria Igorevna**

*3rd year student of the Faculty of Law  
Kaluga Institute (branch)  
"All-Russian State University of Justice  
(RPA of the Ministry of Justice of Russia) "  
Dasha.vorobeva06@yandex.ru*

**Кутепов Олег Евгеньевич**

*кандидат юридических наук,  
доцент кафедры гражданско-правовых  
дисциплин Калужского института (филиала)  
«Всероссийского государственного  
университета юстиции (РПА Минюста России)»  
cutepow.oleg@yandex.ru*

**Kutepov Oleg Evgenievich**

*candidate of legal sciences,  
Associate Professor of the Department of Civil  
Law Disciplines Kaluga Institute (branch) of the  
All-Russian State University of Justice  
(RPA Ministry of Justice of Russia)  
cutepow.oleg@yandex.ru*

## ОГРАНИЧЕНИЕ ПРАВА ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПУТЕМ УСТАНОВЛЕНИЯ ПУБЛИЧНЫХ ЗЕМЕЛЬНЫХ СЕРВИТУТОВ: ПОИСК БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ

## RESTRICTION OF THE RIGHT TO PRIVATE PROPERTY BY ESTABLISHING PUBLIC LAND EASEMENTS: FINDING A BALANCE OF INTERESTS

**Аннотация (на рус).** Данная статья посвящена проблемам правового регулирования ограничений права собственности. Частная собственность, как и любое субъективное право, не имеет абсолютного характера и подлежит ограничениям. В теории права выделяют частный и публичный интересы. Особую актуальность представляет необходимость комплексного законодательного регулирования ограничений и обременений прав собственников земельных участков. В связи с различными интересами на практике нередко возникают конфликты между отдельными лицами и (или) группами лиц. Данные недопонимания возникают повсеместно и имеют достаточно сложный характер и оставляют после себя ощутимые последствия. Именно поэтому основной задачей законодателя является применение эффективных мер по предупреждению и разрешению этих конфликтов.

**Abstract (in Eng).** This article is devoted to the problems of legal regulation of restrictions on property rights. Private property, like any subjective right, is not absolute and is subject to restrictions. In the theory of law, private and public interests are distinguished. Of particular relevance is the need for comprehensive legislative regulation of restrictions and encumbrances of the rights of land owners. In connection with different interests in practice, conflicts often arise between individuals and (or) groups of individuals. These misunderstandings arise everywhere and are quite complex and leave behind tangible consequences. That is why the main task of the legislator is to apply effective measures to prevent and resolve these conflicts.

**Ключевые слова:** Права человека, собственность, сервитут, земля, баланс интересов.

**Keywords:** Human rights, property, easement, land, balance of interests.

Конституции большинства стран мира предусматривают, что народ является носителем суверенитета, а права человека определяют смысл и содержание деятельности органов публичной власти. Однако права человека не абсолютны и имеют множество разнообраз-

ных ограничений. Они могут устанавливаться как для обеспечения интересов общества в целом (в пользу «всех без изъятия»), так и в пользу определенных лиц. Данные обстоятельства ведут к необходимости поиска баланса частных и общественных интересов, а

именно, в отношении реализации права частной собственности на земельные участки как объекты недвижимости.

Любой частный земельный интерес — это потребность гражданина и юридического лица, то есть владельца земельного участка осуществлять свое право на использование и защиту земли с целью получения финансовых или иных выгод. Таким образом, публичный земельный интерес представляет собой совокупность частных потребностей граждан, проживающих в определенной местности, а также их объединений. Данные потребности заключаются в реализации определенных коллективных имущественных или неимущественных земельных прав.

Очевидно, что различные объединения граждан могут иметь свои специфические интересы, которые могут не совпадать. Так, строительство торгового центра, например, может соответствовать интересам жителей города, но противоречить интересам жителей отдельного микрорайона. Не менее распространены и более сложные варианты конфликта публичных интересов, когда одна группа граждан хочет построить в городском квартале клуб, другая — мечеть, а третья — стадион. Отсюда следует, что независимо от того, какое решение примут органы местной власти, конфликт публичных интересов граждан, скорее всего, будет неизбежен. Таким образом, вопрос о том, где проходит граница между частными и публичными интересами, остается открытым.

Что касается России и ее правовой системы, конфликты такого типа часто усугубляются политикой государственных органов, которые порой принимают неэффективные решения, приводящие к долгосрочным негативным экономическим, экологическим и иным последствиям. Эти решения хотя и «прикрываются» публичным интересом, однако они отвечают потребностям лишь части населения. Эта проблема может быть решена путем разработки правовой структуры, которой еще нет в законодательстве и которая мало обсуждается в правовой доктрине.

Под групповыми или частно-публичными интересами в земельно-правовой сфере понимаются потребности отдельных видов юридических лиц с государственным участи-

ем, предусмотренные федеральными законами. Данные потребности связаны с осуществлением недропользования, строительством жилых, спортивных и иных объектов недвижимости, обеспечиваемые путем принудительного изъятия для государственных или муниципальных нужд и ограничения права частной собственности на земельные участки. Публичные интересы направлены на создание условий жизнеобеспечения всего населения определенной территориальной единицы. Категория «групповые интересы» наиболее ярко проявляется в рамках процедуры установления публичных земельных сервитутов. Последние отличаются от частных сервитутов тем, что частный сервитут предназначается для обеспечения интересов отдельных граждан и юридических лиц; публичный сервитут-интересов неопределенного круга лиц, то есть жителей населенного пункта или его части.

В настоящее время публичные ограничения прав, касающиеся всех субъектов земельных правоотношений, а не только собственников земельных участков, предусмотрены Земельным кодексом Российской Федерации. Поскольку земельное законодательство основывается на принципах публично-правового регулирования, указанные ограничения устанавливаются, исходя из общественно важных интересов. Однако необходимо отметить, что действующее земельное законодательство России в части регулирования публичных сервитутов не отвечает принципам соразмерности и справедливости. Это можно подтвердить тем, что оно не направлено на поиск баланса частных и публичных интересов, поскольку предусматривает сокращение сроков и снижение стоимости услуг на оформление линейных объектов. Несмотря на то, что при размещении большинства линейных объектов публичные цели присутствуют, их достижение ставит под угрозу частные интересы собственников и не позволяет говорить о балансе интересов линейных объектов и собственников земли.

Еще одним важным недостатком является то, что в связи с новыми нормами земельно-градостроительные решения о размещении линейных сооружений на условиях публичного сервитута в значительной степени ли-

шены открытости и принимаются без участия граждан. Без обсуждения общественности остались вопросы размещения объектов регионального и федерального значения. Кроме того, Правительство РФ вправе устанавливать случаи, при которых для строительства либо реконструкции линейного объекта не требуется подготовка документов по планировке территории. В отдельных случаях общественные обсуждения или публичные слушания по проекту планировки или межевания территории могут не проводиться.

Тем самым нарушается один из принципов земельного законодательства, предусматривающего участие граждан, общественных и религиозных организаций в решении вопросов, касающихся их прав на землю. Также происходит нарушение принципа законодательства о градостроительной деятельности, провозглашающей участие граждан и их объединений в осуществлении этой деятельности и обеспечение свободы такого участия.

Стоит отметить, что строительство сервитуарием зданий, а также иных сооружений противоречит сервитутным отношениям. Поэтому в научной литературе обоснованно отмечается, что закрепление ЗК РФ правовой конструкции публичных сервитутов является неоправданным и выглядит, как желание законодателя решить публично-правовые проблемы с помощью непредназначенного для этого частноправового инструментария.

Решению поставленных проблем в настоящее время может поспособствовать активное развитие системы общественных (публичных) слушаний, разработки концепции частно-публичных интересов (и выражающих их юридических лиц) с выведением последних из сферы государственной поддержки в виде принудительного изъятия частных земельных участков для публичных нужд и установле-

ния публичных сервитутов. Такие меры, как составление четкого и исчерпывающего перечня частно-публичных и публичных нужд, определение параметров и видов государственного вмешательства в частные дела установивливают тем самым дополнительную защиту прав частных собственников от произвольных ограничений, способы приведения к положительному результату и разрешению данных проблем.

Таким образом, в целях обеспечения баланса различных интересов необходимо принятие двух важных законодательных мер. В первую очередь, необходимо расширить участие общественности (как и в случае с изъятием участков для публичных нужд) в обсуждении градостроительной документации, а также придание результатам общественных обсуждений или публичных слушаний по вопросу установления публичных сервитутов обязательного характера. Также для публичного земельного сервитута требуется проведение разграничения публичных и групповых интересов. В данном случае не обойтись без определенного осмысления и изменения действующего законодательства в части определения случаев, которые обеспечивают групповые интересы реализующих их субъектов.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что в России необходимо отделять групповые интересы (например, строительство нефтепроводов сложно признать публичным интересом) от «классических» публичных интересов (строительство автомобильных дорог, снабжение населения водой или электроэнергией). Соответственно, действующая конструкция публичного сервитута не должна распространяться на частно-публичные интересы, для их обеспечения должен быть установлен частный сервитут без участия органов публичной власти.

## Библиография

1. Афанасьев И.В. Сервитут в гражданском праве Российской Федерации: теория и практика применения: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М, 2017. – С. 13.
2. Гартиня Ю.А. Гражданско-правовое регулирование земельных сервитутов в Российской Федерации: вопросы теории и практики: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М, 2009. – С. – 20 - 21.
3. Козлов Д.В. Земельный сервитут в современном российском праве // Вопросы российского и международного права. – 2016. – N 9. – С. 264.
4. Краснова Т.С. Отдельные аспекты учения о сервитуте в современном российском праве // Имущественные отношений в Российской Федерации. – 2017. – N 3. С. 7 - 8.

5. Позднякова С.И. Установление сервитутов на землях, занятых линейными объектами // Аграрное и земельное право. – 2009. – N 4. – С. 57 - 58;

6. Калинин А.В. Земельный сервитут в российском законодательстве: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М, 2007. – С.25.

## References

1. Afanas'ev I.V. Servitut v grazhdanskom prave Rossijskoj Federacii: teoriya i praktika primeneniya: Avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. M, 2017. – S. 13.

2. Gartina Yu.A. Grazhdansko-pravovoe regulirovanie zemel'nyh servitutov v Rossijskoj Federacii: voprosy teorii i praktiki: Avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. M., 2009. – S. 20 - 21.

3. Kozlov D.V. Zemel'nyj servitut v sovremennom rossijskom prave // Voprosy rossijskogo i mezhdunarodnogo prava. – 2016. – N 9. – S. 264.

4. Krasnova T.S. Otdel'nye aspekty ucheniya o servitute v sovremennom rossijskom prave // Imushchestvennye otnoshenij v Rossijskoj Federacii. – 2017. – N 3. – S. 7 - 8.

5. Pozdnyakova S.I. Ustanovlenie servitutov na zemlyah, zanyatyh linejnymi ob"ektami // Aграрное и земельное право. – 2009. – N 4. – С. 57 - 58;

6. Kalinichev A.V. Zemel'nyj servitut v rossijskom zakonodatel'stve: Avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. M., 2007. S. 25.

© Д.И. Воробьева, О.Е. Кутепов, 2021

**Ссылка на статью:** Воробьева Д.И., Кутепов О.Е. - Ограничение права частной собственности путем установления публичных земельных сервитутов: поиск баланса интересов // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 18-21. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-18-21 URL:

УДК 347.45/.47

Дата направления в редакцию: 31-12-2020

Дата рецензирования: 24-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Кругликов Сергей Александрович**

*Аспирант 3-го курса Института права,  
Башкирский государственный университет  
E-mail: СССР03071975@yandex.ru*

**Kruglikov Sergey Alexandrovich**

*3rd year postgraduate student at the Institute of Law,  
Bashkir State University  
E-mail: СССР03071975@yandex.ru*

**Тужилова-Орданская Елена Марковна**

*Научный руководитель,  
доктор юридических наук, профессор  
Юрисконсульт ООО «Строй -Эколог»*

**Tuzhilova-Ordanskaya Elena Markovna**

*Scientific adviser, Doctor of Law, Professor  
Legal Advisor, Stroy -Ekolog LLC*

## ПОНЯТИЕ ОБУСЛОВЛЕННОГО ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В ДОГОВОРЕ СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА THE DEFINITION OF CONDITIONED PERFORMANCE OF OBLIGATIONS IN THE CONTRACT OF THE CONSTRUCTION CONTRACT

**Аннотация (на рус).** Федеральным законом №42 от 08.03.2015 года в действующий Гражданский кодекс была включена статья 327.1. Диспозицией данной статьи было установлено включение в действующее законодательство правила позволяющего вносить в договор условия о том, что возникновение, изменение и прекращение прав и обязанностей сторон по договору может быть обусловлено совершением одной из сторон определенных действий либо наступлением иных обстоятельств предусмотренных договором вне зависимости от воли контрагентов. В статье рассматривается теоретическое обоснование диспозиции данной статьи, практическое значение её применения, а также проблемы, связанные с её реализацией непосредственно в обязательствах, возникающих из договора строительного подряда.

**Abstract (in Eng).** Federal Law No. 42 dated 03/08/2015; Article 327.1 was included in the current Civil Code. The disposition of this article established the inclusion in the current legislation of the rule allowing the introduction of conditions into the agreement that the emergence, change and termination of the rights and obligations of the parties under the agreement may be due to the performance of certain actions by one of the parties. Alternatively, the occurrence of other circumstances stipulated by the agreement, regardless of the will of the counterparties under the agreement. The article discusses the theoretical substantiation of the disposition of this article, the practical significance of its application, as well as the problems associated with its implementation directly in the obligations arising from the construction contract.

**Ключевые слова:** принцип свободы договора, обусловленное взаимодействие сторон, договор строительного подряда, синаллагматическое обязательство, потестативные условия, генеральный подрядчик, субподрядчик, недобросовестное поведение сторон, «умный договор».

**Keywords:** principle of freedom of contract, conditional interaction of the parties, building contract, synallagmatic commitment, potestative conditions, general contractor, subcontractor, bad faith of the parties, "smart contract".

Принцип свободы договора является одним из наиболее значимых в системе правовых принципов современного гражданского законодательства. «Основным принципом договорного права, его отправной точкой является свобода частного соглашения», — указывал Новицкий И.Б., [8] далее он подчеркивает, что каждый должен сам знать, на что идет, подчиняясь известным условиям. Естественно, такая «свобода ради свободы», иначе возведение принципа частной автономии в

абсолют не является самоцелью, государство не может предоставить индивида всецело самому себе и безучастно взирать на соперничество и борьбу при отстаивании частных интересов. [8] При этом, по его мнению, задача государства состоит в том, чтобы между сторонами гражданского оборота соблюдался определенный баланс, не допускающий полного порабощения одними лицами других, где за каждым индивидом должен быть сохранен известный минимум свободы, не зависящий

от давления конкуренции. [8]. Данный минимум свободы непосредственно закреплён положениями действующего гражданского законодательства [11] и в своей содержательной части конкретизируется в следующих формах: а) свобода граждан и юридических лиц в заключении договора; б) свобода сторон заключать договоры как предусмотренные, так и не предусмотренные законом или иными правовыми актами; в) стороны наделяются правом заключать договор, в котором содержатся элементы различных договоров; г) стороны свободны в выборе условий договора, если иное не предусмотрено законом или иными правовыми актами.

Применительно к теме рассматриваемой статьи нас в первую очередь интересует последний критерий формы принципа свободы договора, а именно наделение сторон договора правом вносить условия в текст договора по своему усмотрению. В данном контексте мы постараемся выяснить, что представляет из себя обусловленная связь взаимных обязательств и какую роль она играет в обязательствах, возникающих из договора строительного подряда. Статья 327.1 ГК РФ в отношении данного вопроса устанавливает правило, что исполнение обязанностей, а равно и осуществление, изменение и прекращение определенных прав по договорному обязательству может быть обусловлено совершением или несовершением одной из сторон обязательства определенных действий либо наступлением иных обстоятельств, предусмотренных договором, в том числе полностью зависящих от воли одной из сторон. Оно коррелирует к так называемой теории обусловленности, которая гласит, что обязанности во взаимном договоре должны взаимно обуславливать друг друга. Она также предполагает, что обязанности являются взаимообусловленными на стадии исполнения и прекращения договора, когда исполнение одной находится под условием исполнения встречной или, когда невозможность исполнения одной обязанности приводит к невозможности исполнения другой. [7] Указанная теория является частью учения о синаллагматической связи взаимных обязательств, суть которой состоит в том, что в двухстороннем договоре существует неразрывная связь двух обязательств, каждое из

которых существует постольку, поскольку существует другое. [6] Дальнейшая разработка концепции предполагала, что синаллагматическая связь взаимных обязательств из договора существует на двух уровнях: генетическом и функциональном. На генетическом уровне она выражается в том, что одно обязательство не может возникнуть без другого, на функциональном — в том, что требование об исполнении обязательства из договора возможно постольку, поскольку остается возможным исполнение взаимного обязательства, а потребовать взаимного исполнения можно, лишь приступив к собственному. [6]

Здесь необходимо провести определённые разграничения между условием как отдельным положением сделки, определяющим те или иные права и обязанности сторон и условием как указанным в сделке обстоятельством, наступление которого не предусмотрено и к наступлению, которого сделка привязывает возникновение, изменение или прекращение согласованных в сделке гражданских прав и обязанностей. [4]

Статья 157 ГК РФ предусматривает существование двух видов условий отлагательного и отменительного, которые означают, что участники сделки поставили возникновение и прекращение прав и обязанностей по ней в зависимость от обстоятельств, относительно которых неизвестно наступит оно или нет. Однако ГК также позволяет вносить в договор условия, правовые последствия которых наступают в зависимости от волевых действий той или иной стороны по сделке, (ст. 327.1 ГК РФ) подобного рода условия в сделках обозначаются как потестативные, то есть такие, которые требуют для своего наступления действия или бездействия одной стороны условной сделки, при этом наступление условия может зависеть и от действий обеих сторон. [2, стр. 155]

Механизм взаимообусловленного исполнения обязательств позволяет сторонам заключать договоры без учета дополнительной воли должника. [1] Договоры, включающие вышеуказанную конструкцию, позволяют сторонам исполнять его условия вне зависимости от изменения обстоятельств, так как в нём уже предусмотрены алгоритмы действия контрагентов предусматривающие такие из-

нения.

Каким же образом вышеуказанные теоретические построения могут быть реализованы на практике применительно к договору строительного подряда? В силу специфики данного обязательства, его реализация может быть достаточно длительным и трудоёмким процессом. Задержки финансирования строительства, необходимость согласования отдельных этапов строительных работ с контролирующими и надзорными организациями, а также технологические проблемы при производстве работ постоянно вынуждают стороны договора вносить в него коррективы. Поэтому стороны включают в него условия, при наступлении которых у контрагентов могут возникать определённые обязательства, которые без наступления таких условий между ними бы не возникли. Например, стороны заключили договор строительного подряда, одним из условий которого было обязательство заказчика обеспечивать подрядчика необходимым строительным материалом, в ходе строительства выяснилось, что поставлять оговоренный сторонами материал в нужном объеме заказчик не имеет возможности. Однако, изначально сторонами в договор было внесено условие, что в случае, если поставка материала не будет выполнена заказчиком в обусловленный срок, то дальнейшие работы подрядчик будет выполнять, используя собственный материал, при этом он наделяется правом включать его в стоимость построенного объекта. Таким образом, сторонам не надо приостанавливать работы либо заключать дополнительные соглашения для продолжения строительства, что безусловно имеет большое значение для контрагентов, так как простой при производстве работ может привести не только к применению штрафных санкций, но и привести к значительным убыткам, связанным с задержкой ввода объекта строительства в эксплуатацию, а в некоторых случаях и потерей интереса сторон к реализации договора.

Недостатком конструкции взаимообусловленного исполнения обязательств в рассматриваемом контексте является возможность полной свободы при установлении пределов взаимообусловленности, иначе говоря наступлением обстоятельств, полностью зависящих от воли сторон либо таких, срок

наступления которых зависит от внешних обстоятельств, факт наступления которых может быть не определен. Здесь показательным примером служит часто встречающееся условие договора строительного подряда, выражающееся в том, что оплата работ генеральным подрядчиком будет произведена в адрес субподрядчика только после её сдачи заказчику генподрядчиком и получения последним от него денежных средств. В данном случае обязанность генерального подрядчика оплатить субподрядчику стоимость выполненных работ ставится в зависимость от обязанности заказчика принять и оплатить сданные ему генеральным подрядчиком работы, при этом до наступления факта оплаты заказчиком работ в адрес генерального подрядчика субподрядчик не может получить оплату за выполненные им работы.

По мнению профессора кафедры гражданского и предпринимательского права Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики" (НИУ ВШЭ), доктора юридических наук Курбатова А.Я., негативными последствиями подобных условий, включённых в договор строительного подряда являются: а) возникновение обязательств и соответственно сама возможность взыскания долга, а также применения ответственности ставятся в зависимость от "доброй воли" лиц, не являющихся стороной в обязательстве, поскольку факт неполучения средств в приведенных примерах объективно проверить в судебном заседании невозможно; б) порождаются (и можно сказать в какой-то мере поощряются судами-курсив мой-КСА) взаимные неплатежи сторон; в) подрядчики в таких случаях ограничены в судебной защите, поскольку в силу специального регулирования подрядных отношений иски они могут предъявлять только к генподрядчикам. Если неплатежи генподрядчика обусловлены неплатежами со стороны заказчика, то подрядчики не могут предъявить иск напрямую к заказчику, а когда в отношении его возбуждается процедура несостоятельности (банкротства), то не могут вступить в нее в качестве кредиторов. Полагаем, что с таким мнением возможно согласиться, далее он указывает, что, учитывая факт заключения значительного количества договоров в рамках процедур



закупки, предусмотренных, в частности, некоторыми Федеральными законами, [12] изменить основные условия которых исполнители работ не могут. [5]

В литературе также упоминается, что проблемой обусловленности исполнения взаимных обязательств также является включение в сделку отлагательного условия, которое порождает риск вечной подвешенности, т.е. ситуации, когда условие может наступить через много лет после совершения сделки. А также проблема т.н. «мерцающей» неопределённой каузы, возникающей в том случае, когда в возмездных договорах под условие ставится все встречное предоставление (или основная его часть) за уже полученное ранее исполнение. Такое условие может зависеть: а) от кредитора по условному обязательству (например, оплата выполненных работ привязана к передаче подрядчику тех или иных сертификатов или гарантий третьих лиц в отношении качества); б) исключительно от поведения должника (например, проведение реорганизации, улучшение финансового состояния и т.п.); в) от взаимодействия должника с третьими лицами (например, получение генподрядчиком финансирования от заказчика в качестве условия оплаты работ субподрядчика, перепродажа купленного товара как условие для его оплаты и т.п.); г) вовсе от неких внешних обстоятельств (например, сохранение финансирования проекта из госбюджета как условие оплаты выполненных работ). [4]

Вышеуказанные мнения хотя и отличаются по форме, однако несут в себе примерно одинаковую содержательную часть, которая сводится к тому, что при наличии конструкции, предусматривающей обусловленное исполнение обязательств особое значение принимает принцип добросовестного поведения контрагентов. В любом случае авторы признают, что проблема существует и единообразного ее решения на данный момент действующее гражданское законодательство и судебная практика пока не предусматривает.

Изначально, вопрос оплаты генеральным подрядчиком выполненных субподрядчиком работ решался независимо от оплаты работ заказчиком генеральному подрядчику. [13] Однако в дальнейшем после введения в действие ст. 327.1 ГКРФ [10], а также согласно

сформированной Верховным Судом Российской Федерации правовой позиции [14], условие договора субподряда о том, что срок оплаты выполненных субподрядчиком строительных работ исчисляется с момента сдачи генеральным подрядчиком результата этих работ заказчику по договору или с момента получения генеральным подрядчиком оплаты от заказчика, было признано не противоречащим положениям статей 190, пункта 1 статьи 314, 327.1, 711, 746 Гражданского кодекса Российской Федерации. [17] Возможность применения данного правила на практике была подтверждена также Судебной коллегией по экономическим спорам Верховного суда Российской Федерации. [16]

Пленумом Верховного суда для исключения наступления последствий негативных условий договора, допускающих вариант т.н. «вечной подвешенности», установил правило, что, если действия кредитора, совершением которых обусловлено исполнение обязательства должником, не будут выполнены в установленный законом, иными правовыми актами или договором срок, а при отсутствии такого срока — в разумный срок, кредитор считается просрочившим. [15] Руководствуясь данными разъяснениями, нижестоящие суды приходят к заключению о том, что если в договоре с субподрядчиком предусмотрено, что оплата работ генподрядчиком будет производиться лишь после поступления денег от заказчика и при этом такое условие не наступает в течение разумного срока, то субподрядчик получает право потребовать от генподрядчика оплаты. По мнению судов, данное разъяснение, по сути, устанавливает приоритет разумного срока при отсутствии в договоре указания на конкретный предельный срок наступления условия. [18]

Кроме рассмотренного нами негативно-го условия, ставящего оплату выполненных субподрядчиком работ в зависимость от их оплаты заказчиком генеральному подрядчику, существует практика включения в договор строительного подряда т.н. гарантийного удержания. Смысл его состоит в том, что контрагенты оговаривают положение, при котором заказчик работ производит резервирование, иначе удержание 5-10 % от суммы договора с целью обеспечения исполнения подрядчиком

гарантийных обязательств. При этом от исполнения гарантийных обязательств как таковых подрядчика никто не освобождает, а вот возврат данного гарантийного платежа оговаривается множеством условий, исполнение которых целиком зависит от воли не только заказчика, но и в некоторых случаях от третьих лиц, которые ни на момент заключения, ни на момент исполнения к договорным отношениям сторон вообще не имели никакого отношения. Например, возврат гарантийного платежа может быть обусловлен получением подрядчиком справки от эксплуатирующей организации о годности объекта строительства к эксплуатации, подтвержденной общим собранием жильцов многоквартирного дома. Стоит ли говорить о том, что получение такой справки представляет для подрядчика определенные затруднения, если вообще возможности ее получить как таковую. Являясь более слабой стороной по договору строительного подряда, подрядчик вынужден идти на подписание подобного рода договоров, содержащих описанные выше условия взаимного исполнения обязательств. В этом случае право подрядчика на возврат гарантийного резерва, а также обязанность в течение гарантийного срока устранять недостатки выполненной работы становятся неопределенными во времени и не обеспечиваются защитой. Сформулированное в договоре условие возлагает на подрядчика неоправданный риск неполучения гарантийных резервов по причине возможности контролируемого банкротства со стороны аффилированных заказчику и генеральному подрядчику лиц. [3]

Примером такой подчиненности подрядчика диктату условиям заказчика вообще и конкретному договору строительного подряда в частности является пункт договора 10.5., озвученного в судебном решении, которым было отказано во взыскании подрядчиком с заказчика оговоренного гарантийного платежа несмотря на наступление условий оплаты, предусмотренных непосредственно договором. [19] Содержание данного пункта предусматривало, что для обеспечения надлежащего исполнения подрядчиком своих обязательств по договору, генподрядчик ежемесячно удерживает в качестве гарантийного резерва 10% от стоимости выполненных ра-

бот (включая СМР, оборудование, материалы, ПНР и НДС). Возврат суммы гарантийного резерва осуществляется в течение 30 календарных дней с момента истечения 24 месяцев после получения разрешения на ввод объекта в эксплуатацию на основании акта сверки взаимных расчетов при условии предоставления подрядчиком справки от эксплуатирующей организации об отсутствии замечаний к результатам выполненных работ по договору и при условии отсутствия задолженности подрядчика перед генподрядчиком за оказанные по договору услуги, отпущенные материалы, воду, тепло, электроэнергию, механизмы и т.п.

Арбитражный суд, абсолютно формально подойдя к делу, отказал во взыскании подрядчику данных 10% гарантийного удержания от стоимости договора, хотя объект уже был введен в эксплуатацию и все сроки, оговоренные в договоре, уже прошли, однако, ссылаясь на положения ст. 327.1, суд не стал вмешиваться в договорные отношения сторон, хотя справедливость подобных условий вполне может быть поставлена под сомнение. По мнению Ершова Олега Геннадьевича, доцента Департамента дисциплин частного права Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики", обеспечение исполнения нового обязательства путем неисполнения предыдущего обязательства приводит к тому, что сильная в обязательстве сторона извлекает выгоду из своего незаконного положения, что должно признаваться недопустимым согласно п. 4 ст. 1 ГК РФ. [3] С данным мнением можно согласиться, в противном случае, если подобного рода практика будет применяться судами постоянно, а такие тенденции уже намечаются, это может привести к нарушению такого принципа гражданского права, как соблюдение баланса интереса сторон гражданского оборота. При этом судебные заседания превратятся в бесконечное выяснение вопроса, наступили ли обстоятельства, обусловленные действиями либо бездействиями сторон либо нет.

Рассмотренные выше негативные примеры применения с. 327.1 являются наиболее встречающимися в контексте отношений, связанных с реализацией договора строительного подряда. Однако на практике встречаются

случаи, когда стороны с целью исполнения основного договора заключают дополнительные соглашения, включая в него условия, которые фактически могут поставить слабую сторону договора в настолько невыгодное положение, что само исполнение основного договора может потерять для неё всякий интерес. Злоупотребляя своим правом вносить в договор пункты, включающее обусловленное исполнение обязательств, привязывая сроки их исполнения к событиям момент наступления, которых трудно установить, контрагенты вгоняют себя в рамки неопределённости, при этом ставя исполнение договора в зависимость от доброй воли сильной стороны, вне зависимости предоставлено ли ей такое преимущество законом либо нет.

Например, подрядчик как истец, обратился в арбитражный суд с иском о взыскании стоимости выполненных работ по договору строительного подряда. В ходе судебного разбирательства было установлено, что кроме договора строительного подряда между генеральным подрядчиком и субподрядчиком был заключен договор поставки и так называемое соглашение об исполнении обязательства третьим лицом. И если договор поставки являлся достаточно стандартным для подобного рода договоров, то о подрядном договоре и вышеупомянутом соглашении стоит сказать особо. По условиям данных обязательств выплата денежных средств подрядчику была поставлена в зависимости от принятия готового объекта в эксплуатацию заказчиком от генподрядчика при том, что подрядчик целиком работы по объекту не производил. Предметом же соглашения было обязательство генерального подрядчика по договору строительного подряда оплачивать их только после того, когда из стоимости выполненных подрядчиком работ будет погашена стоимость материалов, полученных подрядчиком по договору поставки. Иными словами, подрядчик сначала выполнял работу, стоимость которой зачитывалась ему в счёт погашения его долга перед поставщиком, и, только погасив свою задолженность перед ним, он имел право требовать от заказчика оплаты выполненной им работы, при этом стороны должны были подписывать трёхсторонний взаимозачёт. Таким образом, подрядчик поставил себя в заранее невыгод-

ное положение, состоящее в том, что расчёт с ним по договору должен был произойти только при отсутствии с его стороны задолженности поставщику, а также при условии окончательного ввода объекта в эксплуатацию, временные рамки которой договором подряда предусмотрены не были. Решением суда по делу было установлено, что соглашение, заключённое между сторонами, фактически изменило порядок оплаты, предусмотренный договором строительного подряда, а так как сальдирования встречных обязательств между сторонами произведено не было, то условия соглашения, по мнению суда, было не выполнено, соответственно в удовлетворении исковых требований подрядчику как истцу было отказано. Таким образом, подрядчик, поставив оплату своей работы в зависимость от оплаты генеральным подрядчиком поставленного третьим лицом товара, фактически утратил возможность защищать свои интересы в рамках правил, установленных ГК в отношении договора строительного подряда. [20]

Вывод. Механизм обусловленного исполнения обязательств, возможность которого предусмотрена ст. 327.1 ГК РФ является достаточно эффективным способом реализации сделки из договора строительного подряда. Фактически он устанавливает возможность при составлении контрактов использовать бинарную логическую связку, выражающуюся в применении таких алгоритмических построений действий сторон, выражающихся в использовании операторов «если...то...иначе» и в своем чистом виде может послужить правовой основой для построения т.н. «умного контракта», т.е. договора, который обеспечивает автономность и самоисполнимость условий при наступлении заранее определённых в нём обстоятельств. [9]

Вместе с тем текущая ситуация не позволяет безоговорочно принимать все потенциальные возможности, которые предлагает 327.1 ГК РФ. Неудовлетворительная договорная дисциплина сторон, а также противоречивый характер при вынесении судебных решений, затрагивающих положения данной статьи фактически нивелируют предусмотренные ей положительные моменты.

Нельзя также полностью отрицать того фак-

та, что некоторые авторы считают, что данная статья вообще не может применяться в подрядных обязательствах, так как сфера её действия полностью перекрывается отдельными институтами гражданского права и нормами о подряде, имеющим спец. характер. [5]

Таким образом, вопрос о применимости

конструкции обусловленного исполнения обязательств является открытым и требующим как выработки единообразной судебной практики при разрешении связанных с ней споров, так и новых теоретических исследований, направленных на определение границ действия ст. 327.1 ГК РФ.

## Библиография

1. Афанасьева Е.Г, Белицкая А.В., Вайпан В.А. и др.; отв. ред. Е.П. Губин. М. Предпринимательское право России: итоги, тенденции и пути развития: монография //: Юстицинформ, 2019. 664 с.; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
2. Бахтина А.И., Подшивалов Т.П., Критерии допустимости потестативных условий сделки в гражданском праве// «Известия высших учебных заведений. Правоведение» №5.; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
3. Ершов О.Г. О моменте возврата гарантийного удержания при исполнении подрядного обязательства в строительстве // Право и экономика. – 2020. – № 6. – С. 54 - 59.; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
4. Карапетов А.Г. Условные права и обязанности: обзор проблемных вопросов применения ст. ст. 157 и 327.1 ГК РФ // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. – 2017. – № 6. – С. 71 - 128; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
5. Курбатов А.Я. О неприменении ст. 327.1 Гражданского кодекса РФ в подрядных отношениях // Гражданское право. – 2018. – № 5. – С. 34 - 37. // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
6. Макарова Р.В. К проблеме соотношения взаимности, возмездности и английского встречного предоставления (consideration) // Ленинградский юридический журнал. – 2018. – № 1. – С. 108 -118 // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
7. Новицкая А.А. Учение о синаллагматическом договоре в римском праве. Контракт Лабеона // Вестник гражданского права. – 2013. – № 2. – С. 20 - 59; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
8. Новицкий И.Б. Принцип доброй совести в проекте обязательственного права // "Вестник гражданского права". – 2006. – № 1; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
9. Савельев А.И. Договорное право 2.0: "умные" контракты как начало конца классического договорного права // Вестник гражданского права. – 2016. – № 3. – С. 32 - 60.; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
10. Федеральный закон от 08.03.2015 N 42-ФЗ "О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации"// "Собрание законодательства РФ", 09.03.2015. – № 10, ст. 1412; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)// от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2020) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, №32, ст.3301//ст. 421; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
12. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц // ФЗ от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ// Собрание законодательства РФ, 25.07.2011, №30 (Ч.1), ст. 4571; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
13. Информационное письмо ВАС №51 от 24.01.2000 пункт 9// Вестник ВАС РФ. –№3. – 2000; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
14. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации N 2 (2017), утвержденном Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 26.04.2017// Бюллетень Верховного суда РФ №5,№6. – 2018; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
15. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22.11.2016 N 54 "О некоторых вопросах применения общих положений Гражданского кодекса Российской Федерации об обязательствах и их исполнении"// Бюллетень Верховного суда РФ №1, январь 2017; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;

16. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 27.12.2019 N 305-ЭС19-20514 по делу N А40-183152/2018; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
17. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 30.07.2019 N Ф05-9390/2019 по делу N А40-195217/2018; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
18. Постановление арбитражного суда Северо-Западного округа от 26.09.2019 № Ф07-10011 по делу № А56-14485/2018; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
19. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 23.06.2020 N Ф05-6920/2020 по делу N А40-284742/2019; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс»;
20. Решение Арбитражного суда Республики Башкортостан от 09.04.2019 по делу N А07-17903/2018; // [Электронный ресурс] – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

## References (transliterated)

- Afanas'eva E.G., Belickaya A.V., Vajpan V.A. i dr.; otv. red. E.P. Gubin. M. Predprinimatel'skoe pravo Rossii: itogi, tendencii i puti razvitiya: monografiya //: YUsticinform, 2019. – 664 s.; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
2. Bahtina A.I., Podshivalov T.P., Kriterii dopustimosti potestativnyh uslovij sdelki v grazhdanskom prave // «Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Pravovedenie» №5.; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  3. Ershov O.G. O momente vozvrata garantijnogo uderzhaniya pri ispolnenii podryadnogo obyazatel'stva v stroitel'stve // Pravo i ekonomika. – 2020. – N 6. – S. 54 - 59.; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  4. Karapetov A.G. Uslovnye prava i obyazannosti: obzor problemnyh voprosov primeneniya st. st. 157 i 327.1 GK RF // Vestnik ekonomicheskogo pravosudiya Rossijskoj Federacii. – 2017. – N 6. – S. 71 - 128; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  5. Kurbatov A.YA. O neprimenenii st. 327.1 Grazhdanskogo kodeksa RF v podryadnyh otnosheniyah // Grazhdanskoe pravo. – 2018. – N 5. – S. 34 - 37. // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  6. Makarova R.V. K probleme sootnosheniya vzaimnosti, vozmezdnosti i anglijskogo vstrechnogo predostavleniya (consideration) // Leningradskij yuridicheskij zhurnal. – 2018. – N 1. – S. 108 - 118 // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  7. Novickaya A.A. Uchenie o sinallagmaticeskome dogovore v rimskom prave. Kontrakt Labeona // Vestnik grazhdanskogo prava. – 2013. – N 2. – S. 20 - 59; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  8. Novickij I.B. Princip dobroj sovesti v proekte obyazatel'stvennogo prava // "Vestnik grazhdanskogo prava", 2006, N 1; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  9. Savel'ev A.I. Dogovornoe pravo 2.0: "umnye" kontrakty kak nachalo konca klassicheskogo dogovornogo prava // Vestnik grazhdanskogo prava. – 2016. – N 3. – S. 32 - 60.; // [Elektronnyj resurs] - Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  10. Federal'nyj zakon ot 08.03.2015 N 42-FZ "O vnesenii izmenenij v chast' pervuyu Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii" // "Sobranie zakonodatel'stva RF", 09.03.2015 – N 10 – st. 1412; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  11. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaya) // ot 30.11.1994 – N 51-FZ (red. ot 31.07.2020) // Sobranie zakonodatel'stva RF, 05.12.1994, №32, st.3301//st. 421; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  12. O zakupkah tovarov, rabot, uslug ot del'nymi vidami yuridicheskikh lic // FZ ot 18 iyulya 2011 g. N 223-FZ // Sobranie zakonodatel'stva RF, 25.07.2011, №30 (CH.1), st. 4571; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  13. Informacionnoe pis'mo VAS №51 ot 24.01.2000 punkt 9 // Vestnik VAS RF. – №3. – 2000; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  14. Obzor sudebnoj praktiki Verhovnogo Suda Rossijskoj Federacii N 2 (2017), utverzhdenom Prezidiumom Verhovnogo Suda Rossijskoj Federacii 26.04.2017 // Byulleten' Verhovnogo suda RF. – №5, №6. – 2018; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;
  15. Postanovlenie Plenuma Verhovnogo Suda RF ot 22.11.2016 N 54 "O nekotoryh voprosah primeneniya obshchih polozhenij Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii ob obyazatel'stvah i ih ispolnenii" // Byulleten'

Verhovnogo suda RF. – №1, yanvar' 2017; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;

16. Opredelenie Sudebnoj kollegii po ekonomicheskim sporam Verhovnogo Suda RF ot 27.12.2019 N 305-ES19-20514 po delu N A40-183152/2018; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;

17. Postanovlenie Arbitrazhnogo suda Moskovskogo okruga ot 30.07.2019 N F05-9390/2019 po delu N A40-195217/2018; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;

18. Postanovlenie arbitrazhnogo suda Severo-Zapadnogo okruga ot 26.09.2019 № F07-10011 po delu № A56-14485/2018; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;

19. Postanovlenie Arbitrazhnogo suda Moskovskogo okruga ot 23.06.2020 N F05-6920/2020 po delu N A40-284742/2019; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus»;

20. Reshenie Arbitrazhnogo suda Respubliki Bashkortostan ot 09.04.2019 po delu N A07-17903/2018; // [Elektronnyj resurs] – Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tant Plyus».

© С.А. Кругликов, 2021



**Ссылка на статью:** Кругликов С.А. - Понятие обусловленного исполнения обязательств в договоре строительного подряда // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 22-30. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-22-30 URL:

УДК 33

Дата направления в редакцию: 07-12-2020

Дата рецензирования: 28-12-2020

Дата публикации: 05-02-2021

**Пурелиани Михаил Георгиевич**

*Магистр Института Высшая школа бизнеса,  
Казанский Федеральный Университет,  
E-mail: mishapureliani@mail.ru*

**Pureliani Mikhail Georgievich**

*Master of the Institute High School of Business  
Kazan Federal University  
E-mail: mishapureliani@mail.ru*

**Хайруллина Альбина Джавдатовна**

*Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры общего менеджмента,  
Казанский Федеральный Университет,  
E-mail: halbi@mail.ru*

**Khajrullina Albina Dzhavdatovna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of General  
Management Kazan Federal University  
E-mail: halbi@mail.ru*

## «БИРЮЗОВЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ В РОССИИ

### « TEAL ORGANISATION: FEATURES OF CONCEPT REALIZATION IN RUSSIA

***Аннотация (на рус).** Совершенствование организаций обеспечивает развитие всех сфер экономики и отвечает потребностям современного общества. Рассматривая некоторые примеры внедрения модели «бирюзовой» организации в российских и зарубежных компаниях, мы хотим показать, что «бирюзовые» организации не только повышают эффективность функционирования, но и повышают интерес к работе у сотрудников, раскрывают их потенциал. Анализ показывает, что кардинальные изменения современной системы управления по «бирюзовым» принципам обеспечивают стремительный рост в основных направлениях деятельности.*

***Abstract (in Eng).** Improvement of organizations ensures development of all spheres of economic and meets the needs of modern society. By reviewing some examples of introducing the model of teal organisation in Russian and overseas companies, we want to demonstrate, that teal organisation not only improve the efficiency of functioning, but they also increase employee interest in work and reveal their potential. Analysis shows, that crucial changes in the current system of management according to the «turquoise» principles provide the fast growth in key lines of activity.*

***Ключевые слова:** бирюзовые организации, организационная структура, спиральная динамика, стадии развития организаций, черты бирюзовых организаций.*

***Keywords:** turquoise organizations, organizational structure, spiral dynamics, stages of organizations development, features of turquoise organizations.*

История человечества тесно связана с эволюцией организационных моделей, каждая из которых была очередным открытием, позволившим людям решать все более сложные задачи. Современная эпоха привела к появлению новой картины мира, в которой самоуправление заменяет бюрократическую организационную модель. Административные методы управления исчерпали себя, и большинство организаций инициируют реорганизацию, чтобы радикально изменить существ-

ующую систему управления. Современные поколения людей стремятся стать свободными во всём, но, как только дело касается профессиональной деятельности, их энтузиазм пропадает. Сильная опека со стороны компании стесняет её работников, что в конечном счёте приводит к стагнации развития самой организации. Качественные взаимоотношения внутри компании строятся на базе контроля не могут. Нависание контроля ведёт к страху, а страх, в свою очередь, вынуждает

сотрудников скрывать собственные недочёты. В результате организация утрачивает реальное восприятие происходящего.

С появлением «бирюзового» мировоззрения взгляд на организации кардинально изменился. Компании, работающие по «бирюзовым» принципам управления, демонстрируют конкурентные преимущества и стремительный рост в различных направлениях деятельности.

Термин «бирюзовое управление» появился сравнительно недавно, его ввёл в 2014 году консультант и бывший партнёр «McKinsey & Company» Фредерик Лалу. «Бирюзовая» организация — это организация, в основе которой лежат принципы контролируемого самоуправления для предоставления сотрудникам полного карт-бланша с целью максимального раскрытия их творческого потенциала.

Холакратия — один из главных методов для построения «бирюзовой» компании. Так, например, общепринятые отделы в организации заменены «кругами» — командами, собирающимися под определённый проект либо для выполнения однотипных задач. Топ-менеджмент организации выстраивает иерархию кругов, определяя, какой круг подчиняется другому в каждом отдельном проекте. Привычные должности заменены ролями. У работников, как правило, их несколько. Роль — это задача, которую сотруднику необходимо выполнять в определённый период времени. В момент появления нового проекта работник приобретает новую роль путём распределения внутри собственного круга. Коммуникацию между кругами строят Lead Link — представитель более высокого круга, прописывающий задачи для низшего круга, и Rep Link — представитель низшего круга, докладывающий об итогах деятельности в более высокий круг.

Итак, для того чтобы понять, откуда же взялись «бирюзовые» организации, необходимо сделать экскурс в историю.

В начале 60-х годов XX века американский психолог Клер Уильям Грейвз разработал концепцию спиральной динамики. Основой концепции послужили авторские тесты на определение нахождения собственного сознания по шкале от эгоизма до альтруизма, которые Грейвз раздавал своим студентам. В

концепции предлагается 2 типа сознания. Вариант сознания типа «Я» подразумевает, что большинство членов общества воспринимают себя индивидами, интересы которых всегда превалят над общественными. В варианте сознания типа «МЫ» доминирующим является осознание себя как члена группы или социума. В этом случае интересы группы в общественном сознании важнее собственных.

Эксперимент Грейвз проводил следующим образом. Он формировал группы из студентов, каждой из которых предлагалось защитить свою точку зрения. Собственные мысли студенты излагали на бумаге, развёрнуто объясняя, почему придерживались выбранного направления. Затем учёный просил повторить всё сначала, однако перед повторением эксперимента он познакомил группы студентов с различными доводами других людей касательно заданных тем. На третьем этапе Грейвз проводил беседы тет-а-тет с участниками эксперимента, выясняя, под воздействием каких обстоятельств менялась их точка зрения. Записи студентов он демонстрировал независимым экспертам, чтобы классифицировать результаты исследования.

Результаты проведённого эксперимента оказались непредсказуемыми. На первом этапе эксперимента участники попадали в разряд «жертв». Они модифицировали себя и своё поведение для лучшей адаптации в окружающем мире. На втором этапе отношение участников к происходящему изменилось. Студенты готовы были жертвовать, чтобы получить желаемое прямо сейчас. На третьем этапе участники сначала пытались выделиться любыми расчётливыми способами, т.е. за счёт других людей, но затем обозначились попытки утвердиться с помощью собственных сил. Данный эксперимент стал отправной точкой для формирования концепции спиральной динамики Клера Уильяма Грейвза.

В течение следующих лет Грейвз провёл ещё несколько экспериментов, расширяя круг участников. В итоге учёному удалось выявить ещё несколько категорий поведения «здоровой личности». В конечном счёте было выделено 8 основных уровней сознания [9]. Концепция спиральной динамики Клера Уильяма Грейвза — фундамент ценностей зем-



ного мира. Идеи учёного не канули в Лету, они продолжают развиваться современными специалистами.

Итак, концепция спиральной динамики рассматривает индивида и развитие его мировоззрения по спиральному характеру: в процессе изменений люди и социум проходят этапы, имеющие общие свойства. Каждый последующий этап в определенной степени включает особенности предыдущего.

В конце XX века ученики профессора Грейвза Дон Бек и Крис Кован приспособили данную концепцию для управленцев и стратегов, написав книгу «Спиральная динамика». Для наглядности каждому этапу развития был присвоен определённый цвет, как показано на рисунке 1 [1].



Рисунок 1 – Концепция спиральной динамики

В 2014 году Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организации будущего» аналогично «окрасил» периоды так, чтобы этапы эволюции организационной системы ложились на спектр радуги: от инфракрасного, который соответствует наиболее простейшим формам организации, к лазурному цвету, который, к слову, он даже не описывает в книге. Из-за того, что у разных авторов цвета отличаются друг от друга, возникла путаница в терминах. В результате, бирюзовый у Лалу соответствует

жёлтому из концепции спиральной динамики.

Стадии, выделенные Фредериком Лалу, показаны на рисунке 2.

Инфракрасная (реактивная) стадия. Около 100 тысяч лет назад существовали простейшие общины из нескольких десятков человек. В подобных организациях все были заняты одним видом труда, «начальников» не было, так как потребность в их наличии отсутствовала.

Пурпурная (магическая) стадия. Порядка 15 тысяч лет назад разрозненные группы людей стали сливаться в племена, среди соплеменников обозначились «руководители» — шаманы и вожди.

Красная (импульсивная) стадия. 10 тысяч лет назад начались первые столкновения между племенами — так укреплялся авторитет фигуры вождя. Помимо этого, труд стал дифференцированным. Импульсивная стадия в некоторых сферах существует и по сей день: в мафии или тюрьме.

Янтарная (конформистская) стадия. Примерно 2 тысячи лет назад начали появляться крупные государства, а параллельно с ними и своды обязательных для исполнения правил. Сегодня на конформистских основах держатся, к примеру, вооружённые силы (армия) и религиозные течения.

Оранжевая (конкурентная) стадия. Первые «оранжевые» организации появились в эпоху Возрождения, совершенствовались на протяжении нескольких столетий и достигли своего апогея к началу 60-х годов XX века. Отличительные черты — строгая субординация и

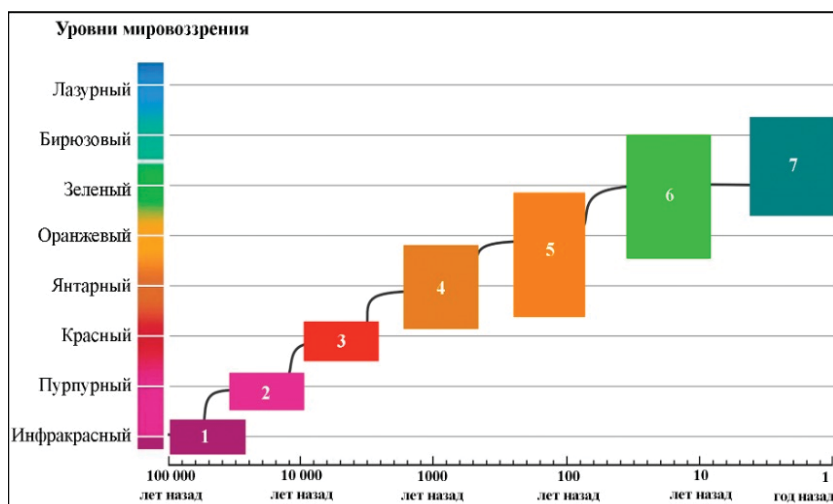


Рисунок 2 – Стадии развития общества и организаций

планирование. Однако за любым человеком остаётся право достигать собственных целей, подниматься по социальной и карьерной лестницам. Главная цель организации — выполнение плана. На янтарной и оранжевой стадиях конфликты никогда не прекращаются: не соглашаясь с оппонентами, люди осуждают их, считают, что они не правы, и делят окружающих на своих и врагов.

Зелёная (плюралистическая) стадия. Впервые «зелёные» компании появились в середине 80-х – начале 90-х годов XX века. В своей работе они делали акцент не на прибыли и других показателях, а на человеке, его точке зрения и взаимодействии с коллегами. На зеленой стадии люди терпимы к любым мнениям, ищут компромиссы и считают, что все истины ценны.

Но Фредерик Лалу осознал, что это не заключительная стадия, и выделил бирюзовую модель.

Бирюзовая (эволюционная) стадия. Началась примерно 5-10 лет назад, совмещает в себе некоторые особенности «конкурентной» и «плюралистической» стадий. Она сильно отличается от предыдущих подходом к ведению дел, инструментариумом и, в первую очередь, философией. Теперь каждый сотрудник — это командный игрок, который стремится сделать всё возможное для достижения общей цели [6].

«Бирюзовые» организации имеют следующие отличительные черты:

1) Самоорганизация — компания характеризуется отсутствием вертикали власти: минимум руководителей и максимум свободы. В «бирюзовых» компаниях нет менеджеров, но есть тренеры, помогающие членам команды расти и направляющие их. Задача работников состоит в том, чтобы чутко уловить необходимые изменения и претворить их в жизнь. Центральный аппарат минимален. Генеральный директор — это уважаемый лидер, но прав принимать единоличные решения у него нет. Сотрудники имеют право принимать решения сами. Они несут за это ответственность, наказания и штрафы запрещены в «бирюзовых» компаниях.

Поэтому важнейшее открытие «бирюзовых» организаций — возможность преодолеть вековую проблему неравного распределения

власти при помощи новой организационной структуры, в которой никто не обладает властью над другими. «Бирюзовые» организации быстро и эффективно решают задачи любой сложности, используя систему взаимодействия равноправных коллег, где нет места иерархии и контролю. И это делает организации только сильнее.

2) Эволюционная цель. Эволюционная цель подобна флагу, который поднимается кем-то и объединяет вокруг себя тех, кто совпадает во взглядах. Деятельность компании обуславливается, главным образом, её целью. Получение прибыли является закономерным итогом движения к цели. Предложение диктуется не спросом, а целью существования организации.

Эволюционную цель зачастую путают с миссией. Отличия выделяются в момент принятия организациями решений, когда эволюционная цель и миссия расходятся с возможностью заработать деньги. Обычно компании переписывают миссию, чтобы она распространялась и на новую деятельность. Существует также практика, когда компании зарабатывают денежные средства, не переписывая миссию. Организация, которая имеет эволюционную цель, не занимается тем, что не нужно для достижения цели, даже если это может принести доход. Можно сделать вывод о том, что миссию организация прописывает для собственных нужд, в случае же с эволюционной целью — компания создаётся под неё.

3) Целостность. В «бирюзовых» организациях сотрудники видят себя людьми с полным набором потребностей и эмоций, даже если они не очень нужны для работы. Подлинно известно, что корпоративная униформа, рабочий график и планы, спускаемые от начальства, нарушают целостность и поэтому не приветствуются. Не разделяют также и личную жизнь с работой, это всё части одного целого [3].

Согласно исследованию, проведённому консалтинговой компанией Deloitte, порядка 80% миллениалов утверждают, что станут лояльнее к своему работодателю, если он предоставит гибкие условия работы: вариативность графика, часы присутствия в офисе, и т. п. 25% респондентов подтвердила при этом

готовность работать сверхурочно [12].

Для «бирюзовых» организаций характерен целостный подход к взаимодействию с окружающими. На бирюзовой стадии люди отказываются от критических оценок противоположных мнений и строят сообщество свободное от критики и осуждения иных взглядов.

4) Нестандартное отношение к конкуренции. Конкуренты не воспринимаются врагами, а наоборот, приглашаются к кооперативным действиям ради высшей цели.

5) Упрощённый взгляд на бюджет. «Бирюзовые» организации предпочитают действовать мгновенно, глубокий анализ и планирование отходят на второй план.

Рассмотрим некоторые примеры «бирюзовых» организаций.

#### Google (Alphabet Inc.)

В Google считают, что в отрасли, где создаётся программное обеспечение, идеи рождаются в случайном общении между коллегами. Различные блага офиса от кухонь до настольного футбола — это попытка создать условия для непринуждённого случайного контакта работников компании. Деятельность сотрудников не ограничивают 8 часами рабочего времени: у них есть возможность приходить в офис во столько, во сколько они сами пожелают, и также уходить. Запреты полностью отсутствуют. Главное ведь не то, какое количество времени человек пребывает в офисе, а то, какие результаты он показывает. Чтобы деятельность не становилась рутинной, её стали разбавлять короткими лекциями по 30 минут, не связанными с работой. Спикеры — сами сотрудники

Свобода слова. Дать возможность работникам высказать свою точку зрения для Google играет важнейшую роль. Причём у сотрудников есть возможность обратиться со своими мнениями и пожеланиями напрямую к главе компании.

Доверие. В Google работникам доверяют и делятся всей информацией, полагая, что она не выйдет за пределы компании. Так, инженерам, которые только устроились в Google и пришли на работу в первый день, сразу открывают доступ практически ко всем кодам [8].

#### Patagonia

Patagonia была основана в 1957 году Ивоном Шуинаром и выпускала альпинистские крючья, но постепенно доросла до ведущего производителя снаряжения для активного отдыха. У Patagonia есть принцип — сотрудничество исключительно с теми контрагентами, которые придерживаются экологически безупречных стандартов производства. Иными словами, партнёры и поставщики выбираются как по соотношению «цена-качество», так и по тому, насколько они совпадают с эволюционной целью компании. Отношения в организации базируются на доверии и понимании потребностей членов команды. В штаб-квартире Patagonia расположены специальные помещения для проведения спортивных занятий и занятий по йоге, а также есть развивающий центр для детей сотрудников в возрасте от нескольких месяцев до детского возраста [11]. Благодаря такой инфраструктуре работники увидели друг в друге не только коллег, но и людей, способных к всепоглощающей любви и заботе о детях. Если коллеги только что совместно обедали или играли с детьми, им гораздо труднее накинуться друг на друга за столом переговоров.

#### Buurtzorg

Основатель компании Buurtzorg Йос де Блок работал медбратом в организации, которая ставила сотрудников в жёсткие рамки и не поощряла какие-либо отступления. В сфере, где клиенты — болеющие люди «золотого возраста», невозможно обойтись без человеческого участия и внимания. Йос прошёл довольно далеко по карьерной лестнице, чтобы понять роль менеджмента и задачи персонала в существовавшей тогда системе. Поняв, что поменять компанию изнутри невозможно, он решил создать собственную. Йос де Блок основал компанию Buurtzorg, в которой медицинские работники и пациенты становятся друзьями. Задачей компании стало не только качественное обслуживание, но и удовлетворение клиента, а целью — помочь больным и престарелым пациентам жить как можно более независимой и полноценной жизнью. Buurtzorg включает в себя самоорганизующиеся команды по 10-12 человек, в которых нет начальства и планов. Каждая команда самостоятельно решает оперативные задачи и нанимает на работу коллег. Новые сотрудники

приводят за собой пациентов, с которыми работали на предыдущих местах. Обыкновенные идеи *Buurtzorg* в Нидерландах оказались настолько к месту, что организация почти за 15 лет выросла с 10 до 10000 сотрудников и стала предметом обсуждения в Парламенте страны [7].

Яркими примерами «бирюзовых» организаций в Российской Федерации являются Банк для предпринимателей «Точка» и публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Борис Дьяконов ещё во времена своей работы в ОАО «Банк24.ру» старался внедрить в команде холакратические принципы, где власть и право принятия решений отданы работникам организации. Осенью 2014 года Банк России отозвал лицензию у Банк24.ру. По версии Центрального банка, действующая в кредитной организации система внутреннего контроля в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма не препятствовала вовлечённости банка в обслуживание теневого сектора экономики. После отзыва лицензии собственники и топ-менеджмент банка зачастую оставляют разорённую кредитную организацию, откуда в больших объёмах выведены денежные средства. Однако подобной ситуации не было. Напротив, в период ликвидации банка активы превышали размер обязательств на 1 миллиард рублей. В настоящее время Борис Дьяконов развивает совместно со своей командой и корпорацией «Открытие» банк для предпринимателей «Точка». Деятельность «Точки» он сразу начал строить на «бирюзовых» основах [2].

Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

В российской банковской сфере, кроме «Точки», «бирюзовый» метод управления активно «проповедуется» и в Сбербанке.

Председатель правления ПАО Сбербанк Герман Греф, один из самых ярких последователей «бирюзовой» идеологии в России, в 2016 году запустил эксперимент по внедрению «бирюзовых» принципов в офисы кредитной организации. Экспериментальной площадкой по внедрению новой модели работы был выбран Среднерусский банк. Герман Греф подчеркнул, что главной целью внедре-

ния «бирюзовых» принципов является повышение вовлечённости работников в трудовой процесс. Это позволяет им ощущать себя частью организации. В результате повышается клиентоориентированность и ответственность за собственные решения. Подобные модернизации положительно отражаются на сервисе клиентского обслуживания. Планы остаются позади, основная задача — налаживание партнёрских отношений.

Затем для эксперимента были выбраны 5 отделений Сбербанка в городе Балашиха. Подразделения банка, участвовавшие в эксперименте, функционировали без руководителей среднего и высшего уровней, помимо этого, в них отсутствовали и планы продаж. Все решения принимались общим собранием работников, включая решения о найме кандидатов, увольнении, распределении премий и т. д. Ответственность несли все в равной степени как за достижения подразделения, так и за неудовлетворительную работу с клиентами [5].

По словам Германа Грефа, переход к «бирюзовому» управлению в Российской Федерации — это сложный процесс, который обусловлен социокультурными факторами: системой образования, менталитетом народа и т.д. Людям, выросшим на командно-воспитательной модели обучения, трудно перестроиться от выполнения команд к самостоятельному принятию решений и, соответственно, полной ответственности.

Так, студентам, поступившим в российское высшее учебное заведение, в первую учебную неделю предоставляется утвержденное расписание: лекции идут одна за другой с утра до обеда, а иногда и до вечера. Расписание состоит из 10-15 дисциплин, повлиять на которое учащиеся не могут, за исключением редких элективных предметов. Студенты американских университетов вправе самостоятельно составлять расписание и выбирать, какие из дисциплин им хочется изучать. Однако во всех университетах и на каждой специальности существуют так называемые *core courses* — обязательные дисциплины, которые обязательно нужно изучать. Перечень таких предметов у каждого университета свой. Как правило, это дисциплины, имеющие отношение к социологии, истории, искусству,

литературе и т.д. Но и здесь предоставляется выбор. К примеру, в перечне предметов отсутствует общая история. Вместо этого можно изучать конкретно историю Средневековья и Ренессанса или политическую историю. Обязательные для изучения дисциплины в расписании занимают незначительную долю по сравнению с факультативными предметами. Американский студент изучает в среднем 5-6 дисциплин за семестр, однако погружается в их изучение намного глубже, чем российский.

Если говорить о формате обучения, то во многих российских университетах лекционные занятия выглядят следующим образом: лектор говорит, студенты записывают все под диктовку, а на вопросы отводится всего пять минут в конце пары. На семинарских занятиях студенты ведут себя чуть более свободно и раскованно. В США атмосфера немного иная. Обсуждения, споры и даже дискуссии на повышенных тонах как во время семинаров, так и лекций приветствуются.

По итогу выпускник отечественного университета умеет делать все понемногу — российская образовательная система выпускает специалистов широкого профиля. В США же студенты, по большому счету, занимаются по индивидуальной программе и получают очень узкую специализацию с упором на прикладной аспект. Однако необходимо отметить, что выпускники российских технических университетов занимают лидирующие позиции по сравнению с их «коллегами» из американских университетов, чего нельзя сказать о юридическом образовании, уровень которого существенно выше в американских высших учебных заведениях [4].

Что касается социокультурных факторов, то потенциал их влияния тоже можно измерить и сравнить. Одним из инструментов для подобного анализа является типология культурных измерений, разработанная нидерландским ученым Гертом Хофштеде в период с 1967 по 1973 годы. Данную типологию считают наиболее известной и популярной. Это объясняется удачно сформированным набором универсальных параметров, подходящих для анализа культур. Типологию культурных измерений можно также назвать основой для кросс-культурной коммуникации. Она ис-

пользуется в различных областях в качестве парадигмы для исследований, особенно в кросс-культурной психологии, международном менеджменте и кросс-культурной коммуникации. Данные, полученные из факторного анализа, описывают влияние культуры на ценности общества, и как эти ценности влияют на его поведение.

Герт Хофштеде трактует культуру как коллективное ментальное программирование человеческого разума, которое отличает одну группу людей от другой.

Типология базируется на такой идее, что ценность может быть распределена по шести параметрам культуры. К этим параметрам относятся: уровень дистанции власти от общества (PDI — power distance index), стремление людей к индивидуализму (IDV — individualism), маскулинность (MAS — masculinity), степень избегания неопределенности (UAI — uncertainty avoidance index), долгосрочная ориентация (LTO — long term orientation) и степень удовлетворения радостями жизни (IVR — indulgence versus restraint).

Как можно предположить, человек с западным менталитетом, а именно с американским обладает низкой дистанцией власти, высоким индивидуализмом, маскулинностью, низкой степенью избегания неопределенности, не всегда долгосрочной ориентацией. Противоположностью выступает восточный менталитет. Однако исследования на базе данной методики демонстрируют, что имеют место существенные отклонения по государствам от этих «идеальных» моделей национального менталитета [10]. Типология современных культурных измерений представлена в таблице 1.

Числовые значения показывают уровень характеристики: чем выше значение, тем выше дистанция власти от общества (PDI), стремление людей к индивидуализму (IDV) и маскулинности (MAS), степень избегания неопределенности (UAI), стремление к долгосрочной ориентации (LTO) и степень удовлетворения радостями жизни (IVR).

Результаты исследования, показанные в таблице 1, подтверждают приведенные выше слова Германа Грефа о том, что в силу менталитета людей, формировавшегося десятилетиями в условиях плановой экономики, про-

Таблица 1 – Показатели национальной ментальности представителей различных стран по состоянию на октябрь 2020 года [10]

Страны	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Австрия	11	55	79	70	60	63
Великобритания	35	89	66	35	51	69
Германия	35	67	66	65	83	40
Дания	18	74	16	23	35	70
Канада	39	80	52	48	36	68
Китай	80	20	66	30	87	24
Норвегия	31	69	8	50	35	55
<b>Россия</b>	<b>93</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>95</b>	<b>81</b>	<b>20</b>
США	40	91	62	46	26	68
Финляндия	33	63	26	59	38	57
Франция	68	71	43	86	63	48
Швейцария	34	68	70	58	74	66
Япония	54	46	95	92	88	42

цесс перехода к «бирюзовому» управлению будет длительный и сложный, однако он неизбежен по причине динамичного развития и глобализации экономики и общества.

Таким образом, трансформация организаций — закономерный и непрерывный процесс, обеспечивающий развитие всех сфер экономики и общества. «Бирюзовые» организации, кардинально изменяющие современную систему управления и обеспечивающие настоящий прорыв в повышении ее эффективности, это не сказки или далёкое будущее. Это наша новая реальность. Такие

организации в полной мере отвечают потребностям современного поколения людей. «Бирюзовые» организации позволяют не только эффективно вести деятельность, с точки зрения, например, прибыли, но и повышают интерес к работе у всех сотрудников. Однако не следует безосновательно ломать то, что уже существует и превращать свою компанию в «бирюзовую», так как этот процесс сложный, требует осознанности и времени. Достаточно всего лишь проанализировать опыт уже существующих подобных организаций и внедрить что-то из «бирюзовых» приемов.

## Библиография

1. Бек Д., Ларсен Т., Солонин С. А., Вильёэн Р. Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации и человечества // Д. Бек, Т. Ларсен, С. А. Солонин, Р. Вильёэн. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – С.382.
2. Бизнес-демократия: как работают российские компании без начальников // [Электронный ресурс] // URL: [https://www.rbc.ru/own\\_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802](https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802) // (дата обращения 03.12.20).
3. Бирюзовый след // [Электронный ресурс] // URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137> // (дата обращения 03.12.20).
4. Высшее образование в США и России: 10 существенных отличий // [Электронный ресурс] // URL: <https://magazine.skyeng.ru/usa-russia-education-differences/> // (дата обращения 05.12.20).
5. Дневник бирюзы: как Сбербанк становится организацией будущего // [Электронный ресурс] // URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/dnevnik-biryuzy-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzy-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego) // (дата обращения 02.12.20).
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего // Ф. Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – С.432.
7. Патронажный уход Buurtzorg: голландский опыт малых команд // [Электронный ресурс] // URL: <https://pro-palliativ.ru/blog/patronazhnyj-uhod-buurtzorg-gollandskij-opyt-malyh-komand/> // (дата обращения 02.12.20).
8. Почему Гугл – лучший работодатель в мире // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ef-biz.com/single-post/2017/07/25/Почему-Гугл-лучший-работодатель-в-мире> // (дата обращения 03.12.20).
9. Эволюция ценностей: теория Грейвза и Спиральная динамика // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/evolyuciya-cennostey-dvoe-zn--teoriya-greyvsa-i-spiralnaya-dinamika> // (дата обращения 02.12.20).

10. Compare countries using the Hofstede method // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> // (дата обращения 30.11.20).
11. Patagonia: бизнес ради природы // [Электронный ресурс] // URL: <https://alpindustria.ru/school/articles/patagonia-brand-history.html> // (дата обращения 06.12.20).
12. The Deloitte Global Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 // [Электронный ресурс] // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology/gx-2018-millennial-survey-report.pdf> // (дата обращения 04.12.20).

## References

1. Bek D., Larsen T., Solonin S. A., Vil'yoen R. Spiral'naya dinamika na praktike: model' razvitiya lichnosti, organizacii i chelovechestva // D. Bek, T. Larsen, S. A. Solonin, R. Vil'yoen. – М.: Al'pina Publisher, 2018. – S.382.
2. Biznes-demokratiya: kak rabotayut rossijskie kompanii bez nachal'nikov // [Elektronnyj resurs] // URL: [https://www.rbc.ru/own\\_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802](https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802) // (data obrashcheniya 03.12.20).
3. Biryuzovyy sled // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137> // (data obrashcheniya 03.12.20).
4. Vysshee obrazovanie v SShA i Rossii: 10 sushchestvennyh otlichij // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://magazine.skyeng.ru/usa-russia-education-differences/> // (data obrashcheniya 05.12.20).
5. Dnevnik biryuzu: kak Sberbank stanovitsya organizaciej budushchego // [Elektronnyj resurs] // URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego) // (data obrashcheniya 02.12.20).
6. Lulu F. Otkryvaya organizacii budushchego // F. Lulu. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. – S.432.
7. Patronazhnyj uгод Buurtzorg: gollandskij opyt malyh komand // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://pro-palliativ.ru/blog/patronazhnyj-uhod-buurtzorg-gollandskij-opyt-malyh-komand/> // (data obrashcheniya 02.12.20).
8. Pochemu Gugl – luchshij rabotodatel' v mire // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.ef-biz.com/single-post/2017/07/25/Pochemu-Gugl---luchshij-rabotodatel'-v-mire> // (data obrashcheniya 03.12.20).
9. Evolyuciya cennostej: teoriya Grejvza i Spiral'naya dinamika // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/evolyuciya-cennostey-dvoe-zn--teoriya-greyvsa-i-spiralnaya-dinamika> // (data obrashcheniya 02.12.20).
10. Compare countries using the Hofstede method // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> // (data obrashcheniya 30.11.20).
11. Patagonia: biznes radi prirody // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://alpindustria.ru/school/articles/patagonia-brand-history.html> // (data obrashcheniya 06.12.20).
12. The Deloitte Global Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology/gx-2018-millennial-survey-report.pdf> // (data obrashcheniya 04.12.20).

© М.Г. Пурелиани, А.Д. Хайруллина, 2020



Ссылка на статью: Пурелиани М.Г., Хайруллина А.Д. - «Бирюзовые» организации: особенности реализации концепции в России // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 31-39. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-31-39 URL:

УДК 351/354

Дата направления в редакцию: 02-12-2020

Дата рецензирования: 16-12-2020

Дата публикации: 05-02-2021

**Шапошникова Татьяна Сергеевна**

*Студентка Российской  
открытой академии транспорта  
e-mail: tanushkka53@yandex.ru*

**Shaposhnikova Tatiyana Sergeevna**

*Student, Russian open Academy of transport  
e-mail: tanushkka53@yandex.ru*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

## IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY IN THE ORGANS OF MUNICIPAL SERVICES

**Аннотация (на рус).** В статье идет речь о кадровой политике в органах муниципальной службы, о ее особенностях. В тексте работы предложены пути совершенствования кадровой политики в органах муниципальной службы.

**Abstract (in Eng).** The article is about personnel policy in the organs of municipal services, of its features. The text of the paper suggests ways to improve the personnel policy in the municipal service.

**Ключевые слова:** кадровая политика, муниципальная служба, совершенствование кадровой политики.

**Keywords:** personnel policy, municipal service, improvement of personnel policy.

Формирование кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления приобретает большое значение с каждым годом. Базу для исследования этого вопроса, в первую очередь, составили нормативно - правовые акты Российской Федерации, а также труды отечественных ученых Г.В. Атаманчука, С.Н. Братановского, В.Ю. Войтича, Т.В. Щукиной и др.

Традиционно кадровую политику классифицируют по уровням управления [7]:

1. государственное управление;
2. муниципальное управление;
3. коммерческое управление;
4. общественное управление.

В этой статье речь пойдет о муниципальной кадровой политике.

Под муниципальной кадровой политикой понимается совокупность сформулированных и официально закрепленных целей, приоритетов, принципов и форм деятельности муниципального органа власти в области регулирования кадровых процессов и взаимоотношений на территории конкретного муниципального образования [4].

Муниципальная кадровая политика охватывает разные направления: подготовка кад-

ров, рациональное использование кадров, система мотивации кадров, развитие человеческих ресурсов и др.

Главной целью кадровой политики (муниципальной в том числе) является обеспечение эффективного подбора, обучения и использования кадров, способных качественно разрабатывать, принимать и реализовывать политику в области культурного, национального, социального, экономического и политического развития муниципальных образований в интересах ее граждан [6].

Наиболее частыми проблемами в муниципальной кадровой политике являются [5]:

1. отсутствие механизмов взаимосвязи между муниципальной и государственной службой, так как они функционируют по отдельности;
2. муниципальная служба недостаточно прозрачна, поэтому есть осложнения в виде коррупции и бюрократии;
3. плохо разработанная технология проведения конкурсов на замещение вакантных мест, экзаменов и аттестации;
4. при отборе персонала не идет упор на молодых специалистов и др.

Для решения проблемы отбора персона-



ла предлагается использовать такую кадровую технологию, как Assessment Center. При приеме на работу важно выявить степень готовности кандидата к работе в определенной должности. Для этого мало просто провести тестирование на знание Конституции РФ [1], закона о муниципальной службе [2] и закона о противодействии коррупции [3]. Необходимо всесторонне изучить знания, умения и навыки потенциального кандидата.

С помощью оценки по компетенциям (Assessment Center) можно не только выявить сильные и слабые стороны работника, но и создавать предпосылки для его самореализации в должности, что позволит наиболее полно раскрыться его потенциалу. Данный способ позволяет создать оптимальный вариант требований не только к действующим сотрудникам, но и к будущим кандидатам на вакантные должности с учетом специфики организации.

Создание системы мотивации является очень важным мероприятием, так как от этого зависит эффективность работы сотрудников. Все виды мотивации хороши по-своему. Сотрудникам, разумеется, интереснее получение материальных благ (премии, компенсации и т.д.), чем моральных (грамота от руководства, похвала и т.д.). Однако специалисты в области управления персоналом говорят, что необходимо создать систему мотивации, в которую входят все виды. Для кого - то важнее получить какие - то льготы, для кого - то похвалу, а для кого - то участие в конкурсе «Самый лучший муниципальный служащий». В любом случае каждый вид мотивации способствует увеличению производительности труда сотрудников, а значит, и повышению общей эффективности деятельности муниципальных служащих.

Для увеличения эффективности работы органов муниципальной службы следует оптимально организовать труд служащих. Основными целями в таком случае являются следующие:

1. добиваться максимально эффективной деятельности от сотрудников;
2. добиваться надежности;
3. добиваться оперативности при работе органа муниципальной службы;
4. улучшить показатели деятельности ра-

боты, то есть добиться максимальной результативности;

5. обеспечить постоянное профессиональное развитие сотрудников для увеличения производительности их труда.

Непосредственно оптимальная организация труда сотрудников заключается в том, чтобы:

1. рационально разделить функции между сотрудниками (например, с помощью матрицы ответственности);

2. ввести обязательное планирование рабочего времени для каждого сотрудника (например, при помощи матрицы Эйзенхауэра или по принципу Парето). Другими словами, каждый сотрудник должен использовать в своей деятельности методы тайм - менеджмента;

3. создать оптимальные условия как для трудовой деятельности, так и для отдыха сотрудников (например, обеспечить сотрудников техническими новшествами, которые способствовали бы уменьшению рутинной работы);

4. создать систему мотивации, в которую входили бы как материальные, так и нематериальные поощрения.

Разделение труда, разграничение функций управления, обеспечение четкой работы позволяет разработка Положений об отделах, службах, структурных подразделений, в которых должны быть сформулированы четкие цели, задачи и условия труда.

При рационализации работы аппарата необходимо выявлять и сокращать трудоемкость выполнения основных и наиболее массовых, часто повторяемых операций, видов работ.

Изучение и анализ использования рабочего времени муниципальными служащими позволяет выявить его потери и причины их порождающие, своевременно изменить, откорректировать формы и методы выполнения служебных обязанностей работников и функциональных задач аппарата.

Эффективное использование рабочего времени, планирование и распределение его имеет большое значение для оптимальной организации труда муниципальных служащих.

Таким образом, кадровая политика является неотъемлемой частью любой организации — государственной или коммерческой.

Она охватывает все элементы системы управления персоналом, поэтому руководству необходимо четко сформировать принципы кадровой политики, прописать «от и до» ра-

боту с персоналом. Если сотрудники будут неукоснительно следовать кадровой политике организации, то это принесет исключительно положительные результаты.

## Библиография

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 16.12.2019) "О муниципальной службе в Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 24.04.2020) "О противодействии коррупции"
4. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Монография. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 214с.
5. Братановский С.Н. Правовое регулирование муниципальной службы в Российской Федерации: монография / Под ред. С.Н. Братановского. – Саратов: «Научная книга», 2008. – 191с.
6. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. - Ижевск: Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2013. – 286с.
7. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2001. – 650с.

## References

1. Konstituciya Rossijskoj Federacii" (prinyata vsenarodnym golosovaniem 12.12.1993 s izmeneniyami, odobrennymi v hode obshcherossijskogo golosovaniya 01.07.2020)
2. Federal'nyj zakon ot 02.03.2007 N 25-FZ (red. ot 16.12.2019) "O municipal'noj sluzhbe v Rossijskoj Federacii"
3. Federal'nyj zakon ot 25.12.2008 N 273-FZ (red. ot 24.04.2020) "O protivodejstvii korrupcii"
4. Atamanchuk G.V. Sushchnost' gosudarstvennoj sluzhby: istoriya, teoriya, zakon, praktika. Monografiya. – M.: Izd-vo RAGS, 2008. – 214s.
5. Bratanovskij S.N. Pravovoe regulirovanie municipal'noj sluzhby v Rossijskoj Federacii: monografiya / Pod red. S.N. Bratanovskogo. – Saratov: «Nauchnaya kniga», 2008. – 191s.
6. Vojtovich V.Yu. Gosudarstvennaya i municipal'naya sluzhba: uchebnoe posobie. - Izhevsk: Izd-vo Instituta ekonomiki i upravleniya FGBOU VPO «UdGU», 2013. – 286s.
7. Shchukina T.V. Kadrovaya politika v sisteme gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby sub"ektov Rossijskoj Federacii: konceptual'nye podhody i administrativno-pravovoe regulirovanie: monografiya. – Voronezh: IPC «Nauchnaya kniga», 2001. – 650s.

© Т.С. Шапошникова, 2021



**Ссылка на статью:** Шапошникова Т.С. - Совершенствование кадровой политики в органах муниципальной службы // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 40-42. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-40-42 URL:

УДК 331.101

Дата направления в редакцию: 10-12-2020

Дата рецензирования: 06-01-2020

Дата публикации: 05-02-2021

**Неговорова Екатерина Вячеславовна**  
магистрант Уральского филиала Финансового  
университета при Правительстве РФ  
E-mail:katya149@mail.ru

**Negovorova Ekaterina Vyacheslavovna**  
graduate student of the Ural branch  
of the Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
E-mail:katya149@mail.ru

## ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

### CONCEPT AND ESSENCE OF LABOR RESOURCES

*Аннотация (на рус).* В статье рассмотрены актуальные вопросы формирования и использования трудовых ресурсов предприятия, сформулировано определение понятия «трудовые ресурсы организации».

*Abstract (in Eng).* The article deals with current issues of formation and use of labor resources of the enterprise, the definition of the concept "labor resources of the organization" is formulated.

*Ключевые слова:* управление; персонал; трудовые ресурсы; рынок труда; кадровая политика; рабочая сила.  
*Keywords:* control; personnel; labor resources; labor market; personnel policy; labor force.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что управление трудовыми ресурсами является самой значимой и проблемной стороной жизни организации. При современных условиях хозяйствования требуется получение максимума возвратности от вложения конкретно в трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы в экономической теории являются одним из видов экономических ресурсов. На рынке труда так же, как и на любом другом рынке в условиях рыночной экономики, определяющими являются законы спроса и предложения. У рынка труда существуют несколько отличительных особенностей. Например, предпринимательство и труд являются не только объектами, но и субъектами хозяйственной деятельности. Работники могут активно и значительно оказывать влияние на рынок труда посредством профсоюзных движений, стачечной борьбы, переговорного процесса с работодателями. Это обусловлено серьезными особенностями функционирования рынка труда в сравнении с другими видами рынков, особенно это заметно в части государственного регулирования.

В экономической науке наряду с понятием «трудовые ресурсы» используется понятие «человеческий капитал». Эти две категории тесно связаны между собой. Под человечес-

ким потенциалом понимают накопленную стоимость всех видов расходов на образование и культуру, здоровье, подготовку и переподготовку трудовых ресурсов, то есть на поддержание их интеллектуального и физического состояния на уровне современных требований производства [5, с.196]. Трудовые ресурсы в отличие от доминировавших ранее представлений, что такого рода расходы являются издержками, в условиях необходимости инновационного развития экономики рассматриваются как ключевые инвестиции в экономический рост.

Исторически сложилось так, что Россия владеет огромным человеческим капиталом, в особенности за счет значительного по мировым стандартам уровня образования. Однако сегодня становится актуальной проблема уменьшения отдачи от вложений в человеческий капитал как в форме влияния на производительность труда, так и в форме влияния на заработную плату. В период становления в России рыночных отношений (1992-2000 гг.) возникла тенденция декавалификации большинства высококвалифицированных кадров, то есть элиты человеческого капитала, в частности в оборонном секторе и в сфере науки, спрос на которые в то время резко упал, результатом явился рост эмиграции квалифи-

цированных кадров. По разным оценкам, из страны на работу за рубеж уехали от 200 до 500 тысяч ученых.

Трудовые ресурсы в организации — это объект стабильной заботы руководителей фирмы. Роль трудовых ресурсов значительно возросла в условиях рыночных отношений. К трудовым ресурсам, согласно определению статистики, причисляется часть населения, занятая в народном хозяйстве или способная работать, но не работающая по каким-то причинам (домохозяйки, учащиеся с отрывом от производства, безработные и т.д.). В состав трудовых ресурсов подключается население в трудоспособном возрасте, фактически работающие подростки и работающие пенсионеры.

Инвестиционный характер производства, его значительная наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции помешали требованиям к сотруднику, увеличили важность творческого отношения к труду и значительного профессионализма [3, с. 242]. Одной из главных проблем предпринимателя сегодня является создание команды единомышленников и партнеров, способных осмысливать, постигать и притворять в жизнь задумки начальства. Сплоченный трудовой коллектив — залог успеха предпринимательской деятельности, выживания и процветания предприятия.

Такие проблемы требуют учитывать индивидуальные склонности, личностные установки, психологические моменты. Если рассматривать трудовые отношения с позиции экономики, то можно выделить определенный круг проблем, охватывающий их: рынок труда и занятость населения; трудовые ресурсы и трудовой потенциал; уровень жизни населения, оплата труда; занятость населения и безработица; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников [6, с.42].

Например, соотношение занятости населения и безработицы оказывает влияние на характер предложения рабочей силы, а уровень социального партнерства в большинстве случаев устанавливает итоги организации

труда, его результативность. Все это необходимо учитывать при разработке кадровой политики. Главными ее направлениями должны стать: установление нужных в работниках как по количеству, так и по качеству, форм привлечения рабочей силы и ее дополнения, разработка мероприятий по совершенствованию применения трудовых ресурсов. Кадровая политика должна образовываться на основе фактически сформированного рынка труда и специфики производства самого предприятия. Именно рост эффективности производства должен стать критерием ее оценки. Проведение кадровой политики рассчитывает реализацию некоторого учета трудящихся в организации [1, с.104].

Проведение кадровой политики рассчитывает реализацию некоторого учета трудящихся в организации. В кадровом менеджменте имеются разные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности сотрудника, уровня управления категории сотрудников. Для российских предприятий базовой является классификация работников, предложенная Госкомтрудом РФ, согласно которой выделяют две основных категории коллектива по участию в процессе производства — рабочих и служащих [2, с.93-95].

Соответствие работников по категориям охарактеризовывает структуру трудовых ресурсов организации. Не существует определенной «правильной» структуры сотрудников компании, постоянно нужно учитывать отраслевые индивидуальности, индивидуальности масштабов бизнеса и т.д. Основным аспектом при планировании количества как элемента кадровой политики фирмы является классифицирование сотрудников по профессиям, квалификациям и уровню квалификации [4, с.93]. Таким образом, эффективность работы любой организации в большинстве случаев зависит от компетентности, работоспособности и надежности персонала. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит рентабельность и результативность деятельности организации.

## Библиография

1. Веснин, Р.В. Управление персоналом на практике / Р.В. Веснин. – М.: Юрист, 2017. – 471 с.
2. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Э.М. Воронина. – М.: Экономика, 2018. – 381 с.
3. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: Питер, 2018. – 429 с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: монография / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород, 2017. – 261 с.
5. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2018. – 371 с.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: монография / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2018. – 371 с.

## References

1. Vesnin, R.V. Upravlenie personalom na praktike / R.V. Vesnin. – M.: Yurist", 2017. – 471 s.
2. Voronina, E.M. Menedzhment predpriyatiya i organizacii / E.M. Voronina. – M.: Ekonomika, 2018. – 381 s.
3. Galenko, V.P. Upravlenie personalom i effektivnost' predpriyatij / V.P. Galenko, O.A. Strahova, S.I. Fajbushevich. – Spb.: Piter, 2018. – 429 s.
4. Egorshin, A.P. Upravlenie personalom: monografiya / A.P. Egorshin. – Nizhnij Novgorod, 2017. – 261 s.
5. Zhuravlev, P.V. Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzhera / P.V. Zhuravlev. – M.: Ekzamen, 2018. – 371 s.
6. Kibanov, A.Ya. Osnovy upravleniya personalom: monografiya / A.Ya. Kibanov. — M.: INFRA-M, 2018. – 371 s.

© Е.В. Неговорова, 2020



**Ссылка на статью:** Неговорова Е.В. - Понятие и сущность трудовых ресурсов // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 43-45. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-43-45 URL:

УДК 338.482.224

Дата направления в редакцию: 27-12-2020

Дата рецензирования: 15-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Морозова Анна Андреевна**

*Студентка института географии, геологии,  
туризма и сервиса,  
Кубанский государственный университет,  
E-mail: anna.morozova1999@yandex.ru*

**Канаев Александр Сергеевич**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры  
международного туризма и менеджмента,  
Кубанский государственный университет,  
E-mail: as\_kanaev@mail.ru*

**Morozova Anna Andreevna**

*Student of the Institute of geography, geology,  
tourism and service,  
Kuban state University,  
E-mail: anna.morozova1999@yandex.ru*

**Kanaev Alexander Sergeevich**

*Candidate of economic Sciences, associate  
Professor of the Department of international tourism  
and management  
Kuban state University,  
E-mail: as\_kanaev@mail.ru*

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА В РОССИИ

## ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE TOURIST MARKET IN RUSSIA

**Аннотация (на рус).** Россия находится на девятом месте среди стран-лидеров по количеству объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО, несмотря на это Россия имеет огромный нереализованный туристский потенциал, доля туризма в ВВП страны низкая. Анализ состояния туристского рынка и факторов, ограничивающих развитие туризма в России, позволил предложить рекомендации по раскрытию туристского потенциала.

**Abstract (in Eng).** Russia is in the ninth place among the leading countries in terms of the number of UNESCO world heritage sites, despite this, Russia has a huge untapped tourist potential, the share of tourism in the country's GDP is low. The analysis of the state of the tourist market and the factors limiting the development of tourism in Russia allowed us to offer recommendations for the disclosure of tourist potential.

**Ключевые слова:** туристский рынок, анализ отечественного туристского рынка, ограничивающие факторы развития туризма, раскрытие туристского потенциала.

**Keywords:** tourist market, analysis of the domestic tourist market, limiting factors of tourism development, disclosure of tourist potential.

В туристском секторе России заложен огромный потенциал для развития экономики. Однако на данный момент доля туризма в ВВП страны довольно мала — 3,8%. Что касается занятости в туризме, то здесь ситуация хуже — 0,7%, это значительно ниже, чем в других развитых странах. Россия занимает пятнадцатое место в числе стран, которые лидируют по количеству прибытий иностранных граждан [2].

По данным Федеральной службы государственной статистики, объём реализованных в 2018 году платных туристских услуг остаётся стабильным, примерно 170 млрд руб.

Обеспечиваются позитивные условия для развития малого и среднего бизнеса в турист-

ской сфере. В последние годы виден рост внутреннего туризма. В 2009 году количество граждан РФ, размещённых в коллективных средствах размещения, составило 25 млн, а в 2017 году почти — 54 млн. В 2017 году больше всего граждан было размещено в центральном федеральном округе — 16 млн, а меньше всего в дальневосточном федеральном округе — 2 млн. Статистические данные численности граждан РФ, размещённых в коллективных средствах размещения по годам, представлены на рисунке 1. По приблизительному подсчёту средства размещения заполняются на 35% [1].

Россияне по-прежнему малоактивно путешествуют по своей родине, по данным Все-

российского центра изучения общественного мнения, за последние 5 лет выезжали в другие регионы с туристскими целями не более 45% жителей России. Вызвано это высокими ценами на отдых внутри страны, поэтому необходимо сделать туристские продукты более доступными, также не менее важным является повышение интереса граждан к внутреннему туризму [3].

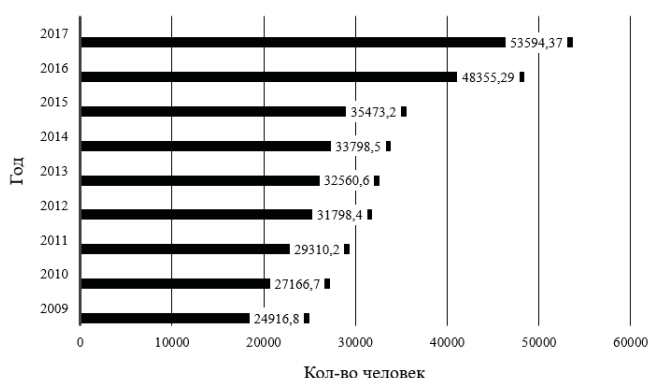


Рисунок 1 – Численность граждан РФ, размещённых в КСР (тыс. чел.) (составлен автором)

Количество туристов, приезжающих из-за рубежа в последние годы, не меняется. В 2019 году, по данным Федеральной службы государственной статистики, с января по декабрь в Россию с туристскими целями прибыло 24 млн 419 тыс. человек. Динамика въездных туристских поездок с 2014 года по 2019 год представлена на рисунке 2.

На рисунке видно, что в 2018 году количество туристов из других стран увеличилось по сравнению с 2017 годом, главным образом это вызвано проходившим чемпионатом мира по футболу. В 2019 году больше всего нашу страну посетили туристы из Украины (7 млн 776

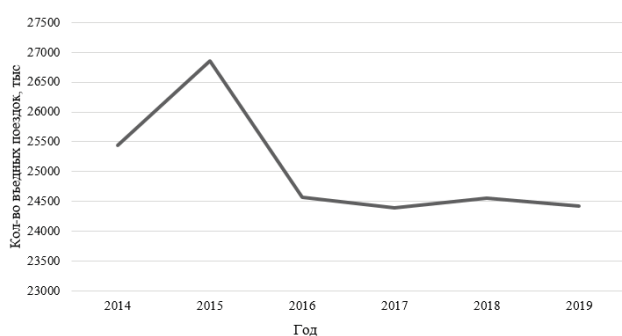


Рисунок 2 – Число въездных туристских поездок иностранных граждан в РФ (составлен автором)

тыс.), 3 млн 564 тыс. туристов из Казахстана и 1 млн 883 тыс. из Китая. По данным ВТО, один зарубежный турист тратит в России 900\$, что намного меньше, если сравнивать с другими странами. Основная масса иностранных туристов, как правило, едут в Санкт-Петербург и Москву [1].

По данным Федеральной службы государственной статистики, выездной туризм преобладает среди населения. 60% из общей массы туристских путёвок было осуществлено по выездному туризму. Россияне ежегодно совершают от 30 до 40 млн поездок с туристскими целями за границу, оставляя при этом от 35 до 40 млрд долларов в год. Динамика выездных туристских поездок граждан России с 2014 года по 2019 год представлена на рисунке 3.

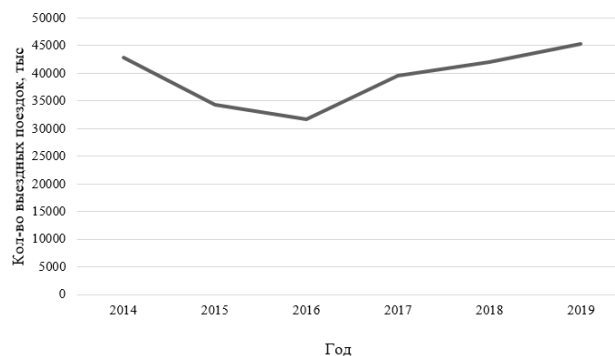


Рисунок 3 – Число выездных туристских поездок граждан России за рубеж (составлен автором)

В 2019 году российские туристы отдали своё предпочтение Турции, её посетили 6 млн 756 тыс. человек, страны-лидеры представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Страны-лидеры по количеству прибытий российских туристов в 2019 году (составлен автором)

Страна	Кол-во туристов
Турция	6 756 000
Абхазия	4 787 000
Финляндия	3 652 000
Казахстан	3 163 000
Украина	2 527 000
Китай	2 333 000

С каждым годом количество турфирм только увеличивается, так в 2004 году их было

4010, а уже в 2018 году — 13 674. Количество турфирм в России по годам представлено на рисунке 4.

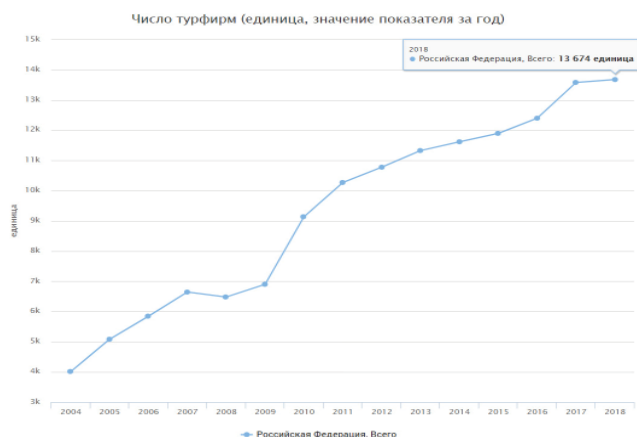


Рисунок 4 – Количество туристских фирм в РФ [5]

В 2018 году в туроператорской деятельности было задействовано 751 туристских фирм, что на 442 меньше, чем в 2010 году. Что касается турагентской деятельности, то их количество неуклонно растёт, на 2018 год функционировало 11172 предприятия [5].

В стратегии развития туризма в РФ говорится, что во многом развитие туризма обуславливается улучшением инфраструктуры. В среднем за 2014-2016 года коэффициент использования номерного фонда составлял 32%. Это происходит из-за сезонности, уровень спроса в разные времена года сильно различается. В РФ в 2016 году загрузка одного места в гостинице была 35%, но вопреки этому прослеживается недостаток инфраструктуры, который не отвечает международному уровню обслуживания [4].

В России находится 29 объектов всемирного наследия ЮНЕСКО, из них 18 культурных и 11 природных. Помимо этого, в стране есть и другие места, привлекательные для туристов. Это выступает конкурентным преимуществом для развития туризма.

Несмотря на огромное число аттрактивных мест Россия не может полностью раскрыть свой туристский потенциал из-за ряда ограничивающих факторов [4]:

1. Большие цены на перевозки туристов:

в среднем они равняются 40% из всего объёма затрат туристов из других стран в России. Т.к. территория земель, которые принадлежат России, довольно внушительна, объехать страну не так-то просто, большие расстояния сдерживают поток туристов. Также в стране недостаточно развиты прямые перевозки по внутренним направлениям.

2. Сложная система получения виз в страну.

3. Низкая узнаваемость российских туристских брендов за рубежом и внутри России.

4. Качество обслуживания приезжающих не всегда соответствует международным стандартам.

Проанализировав состояние туристского рынка России, мы предлагаем меры по раскрытию ее туристского потенциала:

1. уменьшение воздействия сезонности на загрузку отелей;

2. продвижение российского туристского бренда в других странах за счёт активной рекламы в социальных сетях и интернете;

3. повышение интереса у инвесторов к туристской отрасли России;

4. развитие транспортной доступности;

5. совершенствование отраслевого законодательства РФ;

6. повышение доступности актуальной статистической информации;

7. усовершенствование сервиса и уровня квалификации работников в туризме.

Основываясь на проведённом анализе, мы сделали вывод, что туристскому рынку России есть к чему стремиться. В стране туризм имеет отрицательное сальдо платёжного баланса, т.е. россияне вывозят из страны больше денег, чем иностранные туристы оставляют в России. Для того, чтобы отечественный туристский рынок развивался более интенсивно, необходимо повысить спрос на него как на внутреннем, так и внешнем рынках. А также создать конкурентоспособное предложение туристских продуктов, усовершенствовать систему управления и повысить эффективность использования существующей инфраструктуры.



## Библиография

1. Статистика // Федеральное агентство по туризму // [Электронный ресурс] // URL: <https://tourism.gov.ru/contents/statistika/> (дата обращения: 12.04.2020).
2. Итоги отпускного лета-2018 // ВЦИОМ // [Электронный ресурс] // URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9332> (дата обращения: 18.04.2020).
3. Писаревский Е. Л. Основы туризма : учебник / Е. Л. Писаревский. – Москва : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 384 с. – ISBN978-5-4365-0134-5.
4. Правительство Российской Федерации. Распоряжение : Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года : утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (дата обращения: 03.04.2020).
5. Число турфирм // ЕМИСС государственная статистика // [Электронный ресурс] // – URL: <https://fedstat.ru/indicator/31615> (дата обращения: 19.04.2020).

## References

1. Statistika // Federal'noe agentstvo po turizmu // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://tourism.gov.ru/contents/statistika/> (data obrashcheniya: 12.04.2020).
2. Itogi otpusknogo leta-2018 // VCIOM // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9332> (data obrashcheniya: 18.04.2020).
3. Pisarevskij E. L. Osnovy turizma : uchebnik / E. L. Pisarevskij. – Moskva : Federal'noe agentstvo po turizmu, 2014. – 384 s. – ISBN978-5-4365-0134-5.
4. Pravitel'stvo Rossijskoj Federacii. Rasporyazhenie : Strategiya razvitiya turizma v Rossijskoj Federacii na period do 2035 goda : utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 20 sentyabrya 2019 g. // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (data obrashcheniya: 03.04.2020).
5. Chislo turfirmy // EMISS gosudarstvennaya statistika // [Elektronnyj resurs] // – URL: <https://fedstat.ru/indicator/31615> (data obrashcheniya: 19.04.2020).

© А.А. Морозова, А.С. Канаев, 2021



**Ссылка на статью:** Морозова А.А., Канаев А.С. - Анализ современного состояния туристского рынка в России // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 46-49. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-46-49 URL:

УДК 331. 101

Дата направления в редакцию: 12-12-2020

Дата рецензирования: 15-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Неговорова Екатерина Вячеславовна**  
*магистрант Уральского филиала Финансового  
 университета при Правительстве РФ*  
*E-mail:katya149@mail.ru*

**Negovorova Ekaterina Vyacheslavovna**  
*graduate student of the Ural branch  
 of the Financial University under the Government of  
 the Russian Federation*  
*E-mail:katya149@mail.ru*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL COSTS

*Аннотация (на рус).* В статье рассмотрены актуальные вопросы определения эффективности затрат на персонал организации, а также факторы, которые необходимо учитывать и знать при её определении.

*Abstract (in Eng).* The article deals with topical issues of determining the effectiveness of personnel costs in an organization, as well as factors that need to be considered and known when determining it.

*Ключевые слова:* управление; персонал; эффективность; результат; затраты.

*Keywords:* control; personnel; efficiency; result; costs.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что измерение и оценка результативности работы сотрудников — обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом в целом.

Первое, что необходимо знать при рассмотрении эффективности затрат на персонал — это ее измерение. Как правило, уже на этом этапе возникают сложности, потому что формула эффективности при всей ее банальности не очевидна для большинства предпринимателей. Но если подумать логически, чтобы понять эффективен ли процесс, действия руководства, действия сотрудников или бизнес в целом, нужно сопоставить получившийся результат и те затраты, которые были потрачены на его получение. Эта формула универсальна, она применима как к компании, так и к персоналии (формула 1).

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} \quad (1)$$

Второе — понять, что является результатом. Если речь идет про результат работы компании, то, скорее всего, это будет какая-то значимая цель, над которой работал весь коллектив. Результатом может быть отдельный процесс, например, внедрение CRM системы или привлечение новых клиентов и т. д.

Результат — это всегда достижение какой-то значимой цели для компании [3]. Результат может выражаться как в денежном выражении, так и в натуральном, например, в часах, штуках и т. д.

Третье — определить затраты. Затраты, которые потрачены на получение результата, могут считаться как в деньгах, так и в часах, людях и т. д., в этом смысле формула очень гибкая. Если речь идет про бизнес, то надо замерять эффективность процессов, которые работают в бизнесе или целей, которые бизнес достигает. Наиболее распространенными показателями эффективности являются финансовые показатели за месяц: выручка и прибыль, по этим показателям часто (но не всегда) измеряется эффективность компании в целом [4].

И четвертый, очень важный момент — эффективность всегда анализируется в динамике, единовременный замер эффективности — это точка ноль, а далее необходимо над эффективностью работать и ее повышать, именно повышать, а не оставлять неизменной. Ведь организация уже достигла этого уровня эффективности, а, значит, надо подумать, как сделать так, чтобы в следующий раз эффективность увеличить.

Когда идет речь об эффективности пер-

сонала компании, то необходимо делать несколько замеров и контролировать динамику. Часто эффективность персонала считается по выручке и по прибыли, полученной за месяц/квартал/год, именно на эти два универсальные показателя для любого бизнеса нужно ориентироваться, однако исходя из специфики бизнеса могут быть и другие показатели эффективности работы персонала [1].

Формула 2 показывает, сколько рублей выручки приносит каждый сотрудник компании. Формула справедлива как для компании в целом, так и для сотрудников каждого отдела: отдела продаж, бухгалтерии, производственного персонала и т. д.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Выручка (руб)}}{\text{Численность (чел)}} \quad (2)$$

Формула 2 позволяет проанализировать, за счет чего можно повысить эффективность персонала (автоматизация, изменение бизнес-процессов и т. д.) с целью сокращения численности, а также может служить обоснованием увеличения численности.

Иногда возникает вопрос: выручку приносит отдел продаж (иногда говорят: маркетинг + продажи), причем тут остальные сотрудники и уж тем более бухгалтерия? Ответом может быть то, что отдел продаж — это важные кадры в компании, но они не одни. Если не будет бэк-офиса: IT-отдела, юристов, бухгалтерии и т. д., вряд ли можно что-то продавать в легальном поле. Поэтому считается как по компании в целом, так и по каждому подразделению отдельно, в том числе и по бухгалтерии [5].

Расчет по бухгалтерии показывает: сколько выручки приходится на каждого сотрудника бухгалтерии, это полезная информация для анализа загруженности каждого бухгалтера и для обоснования увеличения численности бухгалтерии. Сравнивая эффективность по выручке месяц к месяцу (год к году), можно оценить, насколько выросла эффективность процессов определенной компании. Другими словами: сколько рублей выручки приносит каждый рубль, вложенный в персонал [2].

Однако надо считать эффективность персонала не только по численности, но и по затратам, которые несет компания на содержание персонала. Ведь численность может и не расти, но растет фонд оплаты труда (ФОТ), а значит и налоги. В этом случае формула будет выглядеть так (формула 3):

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Выручка (руб)}}{\text{ФОТ+налоги}} \quad (3)$$

Формула 3 показывает, сколько рублей выручки приносит каждый рубль, вложенный в персонал, безусловно, важны оба показателя как по численности, так и по затратам. Аналогичным образом можно анализировать эффективность персонала по прибыли. В этом случае в формуле показатель выручки заменяется на показатель прибыли.

Таким образом, можно сделать следующие выводы, что эффективность работы персонала нужно замерять на регулярной основе (месяц к месяцу; год к году); анализировать отклонения; ставить цели на увеличение эффективности (через автоматизацию, изменение бизнес-процессов, замену персонала и т. д.).

## Библиография

1. Арутюнян, Ю.И., Силаева, Э.Е. Некоторые вопросы управления затратами предприятия / Ю.И. Арутюнян, Э.Е. Силаева / В сборнике: Наука в современном информационном обществе Материалы XIII международной научно-практической конференции . н.-и. ц. «Академический». North Charleston, SC, USA, 2017. – С. 109-112.
2. Бикбулатова, М.Н., Василенко, М.Е. К вопросу об управлении затратами на предприятии в условиях финансового кризиса / М.Н. Бикбулатова, М.Е. Василенко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1 (81-1). – С. 555-558.
3. Замураева, Л.Е. Управление затратами. Управление ресурсами / Л.Е. Замураева // Учебно-методический комплекс. Практикум для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» очной и заочной форм обучения / Тюмень, 2017 - 197с.
4. Иванова, И.Г., Маркова, Ю.А. Управление затратами по центрам ответственности / И.Г. Иванова, Ю.А. Маркова // В сборнике: Фундаментальная наука и технологии - перспективные разработки материалы XII международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 269-272.

5. Подгорная, А.Г., Тюрёв, В.К. Основные функции управления затратами / А.Г. Подгорная, В.К. Тюрёв // Матрица научного познания. – 2017. – № 3. – С. 171-175.

## References

1. Arutyunyan, Yu.I., Silaeva, E.E. Nekotorye voprosy upravleniya zatratami predpriyatiya / Yu.I. Arutyunyan, E.E. Silaeva / V sbornike: Nauka v sovremennom informacionnom obshchestve Materialy XIII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii . n.-i. s. «Akademicheskij». North Charleston, SC, USA, 2017. – S. 109-112.

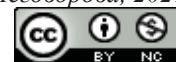
2. Bikbulatova, M.N., Vasilenko, M.E. K voprosu ob upravlenii zatratami na predpriyatii v usloviyah finansovogo krizisa / M.N. Bikbulatova, M.E. Vasilenko // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2017. – № 4-1 (81-1). – S. 555-558.

3. Zamuraeva, L.E. Upravlenie zatratami. Upravlenie resursami / L.E. Zamuraeva // Uchebno-metodicheskij kompleks. Praktikum dlya studentov napravleniya 38.03.02 «Menedzhment» ochnoj i zaochnoj form obucheniya / Tyumen', 2017 – 197s.

4. Ivanova, I.G., Markova, Yu.A. Upravlenie zatratami po centram otvetstvennosti / I.G. Ivanova, Yu.A. Markova // V sbornike: Fundamental'naya nauka i tekhnologii - perspektivnye razrabotki materialy XII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2018. – S. 269-272.

5. Podgornaya, A.G., Tyurev, V.K. Osnovnye funkcii upravleniya zatratami / A.G. Podgornaya, V.K. Tyurev // Matrica nauchnogo poznaniya. – 2017. – № 3. – S. 171-175.

© Е.В. Неговорова, 2021



**Ссылка на статью:** Неговорова Е.В. - Определение эффективности затрат на персонал // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 50--52. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-50-52 URL:

УДК 2964

Дата направления в редакцию: 31-12-2020

Дата рецензирования: 25-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Кобленков Максим Андреевич**

Студент факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, E-mail: maxim.koblenkov7@mail.ru

**Понявина Мария Борисовна**

Научный руководитель, кандидат экономических наук, доцент департамента политологии, Финансовый университет при Правительстве РФ, E-mail: mbponyavina@fa.ru

**Koblenkov Maxim Andreevich**

Student of the faculty "Higher school of management", Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: maxim.koblenkov7@mail.ru

**Ponyavina Maria Borisovna**

Supervisor, Candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of political science, Financial University under the Government of the Russian Federation E-mail: mbponyavina@fa.ru

## РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПОДДЕРЖКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ИНИЦИАТИВЫ» В УЛУЧШЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## THE ROLE OF THE NATIONAL PROJECT «SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP AND SUPPORT FOR INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL INITIATIVE» IN IMPROVING THE ECONOMIC CONDITION OF RUSSIAN FEDERATION

**Аннотация (на рус).** В данной статье представлено исследование проекта «Малое и среднее предпринимательство». Показана актуальность реализации национального проекта, рассмотрен уровень участия малого бизнеса в экономике Российской Федерации и других стран. Указаны меры, предпринимаемые государством для поддержки малого и среднего предпринимательства, проведен анализ эффективности их реализации. Автором предложены собственные идеи, каким образом бизнесу необходимо помогать в нашей стране. Сделан вывод, что именно должно измениться в Российской Федерации для улучшения положения частного сектора экономики.

**Abstract (in Eng).** This article presents a study of the Small and Medium Entrepreneurship Project. The relevance of the national project is shown, the level of participation of small businesses in the economy of the Russian Federation and other countries is considered. The measures taken by the state to support small and medium-sized enterprises are specified, and an analysis of the effectiveness of their implementation has been carried out. The author offers his own ideas on how business should be helped in our country. It is concluded that exactly what needs to change in the Russian Federation is to improve the situation of the private sector of the economy.

**Ключевые слова:** национальный проект, малое и среднее предпринимательство, бизнес, экономика.

**Keywords:** national project, small and medium-sized entrepreneurship, business, economy.

Национальный проект направлен на стабилизацию экономической ситуации в Российской Федерации и последующие развитие частного сектора российской экономики. Он предполагает упрощение условий регистрации новых субъектов МСП (Малого и среднего предпринимательства), а также финансовую и

иную поддержку уже действующих субъектов предпринимательства. Проект рассчитан на шесть лет (2018-2024). В конце 2020 года можно подвести промежуточные итоги деятельности Министерства экономического развития в рамках данного проекта. Необходимо понять, какие из ранее задекларированных мер под-

держки МСП (Малого и среднего предпринимательства) реализованы и какой это дало результат. Кроме этого, значимым пунктом исследования является понимание дальнейших перспектив столь важного проекта для развития частного сектора экономики.[4]

Прежде всего, стоит разобраться, для чего в Российской Федерации предпринимаются попытки поддержания и развития малого и среднего предпринимательства. Практически во всех развитых странах мира МСП и государство являются партнерами. Сотрудничая, эти субъекты обеспечивают рост ВВП и общеэкономическое развитие страны. Доля субъектов малого и среднего бизнеса в ВВП этих стран составляет 50-60%, что говорит о том, что частный сектор играет огромную роль в экономике развитых государств (Великобритания — 51%, Германия — 53%, Нидерланды — 63%). Таким образом, осознание важности МСП в экономиках процветающих стран подтолкнуло к началу изменений в этой сфере и в Российской Федерации. [2]

Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство» ставит перед собой сразу несколько приоритетных задач: увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей 19,2 миллионов человек на 1 июля 2018 года до 25 миллионов к 2024 году; повышение доли малого и среднего предпринимательства в ВВП России с 22,3 % на тридцать первое декабря 2017 года до 32,5% 2024 году; увеличение доли экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, в общем объеме не сырьевого экспорта (%) с 8,60 на 31 декабря 2017 года до 10 к 2024 году. Куратором Национального проекта выступает А.Г. Силуанов — Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, Министр финансов, руководителем М.С. Орешкин — Министр экономического развития Российской Федерации. Задачи проекта являются действительно весьма масштабными, стоит рассмотреть способы, с помощью которых Министерство экономического развития планирует их решить и реализовать заданные показатели. Все меры, предусмотренные проектом, сводятся к тому, чтобы помочь малому

и среднему предпринимательству на каждом этапе его деятельности: от помощи в создании бизнес-идеи, далее — в регистрации стартапа, получение финансирования для его реализации, после — обеспечение нормативной защищенности и льготного финансирования и в конце — помощь в расширении бизнеса с выходом на экспорт. План кажется весьма логичным, для его реализации существуют пять федеральных проектов в рамках Национального, а именно: 1. «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности»; 2. «Расширение доступа МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию»; 3. «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства»; 4. «Создание системы поддержки фермеров и развития сельской кооперации»; 5. «Популяризация предпринимательства». Постепенно эти проекты реализуются, однако стоит более детально рассмотреть реальную помощь, которую получают субъекты МСП. [6]

Все же основными инструментами помощи предпринимателям являются льготное налогообложение и кредитование, а также государственное субсидирование. Именно в этих областях помощи малому и среднему бизнесу можно обнаружить проблемы и несоответствия с заявленными результатами. Прежде всего, стоит сказать о том, что средства, выделяемые из федерального бюджета, зачастую не доходят до субъектов малого и среднего предпринимательства. Это происходит, потому что около 63% процентов всех средств направлены в Корпорацию МСП и Банк МСП, которые уже должны распределять эти средства на местах. Что касается льготного кредитования, то тут ситуация еще более сложная: инструмент кредитования под 6,5% годовых так и не был создан, максимум что могут получить субъекты МСП, это кредит под 8,5% годовых, что неизбежно приведет к переплатам. Исходя из этого, можно сказать о том, что необходимая субъектам МСП финансовая помощь просто не доходит до них или доходит, но не в тех количествах, которые реально необходимы, но при этом именно субъекты МСП оказываются ответственными за достижение поставленных проектом целей. Об этом говорилось в отчете Счетной палаты: получатели субсидий не отвечают за дости-

жение его целевых показателей, а лица, ответственные за достижение показателей, не влияют на распределение средств и, как правило, не владеют информацией о деятельности получателей ресурсов. Все это говорит о том, что несмотря на деятельность различных проектов, направленных на популяризацию и акселерацию предпринимательства, улучшение условий ведения бизнеса, приоритетные инструменты поддержки работают несогласованно и это сказывается на развитии МСП в нашей стране. [5]

Ко всему прочему, стоит добавить, что деятельность МСП банка и центров «Мой бизнес», которые созданы для помощи предпринимателям, оценивается ими весьма скептически. С одной стороны, услугами МСП банка пользуется совсем небольшое количество предпринимателей. Согласно статистике, за 2019 год предприниматели получили кредитов лишь на 131 миллиард рублей при целевом показателе в 1 триллион рублей. С другой стороны, многие из тех, кто пытался воспользоваться услугами МСП банка, оказались разочарованы. Это также говорит о том, что реальной помощи субъектам МСП недостаточно.

В целом, сегодня можно сказать о том, что темпы реализации Национального проекта пока что не соответствуют заявленным. Кроме причин, связанных с некорректной организацией финансовой и кредитной политики, можно выделить также снижение потребительского спроса из-за падения реальных доходов населения, повышение НДС с 18% до 20%, производственные ограничения, связанные с эпидемией коронавируса. Все это сказалось на реализации проекта. Статистика свидетельствует о том, что на данный момент доля субъектов малого и среднего предпринимательства в ВВП России не только не увеличивается, но и уменьшается, количество занятых в частном секторе также сокращается. В отчете Счетной палаты за 2019 год также говорится о том, что: «Минэкономразвития России не выполнило поручение президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам о включении в состав национального проекта методики отраслевой оценки влияния реализации мероприятий федеральных проектов на численность занятых в МСП и вклад сектора

МСП в ВВП», что доказывает тот факт, что реализация целей Национального проекта происходит с трудом. [1]

На данный момент разрабатывается новый паспорт Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство». В нём повысится внимание к государственной поддержке субъектов МСП, кроме того, самозанятых также впишут в скорректированный паспорт Национального проекта, чтобы уже на начальном этапе формирования бизнеса государство оказывало ему помощь. Кроме корректировки содержания Национального проекта произошла смена его руководителей: в феврале 2020 года новым куратором проекта назначен вице-премьер Андрей Белоусов, а руководителем — новый Министр экономического развития Максим Решетников. Эти меры говорят о том, что результаты, которые были достигнуты за два года, не стали удовлетворительными. Возможно, с измененной структурой Национальный проект станет настоящим спасением частного сектора Российской экономики после пандемии коронавируса. [6]

Таким образом, на мой взгляд, самое важное, что должно измениться, чтобы Национальный проект действительно реализовывался и сектор МСП развивался — это заинтересованность и деятельность государства. В условиях пандемии практически все субъекты малого и среднего бизнеса нуждаются в государственной поддержке. Многие ее не получают и вследствие этого прекращают свое существование, чем сокращают свою роль в ВВП, экспорте, а также сокращается количество занятых граждан в сфере МСП. Сейчас необходимо создать структуру поддержки предприятий, которые бы напрямую могли получить помощь от государства. На данный момент времени такая помощь должна осуществляться под минимальный процент годовых (3-5%), также для сектора МСП необходимо снизить ставку НДС на время их развития. В развитых странах развитие частного сектора происходит без взимания налогов, это вполне логично, ведь текущие инвестиции в сектор МСП впоследствии окупятся за счет их участия в экспорте, внутренней торговли и налоговых поступлений. Именно этот вариант кажется действительно оправданным в сложившейся кризисной ситуации, однако для этого не-

обходима поддержка и заинтересованность государства. Лишь сотрудничая, частный и государственный сектор смогут обеспечить плавный выход из кризисной ситуации. В данной экономической обстановке очень важно, какая страна первой сможет преодолеть кризис и получить конкурентные преимущества на рынках сбыта. Для нашей страны это вдвойне важно, ведь это позволило бы догнать экономически более развитые страны.

В заключении стоит отметить, что реализа-

ция Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» протекает с переменным успехом, это связано как с объективной мировой экономической обстановкой, так и с субъективными ошибками и просчетами в области планирования. При этом факт понимания важности малого и среднего предпринимательства есть, цели поставлены. Это говорит лишь о том, что необходимо подобрать нужные инструменты реализации для того, чтобы поставленные цели были достигнуты.

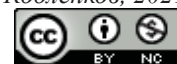
## Библиография

1. Отчет счетной палаты: национальные проекты невыполнимы // [Электронный ресурс] // URL: <https://udm-info.ru/article/general/03-02-2020/otchet-schetnoy-palaty-natsproekty-nevypolnimy> // (Дата обращения: 15.12.2020)
2. Путин заявил о необходимости повысить долю малого бизнеса до 40% // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a97d5509a794770536456f9> // (Дата обращения: 14.12.2020)
3. Росстат зафиксировал снижение доли малого и среднего бизнеса в экономике // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/01/2020/5e2eda219a79473c798d3692> // (Дата обращения: 13.12.2020)
4. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство» // [Электронный ресурс] // URL: <https://futureussia.gov.ru/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo> // (Дата обращения: 13.12.2020)
5. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательства» // [Электронный ресурс] // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/864/events/> // (Дата обращения: 10.12.2020)
6. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательства и поддержка предпринимательской инициативы» // [Электронный ресурс] // URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/) // (Дата обращения: 08.12.2020)

## References

1. Otchet schetnoj palaty: nacional'nye proekty nevypolnimy // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://udm-info.ru/article/general/03-02-2020/otchet-schetnoy-palaty-natsproekty-nevypolnimy> // (Data obrashcheniya: 15.12.2020)
2. Putin zayavil o neobhodimosti povysit' dolyu malogo biznesa do 40% // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a97d5509a794770536456f9> // (Data obrashcheniya: 14.12.2020)
3. Rosstat zafiksiroval snizhenie doli malogo i srednego biznesa v ekonomike // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/01/2020/5e2eda219a79473c798d3692> // (Data obrashcheniya: 13.12.2020)
4. Nacional'nyj proekt «Maloe i srednee predprinimatel'stvo» // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://futureussia.gov.ru/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo> // (Data obrashcheniya: 13.12.2020)
5. Nacional'nyj proekt «Maloe i srednee predprinimatel'stva» // [Elektronnyj resurs] // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/864/events/> // (Data obrashcheniya: 10.12.2020)
6. Nacional'nyj proekt «Maloe i srednee predprinimatel'stva i podderzhka predprinimatel'skoj iniciativy» // [Elektronnyj resurs] // URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/) // (Data obrashcheniya: 08.12.2020)

© М.А. Кобленков, 2021



**Ссылка на статью:** Кобленков М.А. - Роль Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» в улучшении экономического состояния Российской Федерации // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 53-56. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-53-56 URL:



УДК 338.14

Дата направления в редакцию: 27-12-2020

Дата рецензирования: 25-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Черкасов Александр Максимович**

Студент социально-экономического института  
Саратовский Государственный Технический  
Университет им. Гагарина Ю. А.  
Email: sasha200131@yandex.ru

**Cherkasov Alexandr Maksimovich**

Student of the socio-economic Institute  
Saratov State Technical University Gagarina Yu.A.  
Email: sasha200131@yandex.ru

**Ена Ангелина Витальевна**

Студент социально-экономического института  
Саратовский Государственный Технический  
Университет им. Гагарина Ю. А.  
Email: ena-2002@mail.ru

**Ena Angelina Vitalievna**

Student of Socio-Economic Institute  
Saratov State Technical University Gagarin Yu. A.  
Email: ena-2002@mail.ru

## ПАНДЕМИЯ COVID-19 В РОССИИ: ОЦЕНКА ПРИНЯТЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР

### COVID-19 PANDEMIC IN RUSSIA: ASSESSMENT OF THE TAKEN CRISIS RESPONSE MEASURES

**Аннотация (на рус).** В настоящее время становится актуальным вопрос о принятых антикризисных мерах в РФ в связи с пандемией коронавируса. Она стала настоящим стресс-тестом как для мировой, так и для российской экономики. В статье рассмотрены меры, принятые государством, проанализированы показатели, на которые пандемия в значительной мере оказала влияние, а также была произведена оценка принятых антикризисных мер. Данное исследование позволяет в полной мере оценить ситуацию в России, узнать о мерах, принятых государством.

**Abstract (in Eng).** Currently the issue of anti-crisis measures taken in the Russian Federation in connection with the coronavirus pandemic is becoming relevant. It has become a real stress test for both the global and Russian economy. The article examines the measures taken by the state, analyzes the indicators that the pandemic has significantly affected, and evaluates the anti-crisis measures taken. This study allows you to fully assess the situation in Russia, learn about the measures taken by the state.

**Ключевые слова:** Экономика, пандемия, кризис, COVID-19, антикризисные меры.

**Keywords:** Economy, pandemic, crisis, COVID-19, crisis response.

Россия, как и другие страны, сталкивается с проблемами в успешной борьбе с пандемией COVID-19 и предоставлении гражданам современной диагностики и лечения. Но с начала пандемии страна сделала огромный рывок. 31 января 2020 года первые два случая COVID-19 были выявлены в Российской Федерации. С тех пор вирус был выявлен у 2,76 млн. человек по состоянию на 19 декабря 2020 года. На сегодняшний день правительство России сообщило о 49 170 случаях смерти от COVID-19.

Система здравоохранения активизировалась, укрепив свои системы эпиднадзора за болезнями и приступив к быстрому расширению тестирования для обеспечения постепенного мониторинга распространения эпиде-

мии. Количество тестов увеличилось с 2200 в день в начале кризиса до 216,500 в день. Многие больницы были реорганизованы для размещения инфекционных коек, полностью подготовленных для лечения пациентов с COVID-19, в том числе с более оснащенными отделениями интенсивной терапии. Кроме того, в некоторых регионах были построены новые больницы и созданы временные больницы для пациентов с легкими симптомами. По всей стране подготовлено более 130000 больничных коек для пациентов с COVID-19.

Также была создана вакцина против COVID-19. В первую неделю декабря федеральные власти заявили о начале масштабной вакцинации населения "Спутником V". [1] Первыми привьют врачей, учителей и социа-

ботников, а затем уже и всех желающих. «Спутник V» — первая в мире зарегистрированная вакцина на основе хорошо изученной платформы вектора аденовируса человека. Эффективность вакцины на уровне 91,4% подтверждена в результате анализа данных в заключительной контрольной точке клинических исследований. Эффективность вакцины «Спутник V» против тяжелых случаев заболевания коронавирусной инфекцией составляет 100%. [2]

Значительно COVID-19 повлиял и на экономику страны. Социальная политика, принятая ранее в этом году, направленная на повышение максимального уровня пособий по безработице, ряда семейных пособий и пенсионных пособий, компенсирует серьезное влияние кризиса на занятость и располагаемые доходы. Однако кризис привел к росту безработицы во всех регионах, но большая часть потерь рабочих мест сосредоточена только в нескольких сферах экономической деятельности (производство, строительство и розничная торговля).

С начала пандемического кризиса безработными стали свыше 1 млн. россиян. С марта по август уровень безработицы возрастал с каждым месяцем. В августе он достиг своего пика, побив максимальный уровень, установленный в марте 2012г. После отмены большей части ограничительных мер уровень безработицы стал постепенно снижаться (Рис.1).

Что касается проса, пандемия привела к сокращению потребительских расходов на товары и услуги. Что касается предложения, сократился доступ к импортируемым ресурсам, закрылись предприятия, сократилось рабочее время, а также снизились общая производительность труда и общая производительности факторов производства.

Финансовые каналы испытывают стресс из-за нехватки ликвидности и высокой волатильности, а также давления во всех компаниях, особенно в корпорациях с высокой долей заемных средств, что, в свою очередь,

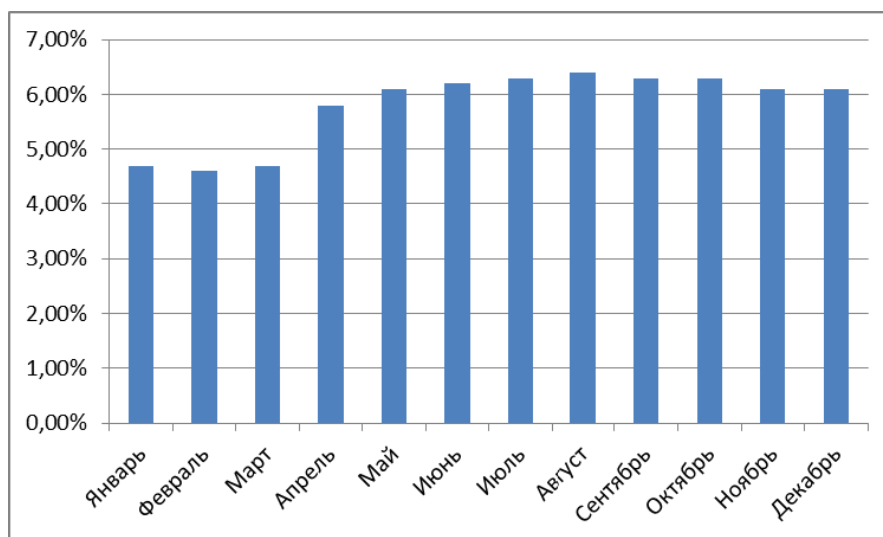


Рисунок 1. Динамика уровня безработицы в Российской Федерации за 2020 год

влияет на кредитование малых и средних предприятий. Эти тенденции усугубляет общая паника, вызванная экстремальными обстоятельствами, в том числе неопределенностью относительно продолжительности новой вспышки заболеваемости и глубины ее воздействия на здоровье человека и экономику.

Уровень ВВП в Российской Федерации значительно упал весной 2020 года. Наиболее сильно пострадали секторы, связанные с потребительским спросом, а это продажи товаров и услуг. В последние годы именно потребление было основным драйвером роста российской экономики. Но со временем ограничительные меры для бизнеса отменялись, что привело к возрастанию уровня ВВП, но к докризисным значениям он еще не приблизился. На сегодняшний день уровень ВВП составляет 3,27%. (Рис.2)

«Экономический спад, вызванный пандемией COVID-19, продолжает оказывать значительное влияние на экономику и социальную сферу спустя почти год после начала кризиса, и ни одна страна не смогла избежать негативных последствий», — говорится в специальном выпуске доклада о глобальной конкурентоспособности, подготовленного Всемирным экономическим форумом (ВЭФ). Эксперты организации также пришли к выводу, что Россия слабо подготовлена к восстановлению после "ковидного" кризиса. [3]

По их оценкам, Россия получила 50,4 балла из 100 возможных, что выше значений

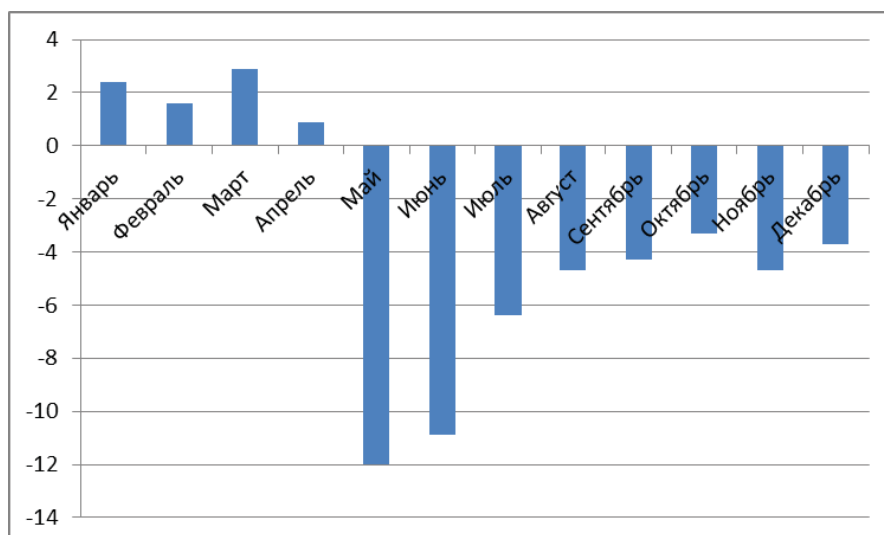


Рисунок 2. Динамика уровня ВВП Российской Федерации в 2020 году.

Индии, Аргентины, Польши, но значительно ниже стран G7. Оценка позициям России в докладе была дана по 9 из 11 направлений, и относительно позитивную оценку страна получила лишь по трем направлениям. Во-первых, по сравнению со многими развитыми и развивающимися странами рынок труда в России одновременно сравнительно гибкий и вместе с тем предоставляет работникам определенную социальную защиту. Поэтому по направлению "Регулирование рынка труда и

организация системы социального обеспечения" Россия занимает 12-ю позицию из 37 стран.

Также Россия получила относительно высокие оценки в сфере подхода к налогообложению и в сегменте внедрения в бизнесе принципов многообразия, справедливости и инклюзивности в целях повышения творческого потенциала сотрудников. В то же время по трем направлениям позиции РФ являются крайне слабыми: она занимает по ним последнее место в рейтинге 37 стран.

В конце стоит отметить, что ситуация остается «накаленной», нельзя сделать конкретных выводов. Чтобы избежать негативных последствий пандемии для экономики и работников, крайне важно, чтобы государство оказывало поддержку жизнеспособным фирмам, а финансовые учреждения продолжали обеспечивать доступ к кредитам и оборотному капиталу для предприятий на устойчивой основе.

## Библиография

1. В России начинается масштабная вакцинация. Ответы на главные вопросы // URL: <https://www.bbc.com/russian/news-55185179> (дата обращения 15.12.2020)
2. Общая информация о вакцине «Спутник V» // URL: <https://sputnikvaccine.com/rus/about-vaccine/> (дата обращения 16.12.2020)
3. ВЭФ счел РФ плохо подготовленной к восстановлению после COVID-кризиса // URL: <https://www.interfax.ru/business/741566> (дата обращения 19.12.2020)
4. Федеральная служба государственной статистики // URL: Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 9.12.2020)
5. Официальная информация о коронавирусе в России URL: <https://xn--80aesfpebagmfb1c0a.xn--p1ai/> (дата обращения 18.12.2020)
6. Абрамов А.В., Багдасарян В.Э., Бышок С.О. и др. Пандемия COVID-19: конец привычного мира? // Вестник государственного областного университета. – 2020. – № 2. – С.3 – 83. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43117341>
7. Бухтияров А.Л. Правовое регулирование кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях распространения коронавируса // Legal bulletin. – 2020. – № 2. – С. 62 – 70. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43138479>
8. Лисова Е.В. Воздействие COVID-19 на социально-экономическую деятельность регионов // Путеводитель предпринимателя. – 2020. – № 2. – С. 119-125. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42763714>

## References

1. V Rossii nachinaetsya masshtabnaya vakcinaciya. Otveti na glavnye voprosy // URL: <https://www.bbc.com/russian/news-55185179>

com/russian/news-55185179 (data obrashcheniya 15.12.2020)

2. Obshchaya informaciya o vakcine «Sputnik V» // URL: <https://sputnikvaccine.com/rus/about-vaccine/> (data obrashcheniya 16.12.2020)

3. VEF schel RF ploho podgotovlennoj k vosstanovleniyu posle COVID-krizisa // URL: <https://www.interfax.ru/business/741566> (data obrashcheniya 19.12.2020)

4. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki // URL: Rezhim dostupa: <https://rosstat.gov.ru/>(data obrashcheniya 9.12.2020)

5. Oficial'naya informaciya o koronaviruse v Rossii URL: <https://xn--80aesfpebagmfb1c0a.xn--p1ai/>(data obrashcheniya 18.12.2020)

6. Abramov A.V., Bagdasaryan V.E., Byshok S.O. i dr. Pandemiya COVID-19: konec privychnogo mira? // Vestnik gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. – 2020. – № 2. – S.3 – 83. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43117341>

7. Buhtiyarov A.L. Pravovoe regulirovanie kreditovaniya sub"ektov malogo i srednego predprinimatel'stva v usloviyah rasprostraneniya koronavirusa // Legal bulletin. – 2020. – № 2. – S. 62 – 70. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43138479>

8. Lisova E.V. Vozdejstvie COVID-19 na social'no-ekonomicheskuyu deyatel'nost' regionov // Putevoditel' predprinimatel'ya. – 2020. – № 2. – S. 119-125. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42763714>

© А.М. Черкасов, А.В. Ена, 2021

**Ссылка на статью:** Черкасов А.М., Ена А.В. - Пандемия COVID-19 в России: оценка принятых антикризисных мер // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 57-60. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-57-60 URL:

УДК 330.354

Дата направления в редакцию: 17-12-2020

Дата рецензирования: 05-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Черкасов Александр Максимович**

*Студент социально-экономического института  
Саратовский Государственный Технический  
Университет им. Гагарина Ю. А.  
Email: sasha200131@yandex.ru*

**Cherkasov Alexandr Maksimovich**

*Student of the socio-economic Institute  
Saratov State Technical University Gagarina Yu. A.  
Email: sasha200131@yandex.ru*

**Ена Ангелина Витальевна**

*Студент социально-экономического института  
Саратовский Государственный Технический  
Университет им. Гагарина Ю. А.  
Email: ena-2002@mail.ru*

**Ena Angelina Vitalievna**

*Student of Socio-Economic Institute  
Saratov State Technical University Gagarin Yu. A.  
Email: ena-2002@mail.ru*

## СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА СТРАН ПЕРЕДОВОЙ ЭКОНОМИКИ И РФ. ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ В РФ

## COMPARISON OF ECONOMIC GROWTH MODELS OF ADVANCED ECONOMIES AND ECONOMICAL GROWTH IN THE RUSSIAN FEDERATION. FACTORS CONSTRAINING ECONOMIC GROWTH IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Аннотация (на рус).* В статье рассматриваются основные модели экономического роста, которые зарекомендовали себя на примере развитых стран. Производится их сравнение, выявляются особенности, благодаря которым данные модели позволяют достигать экономического роста. На основе полученной информации выявляются факторы, сдерживающие экономический рост в РФ. Рассматриваются такие проблемы, как слабое финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, зависимость страны от топливно-энергетического комплекса, а также проблема несовершенного налогового законодательства. Производится анализ данных проблем и приводится пример их решения в других странах.

*Abstract (in Eng).* The article deals with the main models of economic growth that have proven themselves on the example of developed countries. Their comparison is made, and the features due to which these models allow achieving economic growth are identified. Based on the information received, the factors hindering economic growth in the Russian Federation are identified. Such problems as weak funding for research and development, the country's dependence on the fuel and energy complex, as well as the problem of imperfect tax legislation. These problems are analyzed and an example of their solution in other countries is given.

*Ключевые слова:* экономика, мировая экономика, экономический рост, барьеры экономического роста, экономические модели.

*Keywords:* economy, world economy, economic growth, barriers to economic growth, economic models.

С каждым годом все больше увеличивается актуальность экономического роста. Это связано с растущим населением стран и, соответственно, растущим уровнем потребностей. Без экономического роста невозможен рост общего уровня и качества жизни населения: продолжительности жизни, доступности качественного образования и медицинского обслуживания, сокращение длительности рабочего дня и рабочей недели. Вместе с тем

экономический рост позволяет осуществлять такие социальные программы, как борьба с бедностью и улучшение состояния экологии без сокращения уровня потребления, инвестиций и производства.

Проблему экономического роста изучали такие экономисты, как Йозеф Шумпетер, Саймон Кузнец, Фернан Бродель, Теодор Шульц, Гэри Беккер, Майкл Портер, Николай Кондратьев и др. Ими сформулированы основные

понятия и концепции экономического роста.

Темп экономического роста — один из важнейших показателей развития любого государства. Он отражает увеличение объемов производства в стране, а также социальное благополучие населения. Количественной мерой экономического роста является изменение валового внутреннего продукта (ВВП), реже используется валовой национальный продукт (ВНП), чистый национальный продукт (ЧНП) или национальный доход (НД).

Для сравнения с РФ возьмем пятерку лидеров по ВВП по данным Мирового Банка: США, Китай, Япония, Великобритания, Германия. Будем рассматривать динамику ВВП этих стран в период с 2014 по 2018 год. (Табл. 1)

Таблица 1. Объем номинального ВВП(млрд. долл.) в 2014-2018 гг.

Страны	Годы				
	2014	2015	2016	2017	2018
США	17,522	18,219	18,707	19,485	20,544
Китай	10,439	11,016	11,138	12,143	13,608
Япония	4,85	4,389	4,927	4,86	4,971
Германия	3,884	3,361	3,467	3,657	3,948
Великобритания	3,064	2,929	2,694	2,666	2,855
Россия	2,06	1,364	1,283	1,579	1,658

Россия очень сильно отстает от своих главных конкурентов — стран Евросоюза и США. Чтобы понять, почему так происходит и какие барьеры препятствуют российскому экономическому росту, разделим вышеперечисленные страны на 3 группы по их экономическим моделям: американская, западноевропейская, азиатская. Выявим главные особенности и преимущества каждой из них.

Начнем с американской модели экономического роста. Главная ставка делается на производство высокотехнологичных товаров: компьютеров, биотехнологий, лазерной техники и др., поэтому США большое внимание уделяют инвестированию в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). В 2014 г. величина затрат на НИОКР в США превысила 483 млрд. долл. [3, с.196]

Вторая особенность американской модели экономического роста — большая роль и масштабы сферы услуг, что говорит о ее пос-

тиндуриальности, а изменения в структуре экономики США направлены на снижение процентной доли сельского хозяйства и сырьевых отраслей. Экономический рост в США достигается за счет высокого уровня свободы конкуренции в сочетании с незначительным государственным вмешательством; поддерживается частное предпринимательство и гибкий характер рынка труда, а налоги (по отношению к ВВП) ниже, чем в других странах.

Западноевропейская модель присуща Германии, Великобритании, Франции и другим европейским странам. Она имеет схожие черты с американской. Приоритет в экономике отдается сфере услуг, а НИОКР активно финансируются. Однако отличий намного больше. Меньшая роль свободной конкуренции компенсируется активным государственным вмешательством в экономику. Налоговое бремя, безусловно, выше, чем в США, но именно это позволяет правительству перераспределять доходы и поддерживать высокий уровень социальной поддержки населения. Помимо этого, государство активно развивает малый бизнес. Например, во Франции при создании нового предприятия государство на 2 года освобождает его от налогов. Если регион является экономически депрессивным, предприниматели получают скидку на выплаты в социальные фонды и единовременную выплату [4, с.38].

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие особенности либеральной модели США и социально-ориентированной модели экономического роста Западной Европы. (Табл. 2)

Таблица 2. Факторы и барьеры в моделях экономического роста США и Евросоюза, их особенности [1, с.11]

США	Страны Западной Европы
Незначительное вмешательство государства в рыночные процессы	Активное гос. регулирование экономики
Преобладание и поддержка частного предпринимательства	Развитая социальная система защиты населения
Налоги и гос. расходы (по отношению к ВВП) ниже, чем в других странах	Государство играет решающую роль в перераспределении доходов; высокое налоговое бремя

Преобладание механизма конкуренции и рыночного ценообразования	Снижение роли свободного ценообразования за счет вмешательства государства
Гибкий характер рынка труда	Высокий уровень безработицы
Приоритетная роль сферы услуг в структуре экономики	
Промышленность как важнейшая сфера материального производства, обеспечивающая высокий уровень развития других отраслей	
Активное и непрерывное финансирование НИОКР государственным и частным секторами экономики	
Высокая квалификация наемных работников, в том числе инновационной сферы экономики	
Устойчивые темпы экономического роста; высокий уровень благосостояния населения	
Высокая степень вовлеченности национального хозяйства в мировые экономические процессы	

Азиатскую модель лучше рассмотреть отдельно от западноевропейской и американской, потому что она имеет кардинальные отличия, обусловленные историческим развитием. Эффективность данной модели можно проследить на примере Китая, Японии, Южной Кореи.

Основой азиатской модели является привлекательность стран для иностранных инвестиций. Это обусловлено низкой стоимостью труда в сочетании с его качеством. Вместе с иностранными инвестициями в страны приходят и высокие технологии, что позволяет не отставать от мировых лидеров. Также стоит отметить эффективную роль государства в экономике. Данная модель направлена на экспорт товаров и позволяет достичь высоких темпов экономического роста. Реализация данной политики в Китае привела к феноменальным показателям: экономический рост в 2007 году составил 14,2%, а в период 2012-2018 гг. 7,13%, что почти на 5% больше, чем у главного конкурента Китая — США.

Россия не избрала ни одну из этих моделей. Безусловно, у каждой страны свой собственный путь развития, но необходимо уметь брать лучшее из опыта других государств и адаптировать под себя. К сожалению, РФ не смогла грамотно реализовать имеющиеся преимущества и перестроиться под требования современной мировой экономики.

Главным барьером для экономического

роста России в настоящее время является «нефтяная игла». По данным Минфина, 46% всех доходов федерального бюджета составляют нефтегазовые доходы, в то время как у главного конкурента России, США, данный показатель в разы ниже. Это привело к неустойчивости национальной валюты, которая стала напрямую зависима от цен на нефть. Данный факт подтверждается событиями весны 2020 года: если 31 декабря 2019 года курс доллара составлял 61,9 рублей при цене нефти 68 долл., то 24 марта 2020 года доллар стоил 80,9 рублей при цене нефти 27,5 долл. Падение цены на нефть на 60% привело к ослаблению курса российского рубля на 30%.

Решить данную проблему возможно только одним путем — большим объемом инвестиций в науку и высокотехнологичное производство. В данный момент в России нет ни одной компании, которая могла бы сравниться с такими американскими гигантами, как Apple, Amazon, Microsoft. Стоит заметить разницу в объеме финансирования НИОКР: по данным исследования ЮНЕСКО, в 2015 году объем инвестиций США в НИОКР составил 2,8% от объема ВВП, в то время как в России только 1,1%. При этом ВВП США больше российского в 12 раз [5].

Конечно, существует азиатский путь развития технологий: за счет привлечения иностранных инвестиций. Например, в Китае размер инвестиций в НИОКР всего 0,2%, но благодаря иностранным инвестициям, вместе с которыми в страну были завезены современные технологии, родились такие компании, как Xiaomi, Huawei и ВВК, которые успешно конкурируют с Apple на рынке смартфонов и электротехники.

Еще одним барьером экономического роста является слабая налоговая система и налоговое законодательство. Существующая на данный момент налоговая система требует серьезных реформ, потому что она не выполняет в полной мере свои функции. Основное налоговое бремя ложится на юридические лица: ставки налога на прибыль (35%) и налога на добавленную стоимость (НДС) (20%) по сравнению с развитыми странами являются завышенными. Имеет место сокрытие доходов, из-за которого бюджет РФ по разным меркам недополучает 30-50% налогов.

Вместо одной большой реформы Налогового кодекса в него слишком часто вносятся поправки, которые не решают больших проблем. По мнению председателя коллегии адвокатов Константина Трапаидзе, «частое принятие актов, которые имеют обратную силу (начисление налогов задним числом за прошедший период), мешает предпринимателям, часто ставит их на грань разорения, снижает общую инвестиционную привлекательность бизнеса в России». Притом, если учесть новые ведомственные инструкции и разъяснения, то налоговые нормы меняются в стране примерно 40 раз в год [2].

Конечно, существует множество более

неявных факторов, замедляющих экономический рост, однако они не оказывают такого сильного влияния, как барьеры, перечисленные выше. Если Россия в ближайшие годы не начнет догонять США, Европу и Китай по научному развитию и высокотехнологичному производству, то проблема «нефтяной иглы» никогда не будет решена. Также требуется реформация налогового законодательства, чтобы сделать страну более привлекательной для иностранных инвестиций и развития малого бизнеса. Если не будут предприняты шаги по адаптации экономики к современным мировым требованиям, то экономический рост невозможен.

## Библиография

1. Баранова И.А. Модели экономического роста в Западной Европе и США: сравнение и анализ. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2016. – №4 – с.9-13
2. Иван Шварц Налоговые нормы меняются по 20 раз в год (дата обращения: 19.08.2011) // URL: [https://www.ng.ru/economics/2011-08-19/1\\_norma.html](https://www.ng.ru/economics/2011-08-19/1_norma.html). – Текст: электронный.
3. Осетрова О.В. Сравнительный анализ американской и западноевропейской моделей экономического роста – Тула: Тульский государственный университет, 2016. – №3-1 – с.196-201
4. Осетрова О.В., Родионова И.В. Особенности западноевропейской модели экономического роста. – Тула: Тульский государственный университет, 2017. – №1-1 – с.35-40
5. Уровень расходов на НИОКР в странах мира // URL: <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure>

## References

1. Baranova I.A. Modeli ekonomicheskogo rosta v Zapadnoj Evrope i SShA: sravnenie i analiz. – Bryansk: Bryanskij gosudarstvennyj universitet imeni akademika I.G. Petrovskogo, 2016. – №4 – s.9-13
2. Ivan Shvarc Nalogovye normy menyayutsya po 20 raz v god (data obrashcheniya: 19.08.2011) // URL: [https://www.ng.ru/economics/2011-08-19/1\\_norma.html](https://www.ng.ru/economics/2011-08-19/1_norma.html). – Tekst: elektronnyj.
3. Osetrova O.V. Sravnitel'nyj analiz amerikanskoj i zapadnoevropejskoj modelej ekonomicheskogo rosta – Tula: Tul'skij gosudarstvennyj universitet, 2016. – №3-1 – s.196-201
4. Osetrova O.V., Rodionova I.V. Osobennosti zapadnoevropejskoj modeli ekonomicheskogo rosta. – Tula: Tul'skij gosudarstvennyj universitet, 2017. – №1-1 – s.35-40
5. Uroven' raskhodov na niokr v stranah mira // URL: <https://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure>

© А.М. Черкасов, А.В. Ена, 2021



**Ссылка на статью:** Черкасов А.М., Ена А.В. - Сравнение моделей экономического роста стран передовой экономики и РФ. Факторы сдерживающие экономический рост в РФ // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 61-64. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-61-64 URL:



УДК 33

Дата направления в редакцию: 17-12-2020

Дата рецензирования: 09-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Пурелиани Михаил Георгиевич**

Магистр Института Высшая школа бизнеса,  
Казанский Федеральный Университет,  
E-mail: mishapureliani@mail.ru

**Кох Игорь Анатольевич**

Доктор экономических наук,  
Профессор кафедры финансовых рынков  
и финансовых институтов,  
Казанский Федеральный Университет,  
E-mail: koch-mail@yandex.ru

**Pureliani Mikhail Georgievich**

Master of the Institute High School of Business  
Kazan Federal University  
E-mail: mishapureliani@mail.ru

**Kokh Igor Anatolyevich**

Dr. of Economics, Professor of Financial Markets  
and  
Financial Institutions Department  
Kazan Federal University  
E-mail: koch-mail@yandex.ru

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMICS AND BUSINESS

**Аннотация (на рус).** В настоящее время одну из важнейших ролей в экономике и жизни людей стали играть информационные технологии, которые значительно упрощают механизм получения информации и услуг. Появление Интернета привело к цифровой революции, изменившей нашу жизнь в целом и экономику в частности. Актуальность статьи обусловлена активным развитием информационных технологий и трансформацией на их основе бизнес-моделей организаций, что в настоящее время стало объективной необходимостью для повышения их эффективности и конкурентоспособности внутри страны и на международной арене.

**Abstract (in Eng).** Currently information technologies have begun to play one of the most important roles in the economy and life of people, which greatly simplify the mechanism for obtaining information and services. The advent of the Internet has led to a digital revolution that has changed our lives in general and the economy in particular. The relevance of the article is due to the active development of information technologies and the transformation on their basis of the business models of organizations, which has now become an objective necessity to increase their efficiency and competitiveness within the country and in the international arena.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, диджитализация, бизнес, цифровая экономика, информационные технологии.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, business, digital economy, information technologies.

На протяжении всего существования человечества общество непрерывно развивается. Общеизвестно, что в своем развитии оно прошло три этапа: аграрный с преобладанием ручного труда и сельского хозяйства, индустриальный с доминированием промышленности и постиндустриальный. Все развитые страны уже перешли на третий этап, характеризующийся значительным преобладанием в экономике сферы услуг и возникновением информационных технологий и компьютеров, способствующих существенному облегчению жизни людей. Иными словами, мы стали жить в обществе потребления.

С началом третьей промышленной революции компании начали автоматизировать процессы, внедряя различные технологические новшества в свою деятельность. Стоит

отметить, что новшествам того времени не хватало адаптивности, они не могли подстраиваться под меняющуюся среду.

Однако общество не стоит на месте, его дальнейшее развитие и все большее превосходство сферы услуг над производством привели к тому, что важнейшую роль в этом направлении стали играть информационные технологии, значительно упрощающие многие повседневные процессы общества и бизнеса.

Несколько лет назад и российские компании включились в дискуссию о диджитализации. Некоторые руководители полагают, что это всего лишь модная тема, интерес к которой скоро снизится. И они отчасти правы: информации о цифровых инновациях, часто противоречивой, стало чересчур много. Од-

нако интерес к технологиям обусловлен не модой, происходит фундаментальная трансформация бизнеса и переосмысление роли человека в процессе производства.

Компании замещают классические процессы взаимодействия цифровыми, используя самые современные технологии. Внедрение цифровых инноваций происходит разными темпами, но отмахнуться от них уже невозможно. Диджитализация набирает обороты по мере того, как организации из разных отраслей твердо намерены реализовать изменения. Однако универсального решения для перехода к цифровизации не существует.

Чаще всего трансформация происходит не потому, что компании так решают, а потому что это им необходимо, чтобы выжить. Глава Northern Telecom Давид Вайс отмечал, что в будущем будет два вида компаний — быстрые и мертвые. Сейчас надо добавить, что не только быстрые, но и цифровые. Еще раньше Льюис Кэрролл в уста Черной Королевы вложил мысль о том, что нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее. В современных реалиях эта фраза более чем актуальна. Чтобы быть успешным, необходимо быть быстрым и гибким. Если организация не использует возможности современных технологий, не адаптируется к сумасшедшему темпу и особенностям ведения бизнеса, она не сможет конкурировать с теми, кто уже это делает, и наверняка прекратит свое существование. Компании, стремящиеся к успеху и развитию, обязаны принимать вызовы современной экономики, только в этом случае они смогут стать лидерами. Топ-менеджмент компании должен сконцентрироваться на уникальных условиях бизнес-среды и качестве обслуживания клиентов, а также уделить должное внимание удовлетворенности своих сотрудников.

Диджитализация актуальна не только на уровне отдельных компаний: целые отрасли избирают для себя этот путь развития как единственную возможность соответствовать стремительно меняющимся условиям окружающего мира. Благодаря этому цифровизация промышленности, розничной торговли, государственного сектора и других сфер уже сегодня меняет жизнь каждого человека и

каждой организации.

Бурное развитие современных цифровых технологий связано с объемом и доступностью вычислительных мощностей. Внушительные мощности позволяют компьютерам выполнять задачи высочайшего класса сложности, благодаря чему появились большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, облачные технологии и т. д. Они нацелены на обработку потоков информации, на основании которой можно оперативно принимать решения, молниеносно адаптировать предложения под конкретных клиентов, а также удовлетворять их текущие потребности и прогнозировать поведение.

Компании цифровой формации лучше приспособлены к быстрым изменениям окружающей их бизнес-среды, т.к. применение технологических новшеств способствует гибкой переориентации деятельности, появлению новых источников получения доходов и создания стоимости. Подобные организации приобретают в глазах общества репутацию прогрессивной и современной компании.

Информация — важнейший ресурс в современных реалиях. Каждую секунду человечество создает огромные массивы цифровых данных, которые не только занимают место в библиотеках и хранилищах, но и помогают организациям вести деятельность. Чтобы использовать все возможности доступной информации по максимуму, необходимо ее аккумулировать, структурировать и анализировать. На сегодняшний день алгоритмы могут самостоятельно оцифровывать и накапливать знания, а также обучаться, то есть делать все то, что раньше умел только человек.

Глобальная автоматизация и роботизация процессов производства в мировой промышленности началась еще в 70-е годы XX века. Данный период называют третьей промышленной революцией по аналогии с индустриальной революцией конца XVIII века, ознаменованной изобретением паровой энергии и механических приспособлений, и второй половины XIX века, когда была открыта электрическая энергия, а также произошло разделение труда. Казалось бы, самые смелые мечты стали реальностью: полвека назад ни один руководитель предприятия не мог мечтать о том уровне производительности труда, кото-

рый дала автоматизация производства. Но на сегодняшний день мы осознаем, что запущен механизм, возможно, даже более масштабных изменений, которые еще раз перевернут жизнь человечества. На наших глазах протекает четвертая промышленная революция — переход на полностью автоматизированное производство, управляемое цифровыми системами. Четвертая промышленная революция меняет образ жизни людей, их мышление, раздвигает границы сознания и возможностей. Все это не могло не отразиться и на различных отраслях экономики [15].

Согласно данным Глобального института McKinsey & Company, в ближайшие 20 лет половина производственных операций в мире может быть автоматизирована. Масштаб трансформаций будет практически сопоставим с промышленной революцией Англии XVIII–XIX вв. С 1710 по 1871 г. доля рабочих первичного сектора экономики уменьшилась более, чем в 2 раза. Тогда промышленная революция позволила определенным странам добиться впечатляющих темпов роста экономики, которые стали лидерами мировой экономики на многие десятилетия. Цифровая революция предоставляет уникальный шанс отечественным организациям реализовать собственный потенциал и занять достойное место среди ее лидеров [5].

В начале XX века флагманами мировой экономики были предприятия металлургии,

машиностроительной, горнодобывающей и нефтяной отраслей. Современная стадия развития общества, называемая «Индустриальная революция 4.0», имеет такую отличительную черту, как усиление ценности и важности цифровых технологий. В связи с этим кардинально преобразовался и отраслевой состав корпоративных лидеров. В таблице 1 представлен рейтинг международных компаний по показателю рыночной капитализации, ставших на начало 2020 г. драйверами мирового экономического роста.

Из таблицы 1 следует, что только три компании из десяти, а именно Saudi Aramco, Berkshire Hathaway Inc. и Johnson & Johnson не связаны напрямую с цифровыми технологиями и Интернетом [11].

Распространение цифровых технологий в течение длительного времени определяет траекторию развития экономики и уже не раз приводило к глобальным изменениям жизни людей. Формирование и процветание цифровой экономики — одно из приоритетных направлений для многих стран-экономических лидеров таких, как США, Китай, Великобритания, Германия, Япония и др. Как правило, для них свойственны длительный период реализации «повестки цифровой трансформации» и преемственность приоритетов, начиная построением базовой информационно-коммуникационной инфраструктуры, заканчивая формированием координационной политики и

Таблица 1 – Крупнейшие мировые компании по показателю рыночной капитализации по состоянию на октябрь 2020 г.

Компания	Страна	Основная сфера деятельности	Рыночная капитализация, млрд долл. США
Saudi Aramco	Саудовская Аравия	Добыча, переработка нефти и газа	1 685.00
Microsoft Corp.	США	Разработка ПО	1 359.00
Apple Inc.	США	Электроника, информационные технологии	1 286.00
Amazon Inc.	США	Интернет-ритейл	1 233.00
Alphabet Inc.	США	Интернет-сервисы, видеохостинг	919.00
Facebook	США	Интернет	584.00
Alibaba Group	Китай	Интернет, электронная коммерция, финансы	545.00
Tencent	Китай	Инвестиции, интернет-сервисы	510.00
Berkshire Hathaway Inc.	США	Страхование, финансы, инвестиции	455.00
Johnson & Johnson	США	Фармацевтическая промышленность	395.00

программ поддержки повсеместного распространения и внедрения цифровых новшеств.

Большинство развитых стран, осознавая неминуемость грядущих перемен, начали осознанное движение к цифровизации. Первыми на подобный шаг решились Соединенные Штаты Америки и Китай, которые являются в настоящее время неформальными лидерами в «цифровой» гонке. Их примеру последовали Великобритания, страны Европейского Союза, Австралия и др., приняв соответствующие программы диджитализации.

Страны-пионеры цифровизации избрали для себя противоположные пути ее проведения: США выбрал рыночный подход, Китай — плановый. Остальные же страны используют промежуточные варианты цифровой трансформации.

Рыночный подход цифровизации подразумевает, что государство формирует благоприятные условия для функционирования цифровой экономики, подталкивая компании к переходу в новую среду и проведению цифровой трансформации. Оказавшись в новых условиях хозяйствования, компании самостоятельно либо во взаимодействии с государственными институтами развития продолжают осуществлять процессы диджитализации.

Плановый подход построения цифровой экономики предполагает поэтапное становление инфраструктуры под пристальным вниманием государства и целенаправленное «наполнение» соответствующей отрасли различными субъектами экономики. Технологический базис при плановом подходе развивается узконаправленно в соответствии с приоритетными направлениями плановой цифровой экономики [4].

Однако и программа Соединенных Штатов Америки, и программа Китая без процессов глобализации полноценно функционировать не могут. США и Китаю, двум сильнейшим экономическим державам мира, глобализация на руку, так как экономически более мощный игрок всегда получает шанс еще раз повторить собственное превосходство.

Рассмотрим программы США и Китая подробнее.

Динамичное внедрение информационно-коммуникационных технологий в США началось ещё в конце XX века, однако де-

ятельность, в большинстве своем, велась на микроуровне, т.е. внутри организаций. Государственная программа Соединенных Штатов Америки, получившая название «Digital Economy Agenda», была разработана лишь в 2015 г. Главным ведомством, курирующим данную программу, было назначено Министерство торговли США. В разработке программы участвовало 12 отделений данного ведомства, а в её реализации ключевыми являются 4 его структурных подразделения: Национальное агентство по телекоммуникации и информации, Национальный институт стандартов и технологий, Патентное ведомство США и Управление международной торговли. Для эффективной коммуникации между ведомствами была создана Руководящая группа по цифровой экономике, которой помогает Целевая группа по интернет-политике.

С целью выработки рекомендаций для ускорения роста экономики и расширения возможностей в цифровую эпоху в марте 2016 г. был создан Консультационный совет по цифровой экономике. Консультационный совет включает в себя представителей ряда таких ведущих американских компаний, как General Electric, Microsoft, Silicon Valley Bank, McKinsey Global Institute и др., а также представителей гражданского общества и академических кругов.

В «Повестке дня цифровой экономики» Соединенных Штатов Америки обозначены вызовы и возможности, которые могут быть достигнуты через реализацию данной программы, а именно глобальный свободный обмен информацией, доверие и безопасность в сети, доступ и профессиональные навыки, инновации и новые технологии [7].

Что касается Китая, то доля цифровой экономики в настоящее время составляет более 30% ВВП страны. Благодаря ей удалось создать почти 3 млн новых рабочих мест и обеспечить ежегодный рост занятости в пределах 21%. Несомненно, цифровая экономика стала самой оживленной областью экономического развития Китая в последние несколько лет. В 2017 г. ее впервые упомянули в отчете о работе правительства. Стоит отметить, что нормативно-правовая база в области цифровизации и технологий активно развивается с начала 2000-х годов. Диджитализацию стали считать

новой силой, которая позволит ускорить рост и развитие экономики КНР.

Задачи по реализации политики в сфере цифровизации закреплены за Государственным Советом КНР при руководящей роли Коммунистической партии Китая. Сфера находится в ведении таких структур, как Министерство науки и технологий, Министерство промышленности и информационных технологий, Министерство образования, Центральная ведущая группа по кибербезопасности и информатизации, Комиссия по развитию и реформам, а также подведомственных институтов — Китайской академии наук и Китайской академии информационных и коммуникационных технологий.

Правительство Китая приняло такие документы, как «Национальная среднесрочная программа развития науки и технологий», «Государственная стратегия по развитию информатизации», программа «Цифровая экономика — 2020: план действия для китайских предприятий». План «Цифровой Китай», в рамках которого реализуются две программы: «Сделано в Китае — 2025», задача которой заключается в повышении производительности с использованием цифровых технологий и «зеленых» стандартов, и «Интернет плюс» — трансформация промышленности с использованием цифровых технологий, мобильного интернета, проведение к 2025 г. компьютеризации всех имеющих на территории КНР предприятий.

Повышенный интерес к науке и технологиям ознаменовал новый этап развития Китая, показав всему миру огромный потенциал диджитализации. Так, например, в КНР за небольшой промежуток времени невероятную популярность получили мобильные платежи, перешагнув эпоху банковских карт, на формирование которой потребовались десятки лет. Города первой и второй линий больше не нуждаются в платежных терминалах, т.к. для проведения подавляющего большинства транзакций хватает мобильного телефона [10].

Уровень цифровизации экономики связан с развитием экономики того или иного региона Китая. В таких мегаполисах, как Пекин или Шанхай, уровень цифровизации экономики достигает 45% ВВП, в центральных провин-

циях Хэнань, Аньхой — около 15% ВВП.

Согласно данным из доклада МВФ, современный КНР производит 40% от общего объема международных электронных сделок. Электронная розничная торговля составляет 15% от общемирового объема, доля США по аналогичному показателю равна 10%. Так, например, китайская компания Alibaba Group обладает одной из самых больших экосистем в мире, которая связывает продавцов и покупателей из двухсот государств. Помимо этого, Китай — лидер по количеству транзакций с помощью мобильных приложений. В Китае действуют крупнейшие небанковские платежные системы Alipay, WeChat Pay и UnionPay. Общий объем транзакций через различные мобильные платежные системы в III квартале 2020 года составил 116,74 трлн юаней (около 17,85 трлн долл. США), что на 35,6% больше показателя за аналогичный период прошлого года [2].

Перед лицом новых экономических форм и изменений в социальных отношениях Китай ставит задачи по адаптации и совершенствованию интернет-законодательства, ускорению формирования полной правовой системы, чтобы обеспечить более сильную правовую защиту для процветания цифровой экономики. С этой целью были приняты закон «О кибербезопасности», закон «Об электронной торговле», разработаны проекты законов «О безопасности данных» и «О защите личной информации» [17].

В отличие от экономик США и Китая российская экономика только встает на путь цифровой трансформации.

В России были приняты такие нормативно-правовые документы, полностью или частично регулирующие процессы цифровой трансформации, как «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы», указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

Вышеуказанные документы были приняты с целью создания в России благоприятной организационной и нормативно-правовой среды для эффективного развития институтов циф-

ровой экономики при участии государства, российского бизнес-сообщества и гражданского общества и обеспечения стремительного роста национальной экономики за счет качественного изменения структуры и системы управления национальными экономическими активами, достижения эффекта «российского экономического чуда» в условиях формирования глобальной цифровой экосистемы.

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» охватывает следующие направления:

1. нормативное регулирование цифровой среды;
2. исследования и разработка цифровых технологий;
3. информационная инфраструктура и безопасность;
4. образование и кадры для цифровой экономики.

Для реализации национальных программ развития цифровой экономики в России в сентябре 2017 г. была создана автономная некоммерческая организация АНО «Цифровая экономика», в состав которой вошли такие компании, как Mail.Ru Group, Яндекс, Rambler&Co, МегаФон, Вымпелком, МТС, Сбербанк, 1С, Агентство стратегических инициатив и другие. Данная организация проводит мониторинг и оценивает эффективность реализуемых программ, а также обеспечивает взаимодействие между бизнесом, экспертными сообществами, гражданским обществом и органами государственной власти.

Цифровая экономика предлагает широкие возможности модернизации системы государственного управления. Современные технологии позволяют в ближайшем будущем создать цифровую платформу государственного управления, которая обеспечит минимизацию человеческого фактора, сопутствующих ему ошибок, автоматизирует сбор различных видов отчетности, обеспечит принятие решений, основываясь на анализе реальной ситуации.

Цифровизация реального сектора экономики Российской Федерации в настоящее время затрагивает следующие стороны хозяйствования:

1. внедрение информационных технологий и систем, обеспечивающих бесперебой-

ный контакт с цифровыми сервисами государственных органов;

2. формирование цифровой архитектуры, поддерживающей всевозможные модели хозяйствования в распределенных сетях;

3. обеспечение информационной безопасности организации путем введения в штат позиций IT-директора, специалиста по информационной безопасности и т. д.;

4. внедрение смарт-контрактов, цифровых проектов, связанных с большими данными компаний, и сервисных блокчейн-решений.

Анализ российских компаний показал, что в стране запущены процессы цифровых трансформаций. На сегодняшний день цифровые технологии активно внедряются в нефтегазовой, металлургической и горнодобывающей отраслях. Успешные пилотные проекты реализуют такие предприятия, как ПАО «АЛРОСА», ПАО «Северсталь», ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Татнефть». К лидерам диджитализации относятся и такие энергетические компании, как ПАО «Россети», АО «Томская генерация» и ГК «Росатом». Нарращивают цифровой потенциал предприятия, занятые в производстве машин, оборудования и транспортных систем: АО «РЖД», ООО «НЭВЗ» и ПАО «КАМАЗ». Диджитализация затронула практически все сферы экономики России, однако наблюдается отраслевая неравномерность [3].

Российская Федерация намерена за 15-20 лет войти в группу лидирующих экономик мира за счет цифровых преобразований и развития технологических конкурентных преимуществ. Россия в настоящее время не входит в группу лидеров по ряду таких «цифровых» показателей, как уровень диджитализации или степень освоения технологий, однако скорость преобразований и темпов роста ВВП за счет цифровизации демонстрируют реальные возможности для выполнения поставленной государством стратегической задачи.

Итак, цифровизация экономики является приоритетной стратегической задачей для многих стран, достижение которой послужит фундаментом качественной инновационной модернизации реального сектора экономики и импульсом для технологического рывка. Как показывает опыт, положительный эффект

от диджитализации достигается только через совместные действия государства, представителей бизнеса и гражданского общества.

Банковская сфера в России всегда считалась высококонкурентной и по сей день остается таковой. Сегодня банк — это не просто финансовая организация, через которую компания проводит расчеты, хранит деньги и получает заемные средства. Банк — это партнер и помощник, который стремится максимально ускорить и упростить решение большинства вопросов клиента. Ценовая конкуренция в настоящее время отходит на второй план, уступая таким критериям, как качество обслуживания, удобство и омниканальность взаимодействий, полнота ассортимента предложения и возможность продуктовой кастомизации. За последние несколько лет произошло немало важных событий, сместивших фокус конкуренции:

1. существенное снижение уровня ключевой ставки Банка России и, вследствие этого, процентных ставок в коммерческих банках. Сейчас они находятся на исторически самом низком уровне и по прогнозам экспертов продолжают снижаться;
2. «расчистка» банковского сектора;
3. активное развитие и внедрение технологий;
4. поколенческие сдвиги.

Необходимо отметить тот факт, что современный бизнес сейчас действует в новой для себя гибридной среде. Гибридный мир — результат слияния реального и виртуального миров, отличающийся возможностью совершения всех «жизненно необходимых» действий в реальном мире через виртуальный [4].

Ярким примером кредитной организации, успешно осуществляющей свою деятельность в гибридной среде, является ПАО Сбербанк.

Стремление к лидерству заставляет Сбербанк смотреть только вперед, поэтому одним из важнейших факторов для него является технологическое развитие. На это есть веская причина — трансформация в IT-компанию позволит Сбербанку диверсифицировать собственные активы, а также увеличить прибыль. Его капитализация сейчас составляет почти \$87 млрд, но, по мнению Германа Грефа, если бы Сбербанк превратился в IT-ком-

панию, то уровень капитализации был бы в разы выше.

Сбербанк с целью диверсификации бизнеса, по примеру крупных компаний с Запада, избрал для себя экосистемный путь развития. Создание собственной экосистемы — желание, которое манит многих технологических лидеров на мировом рынке. Цель создания экосистемы заключается в предоставлении клиентам удобного сервиса, способного удовлетворить их потребности в самых различных сферах: здоровье, технологии, развлечения, образование, финансы и т. д. Активные сделки M&A весьма красноречиво подтверждают намерения руководства диверсифицировать бизнес.

Собственную экосистему Сбербанк развивает с 2016 г., постепенно осваивая для себя новые рынки. Небанковские сервисы Сбербанка в большинстве случаев построены на базе совместных предприятий с крупнейшими компаниями отрасли: Яндексом, Rambler&Co и Mail.ru Group.

Наибольший интерес вызывают высокотехнологичные проекты Сбербанка. Так, банк приобрёл долю российской компании VisionLabs, которая разрабатывает системы идентификации лиц. Технологии проекта позволят выстроить биометрическую платформу для всей экосистемы Сбербанка, благодаря чему банк распознает клиентов по лицу, голосу, сетчатке глаза и другим биометрическим критериям.

Сбербанк совместно с венчурным фондом Digital Horizon инвестировали в группу компаний «Центр речевых технологий», которая разрабатывает системы записи телефонных разговоров, речевого оповещения, биометрического доступа, преобразования речи в текст и синтезаторы речи [8].

В сегменте кибербезопасности Сбербанк представляет их дочерняя компания «Безопасная информационная зона» («БИЗон»), которая занимается анализом киберугроз и тестированием систем безопасности на предмет их уязвимости, а также разрабатывает собственные продукты Fraud Monitoring as a Service (FMaaS) и Threat Intelligence Platform. «БИЗон» также предоставляет консалтинговые услуги в сфере информационной безопасности. Компания позиционирует себя как

главный маркетплейс услуг по информационной безопасности на территории России. «БИЗон» является исполнителем в проекте подключения малого бизнеса к государственной системе обнаружения, предупреждения и ликвидации последствий компьютерных атак (ГосСОПКА) в рамках плана мероприятий программы «Цифровая экономика».

Сервисы Сбербанка охватывают широкий спектр направлений, присутствуя в сегментах B2B, B2C и B2G. Динамика изменения количества сервисов в экосистеме Сбербанка представлена на рисунке 1.

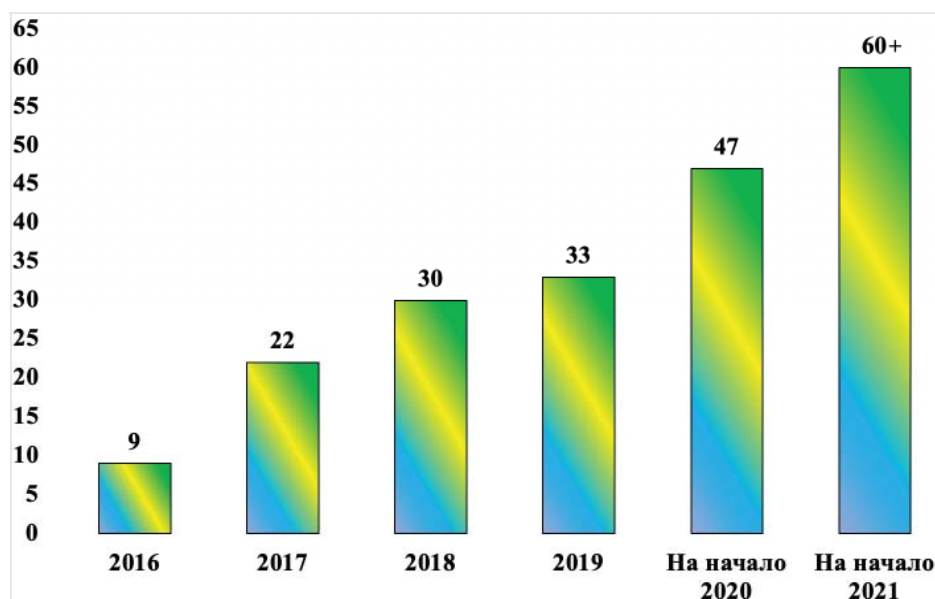


Рисунок 1 – Количество сервисов в экосистеме Сбербанка

Из рисунка 1 следует, что с 2016 г. количество сервисов возросло более чем в 6 раз и на начало 2021 г. в экосистеме Сбербанка их насчитывается уже более 60 [12].

Предоставление банковских услуг всегда будет основой деятельностью Сбербанка, но, учитывая клиентскую базу банка, развитие собственной экосистемы должно положительным образом сказаться на деятельности и рыночной капитализации компании. Запуск новых проектов позволит укрепить положение Сбербанка в рейтинге самых дорогих компаний России и мира.

Переход к цифровой экономике — общемировой тренд, включающий диджитализацию финансовой сферы, системное и постепенное внедрение новых технологий.

На сегодняшний день Сбербанк имеет 8 центров исследований и разработок по сле-

дующим направлениям: искусственный интеллект, кибербезопасность, робототехника, автоматизация процессов, блокчейн, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей и геймификация. Лаборатории позволяют взглянуть на весь спектр современных IT-возможностей с разных сторон. Можно заключить, что Сбербанк в своей деятельности делает акцент на цифровые, квантовые технологии, робототехнику и нейротехнологии.

Внедрение искусственного интеллекта — одно из важнейших направлений по оптимизации бизнес-процессов в Сбербанке. К

началу 2021 г. искусственный интеллект используется практически во всех экосистеме банка.

Искусственный интеллект — общий термин, объединяющий в себе множество более конкретных понятий, таких как компьютерное зрение, нейросети, машинное обучение. То есть, определение дается через описание вариантов применения технологии, включающих использование больших массивов данных для анализа, моделирования и прогнозирования событий. Иными словами, это «сверхмашина», способная самостоятельно развиваться и принимать решения, не ориентируясь при этом на предварительно предоставленные ей для обработки модели и наборы правил [13].

Одним из первых решений Сбербанка на базе машинного обучения и анализа боль-



ших данных стала модель психологического прототипирования будущих заемщиков банка. Для модели входными данными являлась информация об образовании, кредитной истории, карьере и даже поведении потенциальных заемщиков в социальных сетях. В результате программа составляла психологический портрет заемщика на основе 5 черт его характера: общительности, добросовестности, открытости, эмоциональной неустойчивости и законопослушности, после чего предоставляла рекомендации о целесообразности выдачи кредита.

В 2018 г. банк внедрил нейросеть для анализа стоимости недвижимости. Программа упростила работу залогового отдела, который проверял объекты недвижимости для ипотечных программ. Теперь большинство задач по оценке недвижимости выполняет нейросеть. Сотрудники отдела также были избавлены от рутинных дел и делают только профессиональную оценку.

По итогам успешного применения технологий на базе искусственного интеллекта Сбербанком было выделено 4 ключевых направления развития:

1. персональный эдвайзинг — программы автоматического ответа на типовые запросы клиентов, которые заменяют собой существующие колл-центры;

2. автоматизация принятия решений на основе анализа больших данных, сегодня почти 99% решений по кредитам принимаются без участия людей в рознице и около 35% в корпоративном бизнесе;

3. персонализация — индивидуальная работа с каждым отдельным клиентом по всем направлениям согласно его потребностям и возможностям;

4. автоматизация простых бизнес-процессов для устранения рутинных [1].

Наравне с реализацией технологической стратегии немаловажной является и задача культурного переосмысления, «бирюзовой» трансформации и внедрения Agile как необходимых компонентов успешной организации в новой технологической парадигме организации будущего.

Идеи о самоуправлении активно лоббируют крупные западные организации, а также российские компании. Среди них и Сбербанк,

запустивший в 2016 г. эксперимент по внедрению «бирюзовых» принципов в свои офисы.

Помимо переосмысления подходов к работе банк модернизировал подходы к созданию продуктов. Проанализировав опыт иностранных IT-компаний, банк внедрил методологию гибкой разработки Agile.

Методология Agile — это набор подходов и практик к разработке программного обеспечения, который строится на принципах командной работы, быстроты, отсутствия формализма в общении с заказчиком и гибкости в изменении первоначального плана действий.

В 2016 г. для внедрения в Сбербанк принципы Agile руководство кредитной организации выбрало компанию McKinsey & Company. Спустя несколько лет Agile-технологии в банке изменились и приобрели новый облик. Agile-проект, который Сбербанк использует и по сей день, называется «Sbergile».

Рабочий процесс разделен на короткие циклы, именуемые спринтами, длительность которых обычно составляет 2 - 3 недели. Каждый день подводятся промежуточные итоги о проделанной работе вплоть до завершения проекта. Ключевым показателем результативности является работоспособный продукт, полученный в кратчайшие сроки. Помимо экономии времени у «Sbergile» есть и другие положительные стороны:

1. командная работа. Раньше были отделы, заикленные на задаче в проекте, сейчас — мультифункциональные команды, состоящие из разнопрофильных специалистов, которые сосредоточены на продукте;

2. открытость к новым идеям. Каждый сотрудник вправе предложить собственную идею и повлиять на финальное улучшение качества продукта;

3. быстрая обратная связь от клиента. Чем проще процесс предоставления обратной связи, тем быстрее можно внести изменения и улучшить продукт [14].

Таким образом, инструменты, применяемые ПАО Сбербанк в процессе цифровой трансформации своего бизнеса, направлены, в первую очередь, на улучшение понимания потребностей клиентов. С помощью внедрения подобных инструментов, Сбербанк, учитывая собственные потребности и особенности, стремится повысить эффективность

бизнеса и перейти на новую ступень развития, а также укрепить свои позиции в России и на мировом уровне.

В настоящее время, когда объем данных увеличивается, кибератаки становятся все изощреннее, а ожидания клиентов постоянно меняются и растут, организациям необходимо активно осваивать и внедрять цифровые технологии.

Помимо этого, ввиду стремительных изменений среды функционирования компаний им систематически приходится иметь дело с управлением различными видами рисков, повышая тем самым значимость процессов риск-менеджмента для бизнеса. Учитывая расширившийся в последнее время спектр новых угроз, руководители компаний хотят быть уверены в том, что все риски находятся под контролем и соответствуют допустимому уровню [6].

Опыт иностранных компаний подтверждает, что добиться стабильного развития бизнеса и повышения эффективности управления не представляется возможным без активной эксплуатации риск-менеджмента как составного компонента системы управления организацией независимо от ее масштабов или специфики деятельности. Многие зарубежные компании имеют в штате риск-менеджеров ответственных за обнаружение, анализ и устранение всех возможных рисков. В Россию подобная практика пришла сравнительно недавно. Зачастую в отечественных организациях ответственность за риск-менеджмент ложится на плечи сотрудников функциональных подразделений, контролирующих соответствующие их деятельности виды рисков.

Риск-менеджмент — процесс принятия и реализации управленческих решений, направленных на уменьшение вероятности возникновения неблагоприятного исхода и минимизацию возможных потерь вследствие его реализации. Процесс риск-менеджмента состоит из следующих этапов:

1. поиск основных рисков и оценка их важности;



Рисунок 2 – Классификация рисков по уровню контролируемости

2. поиск способов снижения риска и оценка стоимости этих мер;
3. оценка целесообразности мер при данной степени риска;
4. проведение мероприятий по минимизации или устранению рисков;
5. последующий мониторинг и контроль.

Не существует единой, универсальной и подробной классификации рисков. Ее не представляется возможным составить вообще. Это обуславливается рядом причин, в первую очередь тем, что риски постоянно трансформируются: возникают новые, а существующие меняют собственные характеристики. Подобная эволюция возможна по ряду причин, в том числе под влиянием научно-технического прогресса, макроэкономических трансформаций и других факторов. Одним из полезных классификационных признаков является уровень контролируемости рисков. Классификация рисков по уровню контролируемости, с которыми компании сталкиваются в процессе своей деятельности, показана на рисунке 2.

Полезность классификации рисков по признаку контролируемости, представленной на рисунке 2, заключается в том, что можно определить, под какие риски целесообразно создавать резервы.

В процессе диджитализации бизнеса понимание полной картины рисков, в особен-

ности технологических, которым организация может подвергаться в цифровой среде, имеет решающее значение для их своевременного обнаружения и устранения. Тенденция такова, что по мере продвижения проекта к завершению число вероятных рисков увеличивается [9].

Международная консалтинговая компания Deloitte выделяет 10 ключевых рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации бизнеса:

1. технологические — потери из-за технологических сбоев или устаревших технологий;

2. кибер-риски — несанкционированный доступ к конфиденциальной информации, а также нарушение целостности технологических систем;

3. стратегические — потери из-за неверных постановок целей, влияющие на ценность бренда, репутацию и другие конкурентные преимущества;

4. утечки данных — потеря данных на различных этапах их использования вследствие ненадлежащего хранения, обработки, шифрования и т. д.;

5. регуляторные — несоблюдение требований законодательства;

6. операционные — неспособность организации достигать бизнес-целей из-за ненадлежащего выполнения определенных операций;

7. криминалистические — наличие фактов кражи, мошенничества, незаконного вывода и присвоения активов, а также растраты имущества и денежных средств организации;

8. устойчивости — возникновение сбоев в работе или недоступности услуг из-за высокой нагрузки на серверы и сети;

9. конфиденциальности — ненадлежащее обращение с персональными и конфиденциальными данными клиентов или сотрудников;

10. сторонние — риски, возникающие вследствие невыполнения обязательств со стороны контрагентов и поставщиков операционных систем или технологий [16].

Грамотная идентификация рисков позволяет составить максимально полный перечень рисков, оказывающих прямое или косвенное влияние на результаты компании. Неидентифицированные риски ставят под угрозу достижение поставленных целей, вызывают потерю контроля над бизнес-процессами и могут привести к утрате перспективных возможностей.

Получив практически полную картину рисков, необходимо выбрать из них те, которыми имеет смысл управлять. Пытаться предусмотреть и заложить резервы под все риски дорого, неэффективно, да и невозможно. Следовательно, необходимо приступить к оценке их важности. Определение важности рисков нужно для того, чтобы понимать, на что реагировать в первую очередь.

Оценку важности риска можно получить несколькими методами. Первый способ — метод экспертных оценок. Ответственным за его реализацию обычно является риск-менеджер. Используя свои знания и опыт, он ранжирует отдельно вероятность и последствия риска по шкале от 1 до 10. После экспертной оценки вероятности и последствий риск-менеджер перемножает их и получает показатель важности риска и принимает решение о дальнейших действиях.

Второй способ — составление матрицы вероятностей и последствий. Матрица вероятностей и последствий — средство объединения качественных или смешанных оценок вероятностей и последствий, применяемое для определения или ранжирования уровня риска.

Данный способ имеет сходства с методом экспертных оценок, однако вероятность наступления и степень последствий рисков отражаются, как правило, по шкале от 0 до 1. Кроме этого, указывается еще и характер уровня рисков: низкий, средний, высокий и критический. Для осознания важности риска необходимо найти ячейку на пересечении степени последствий и вероятности наступления рисков. Она и будет отражать показатель важности риска. Чтобы понять характеристику уровня риска, ячейки матрицы обычно окрашивают в три или четыре цвета, где зеленый цвет означает низкий уровень риска, желтый — средний, красный — высокий, а бордовый — критический [9].

Возможный вариант матрицы вероятностей и последствий или, как ее еще называют, карты риска, используемой в процессе риск-

Вероятность наступления	критическая / 0,81-1,00					4
	очень высокая / 0,61-0,80				3	
	высокая / 0,41-0,60			2		
	средняя / 0,21-0,40					
	низкая / 0-0,20	1				
		низкая / 0-0,20	средняя / 0,21-0,40	высокая / 0,41-0,60	очень высокая / 0,61-0,80	критическая / 0,81-1,00
	<b>Степень ущерба</b>					
	1			3		
	2					
			4			

1 - низкий уровень риска     3 - высокий уровень риска  
2 - средний уровень риска     4 - критический уровень риска

Рисунок 3 – Матрица последствий и вероятностей рисков

менеджмента, представлен на рисунке 3.

Из рисунка 3 следует, что внимания требуют все риски независимо от их уровня, однако особый акцент все же необходимо делать на рисках с высоким и критическим уровнями, так как они являются наиболее значительными и представляют серьезную угрозу.

В современных условиях все компании систематически взаимодействуют с различными видами рисков, поэтому процесс управления рисками приобретает особую актуаль-

ность. Он требует опережающего мышления. Четко выстроенная система риск-менеджмента работает на предупреждение возможных проблем компании, обеспечивает стабильность ее развития, повышает качество принятых решений в рискованных ситуациях.

Итак, диджитализация из простого способа улучшения разных сфер жизни общества превратилась в общемировой драйвер развития, обеспечивающий повышение эффективности разных отраслей экономики и качественное улучшение жизни всего человечества. Кажется, что новые возможности несут в себе только положительные последствия. Однако, как показывает история, кардинальные изменения в бизнес-формациях могут стать началом конца для тех компаний, которые к ним были не готовы. Только от нас зависит, станут ли изменения новым толчком для качественного улучшения бизнес-среды или послужат причиной заката целых отраслей экономики. Цифровая трансформация — это не столько о технологиях, сколько о том, как при помощи технологий мы будем осуществлять деятельность завтра. Это о будущем, которое уже наступило и от которого никуда не уйти.

## Библиография

1. Вичугова А.А. Как заработать \$2-3 миллиарда за год на искусственном интеллекте // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.bigdataschool.ru/bigdata/искусственный-интеллект-и-сбербанк.html> // (дата обращения 07.12.20).
2. В третьем квартале 2020 года в Китае отмечен устойчивый рост безналичных платежей // [Электронный ресурс] // URL: [http://russian.news.cn/2020-11/29/c\\_139550974.htm](http://russian.news.cn/2020-11/29/c_139550974.htm) // (дата обращения 09.12.20).
3. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 1 (27). – С. 27 – 37.
4. Кешелава А.В., Буданов В.Г., Румянцев В.Ю. Введение в «Цифровую» экономику (На пороге «цифрового будущего». Книга первая) // [Электронный ресурс] // URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/07/vvedenie-v-cifrovuyu-ekonomiku-na-poroge-cifrovogo-budushhego.pdf> // (дата обращения 07.12.20).
5. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. Digital@Scale: настольная книга по цифровизации бизнеса // В. Кулагин, А. Сухаревски, Ю. Мефферт. – М.: Интеллектуальная Литература, 2019. – 293с.
6. Разумное управление рисками в ходе цифровой трансформации // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.pwc.ru/en/publications/assets/2019-risk-in-review-rus.pdf> // (дата обращения 30.11.20).
7. Ревенко Н.С. Цифровая экономика США в эпоху информационной глобализации: актуальные тенденции // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2017. – № 8 (572). – С. 78 – 100.
8. Соловьев А. Итоги 2019 года: как «Сбербанк» стал ИТ-компанией и что это значит для российско-

го рынка // [Электронный ресурс] // URL: <https://vc.ru/finance/95636-itogi-2019-goda-kak-sberbank-stal-it-kompaniey-i-chto-eto-znachit-dlya-rossiyskogo-rynka?comment=1648475> // (дата обращения 08.12.20).

9. Султанов И.А. План действий при управлении рисками проекта // [Электронный ресурс] // URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/riski-proekta.html> // (дата обращения 09.12.20).

10. Томайчук Л.В. Цифровизация экономики Китая: риски и возможности для общества // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2019. – № 3 (29). – С. 31 - 36.

11. ТОП 10 самых дорогих компаний мира в 2020 году // [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> // (дата обращения 30.11.20).

12. Хасис Л. Развитие экосистемы // [Электронный ресурс] // URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/analyst/presentations\\_ru/ecosystem\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/analyst/presentations_ru/ecosystem_ru.pdf) // (дата обращения 06.12.20).

13. Цифровая экономика от теории к практике: как российский бизнес использует искусственный интеллект // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.sostav.ru/app/public/files/raek.pdf> // (дата обращения 07.12.20).

14. Чемеринская Ю. Agile-трансформация в Сбербанке // [Электронный ресурс] // URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/agile-transformatsiya-v-sberbanke.html> // (дата обращения 30.11.20).

15. Шваб К., Дэвис Н. Технологии Четвертой промышленной революции: [перевод с английского] // К. Шваб, Н. Дэвис. – М.: Эксмо, Библиотека Сбербанка. – 2018. – Т.80. – 320с.

16. Mahajan R. Managing Risk in Digital Transformation // [Электронный ресурс] // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/risk/Cyber%20Risk%20%20Managing%20risk%20in%20digital%20transformation.pdf> // (дата обращения 08.12.20).

17. Zhang L., Chen S. China's Digital Economy: Opportunities and Risks // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/17/%20Chinas-Digital-Economy-Opportunities-and-Risks-46459> // (дата обращения 06.12.20).

## References

1. Vichugova A.A. Kak zarabotat' \$2-3 milliarda za god na iskusstvennom intellekte // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.bigdataschool.ru/bigdata/iskusstvennyj-intellekt-i-sberbank.html> // (data obrashcheniya 07.12.20).

2. V tret'em kvartale 2020 goda v Kitae otmechen ustojchivyy rost beznalichnyh platezhej // [Elektronnyj resurs] // URL: [http://russian.news.cn/2020-11/29/c\\_139550974.htm](http://russian.news.cn/2020-11/29/c_139550974.htm) // (data obrashcheniya 09.12.20).

3. Galimova M.P. Gotovnost' rossijskikh predpriyatij k cifrovoj transformacii: organizacionnye drajvery i bar'ery // Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika. – 2019. – № 1 (27). – S. 27 – 37.

4. Keshelava A.V., Budanov V.G., Rumyancev V.Yu. Vvedenie v «Cifrovuyu» ekonomiku (Na poroge «cifrovogo budushchego»). Kniga pervaya // [Elektronnyj resurs] // URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/07/vvedenie-v-cifrovuyu-ekonomiku-na-poroge-cifrovogo-budushhego.pdf> // (data obrashcheniya 07.12.20).

5. Kulagin V., Suharevski A., Meffert Yu. Digital@Scale: nastol'naya kniga po cifrovizacii biznesa // V. Kulagin, A. Suharevski, Yu. Meffert. – М.: Intellektual'naya Literatura, 2019. – 293s.

6. Razumnoe upravlenie riskami v hode cifrovoj transformacii // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.pwc.ru/en/publications/assets/2019-risk-in-review-rus.pdf> // (data obrashcheniya 30.11.20).

7. Revenko N.S. Cifrovaya ekonomika SSHa v epohu informacionnoj globalizacii: aktual'nye tendencii // SSHa i Kanada: ekonomika, politika, kul'tura. – 2017. – № 8 (572). – S. 78 – 100.

8. Solov'ev A. Itogi 2019 goda: kak «Sberbank» stal IT-kompaniej i chto eto znachit dlya rossijskogo rynka // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://vc.ru/finance/95636-itogi-2019-goda-kak-sberbank-stal-it-kompaniey-i-chto-eto-znachit-dlya-rossiyskogo-rynka?comment=1648475> // (data obrashcheniya 08.12.20).

9. Sultanov I.A. Plan dejstvij pri upravlenii riskami proekta // [Elektronnyj resurs] // URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/riski-proekta.html> // (data obrashcheniya 09.12.20).

10. Tomajchuk L.V. Cifrovizaciya ekonomiki Kitaya: riski i vozmozhnosti dlya obshchestva // Evrazijskaya integraciya: ekonomika, pravo, politika. – 2019. – № 3 (29). – S. 31 - 36.

11. TOP 10 samyx dorogih kompanij mira v 2020 godu // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> // (data obrashcheniya 30.11.20).

12. Hasis L. Razvitie ekosistemy // [Elektronnyj resurs] // URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/\\_new\\_site/com/analyst/presentations\\_ru/ecosystem\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/analyst/presentations_ru/ecosystem_ru.pdf) // (data obrashcheniya 06.12.20).

13. Cifrovaya ekonomika ot teorii k praktike: kak rossijskij biznes ispol'zuet iskusstvennyj intellekt // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.sostav.ru/app/public/files/raek.pdf> // (data obrashcheniya 07.12.20).

14. Chemerinskaya Yu. Agile-transformatsiya v Sberbanke // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/agile-transformatsiya-v-sberbanke.html> // (data obrashcheniya 30.11.20).
15. Shvab K., Devis N. Tekhnologii Chetvertoj promyshlennoj revolyucii: [perevod s anglijskogo] // K. Shvab, N. Devis. – M.: Eksmo, Biblioteka Sberbanka. – 2018. – T.80. – 320s.
16. Mahajan R. Managing Risk in Digital Transformation // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/risk/Cyber%20Risk%20%20Managing%20risk%20in%20digital%20transformation.pdf> // (data obrashcheniya 08.12.20).
17. Zhang L., Chen S. China's Digital Economy: Opportunities and Risks // [Elektronnyj resurs] // URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/17/%20Chinas-Digital-Economy-Opportunities-and-Risks-46459> // (data obrashcheniya 06.12.20).

© М.Г. Пурелиани, И.А. Кох, 2021

**Ссылка на статью:** Пурелиани М.Г., Кох И.А. - Цифровая трансформация экономики и бизнеса // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2021. - №7. – С. 65-78. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-65-78 URL:

УДК 006.065.3

Дата направления в редакцию: 15-01-2021

Дата рецензирования: 31-01-2021

Дата публикации: 05-02-2021

**Пашинина Елена Валерьевна**

*Начальник отдела систем менеджмента  
управления повышения эффективности  
ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднинефтепроект»  
E-mail: Elena.Pashinina@lukoil.com*

**Фирсов Андрей Вячеславович**

*Начальник центра внедрения методологии  
повышения операционной эффективности  
управления повышения эффективности  
ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднинефтепроект»  
E-mail: Andrey.V.Firsov@lukoil.com*

**Лебедева Надежда Алексеевна**

*Ведущий специалист отдела систем  
менеджмента управления повышения  
эффективности  
ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднинефтепроект»  
E-mail: Nadezhda.Lebedeva@lukoil.com*

**Pashinina Elena Valeryevna**

*Head of Management Systems Division of  
Efficiency Improvement Department of LUKOIL-  
Nizhegorodniinefteproject LLC  
E-mail: Elena.Pashinina@lukoil.com*

**Firsov Andrey Vyacheslavovich**

*Head of the Center for Implementation of the  
Methodology for Improving the Operational  
Efficiency of Efficiency Improvement Department of  
LLC «LUKOIL-Nizhegorodniinefteproject»  
E-mail: Andrey.V.Firsov@lukoil.com*

**Lebedeva Nadezhda Alekseevna**

*Lead specialist of the Management Systems Division  
of Efficiency Improvement Department of LUKOIL-  
Nizhegorodniinefteproject LLC  
E-mail: Nadezhda.Lebedeva@lukoil.com*

## ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ В АСПЕКТЕ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## ESTIMATION OF THE CUSTOMER SATISFACTION IN RESPECT OF THE MANAGEMENT SYSTEM ENHANCEMENT

**Аннотация (на рус).** В статье рассматриваются шаги, ведущие к достижению устойчивого успеха организации посредством реализации постоянных улучшений, базирующихся на результатах проводимой оценки удовлетворенности потребителя. Проводится аналитическая оценка способов сбора информации об ожиданиях и потребностях потребителя с учетом ряда специфических моментов. Приведен пример разработанной и принятой к использованию в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднинефтепроект» анкеты оценки удовлетворенности потребителя. Рассмотрены перспективы развития оценки удовлетворенности потребителя как инструмента постоянного улучшения системы менеджмента в условиях цифровизации.

**Abstract (in Eng).** The article reviews the steps leading organization to achieving of sustainable success through implementation of continuous improvements based on results of the ongoing assessment of customer's satisfaction. Analytical assessment of the information collecting methods about the expectations and needs of the consumer is carried out taking into consideration a number of specific points. An example of the customer's satisfaction assessment form developed and accepted for use by LUKOIL-Nizhegorodniinefteproject LLC is provided. The prospects of development of customer's satisfaction assessment as a tool for continuous improvement of management system in the conditions of digitalization are reviewed.

**Ключевые слова:** оценка удовлетворенности потребителя, ISO 9001, ISO 9004, СМК, устойчивый успех, анкета для оценки удовлетворенности потребителя, надежность выборки, ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднинефтепроект».

**Keywords:** customer satisfaction assessment, ISO 9001, ISO 9004, Quality Management System (QMS), sustainable success, form for customer satisfaction assessment, sampling reliability, LUKOIL-Nizhegorodniinefteproject LLC.

Стандарты серии 9000 представляют собой сплоченную семью руководящих документов, хотя, безусловно, каждый стандарт может быть применен и внедрен отдельно.

При внедрении стандарта ISO 9001 четко прослеживается потребность в рекомендациях и руководящих указаниях, связанных с улучшениями СМК. Этот пробел восполняет

стандарт ISO 9004. Если ISO 9001 представляет собой требования по первоначальному созданию СМК в организациях, то ISO 9004 направлен на дальнейшее улучшение внедренной системы, что согласуется с основополагающим принципом развития СМК. Эту пару стандартов можно назвать «согласованной парой» стандартов, совместное использование которых улучшит понимание того, в каком направлении следует двигаться для:

1. достижения стратегических целей, которые каждая организация определяет для себя на данный период времени самостоятельно,
2. повышения качества управления организацией;
3. достижения устойчивого успеха.

«При их совместном применении принципы менеджмента качества могут обеспечить объединяющую основу для ценностей и стратегий организации». [4] Стандарт ISO 9004 позволяет организации смотреть на СМК, используя подходы более глубокие и емкие по своей сути.

На самом деле ISO 9004-2019 по своей природе является руководящим документом, а не стандартом требований. Он предлагает более широкий набор рекомендаций, направленных на обеспечение качества организации в целом. Они распространяются на всю систему менеджмента и направлены на достижение организацией устойчивого успеха за счет последовательного и сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.

Понимание того, на какой ступени развития системы менеджмента для достижения состояния устойчивого успеха мы находимся в данный момент времени, были ли достигнуты поставленные цели и задачи, невозможно без определения степени удовлетворенности потребителя, постоянного сбора и анализа данных, принятия решений на основе выявленных фактов и закономерностей. Выявление и удовлетворение требований потребителей проходит «красной нитью» по всему стандарту ISO 9001. [6]

В стандарте ISO 9001 содержится достаточно требований, при совместной реализации которых создаются устойчивые гарантии того, что получаемый на выходе результат бу-

дет совпадать с ожиданиями потребителей:

п. 5.3 Высшее руководство должно распределить обязанности, ответственность и полномочия для: d) поддержки ориентации на потребителя во всей организации;

п. 6.2.1 Цели в области качества должны: d) быть связанными с обеспечением соответствия продукции и услуг и повышением удовлетворенности потребителей;

п. 8.2.3.1 Организация должна убедиться, что обладает способностью выполнять требования к продукции и услугам, которые она предлагает.

п. 8.4.2. Организация должна учитывать: возможное влияние процессов, продукции и услуг, поставляемых внешними поставщиками, на способность организации постоянно обеспечивать соответствие требованиям потребителей и применимым законодательным и нормативным правовым требованиям;

п. 8.5.5. При определении объема требуемой деятельности после поставки организация должна рассматривать требования потребителей. [3]

В связи с тем надо отметить, что подобное проецирование деятельности организации через призму реализации требований потребителей применимо практически ко всем разделам стандарта ISO 9001. Вместе они формируют системный подход к удовлетворению требований потребителей.

«В организации должны оценивать ход выполнения своих работ в достижении запланированных результатов в соответствии со своей миссией, видением, политиками, стратегией и целями на всех уровнях и во всех соответствующих процессах и функциях. Процесс измерения и анализа следует использовать в целях мониторинга этого хода выполнения работ, сбора и предоставления информации, необходимой для оценки результатов деятельности и результативного принятия решений». [4]

Закономерным образом встает вопрос о необходимости изучения вопроса оценки и анализа удовлетворенности всех сторон, методах и способах сбора информации об удовлетворенности потребителей как важного направления в оценке результатов деятельности.

«Методы, используемые для сбора информации в отношении показателей деятельнос-



ти, следует выбирать таким образом, чтобы они были осуществимыми и подходящими для организации, например: ...d) интервью, анкеты и опросы об удовлетворенности заинтересованных сторон.» [4]

Выбор адекватного метода сбора данных и его обоснование — один из важнейших и ответственных этапов любого исследования. Выбирая форму опроса, обычно руководствуются ее объективными возможностями и характеристиками, ориентируясь в первую очередь на те из них, которые позволяют быстро и без особых затрат получить адекватную требуемую информацию. В то же время субъективные оценки различных методов и модели их восприятия респондентами в большинстве случаев остаются вне поля зрения исследователей. Между тем, респонденты не пассивный источник сведений, а метод не просто технический инструмент их получения. Любая разновидность опроса — это уникальный способ коммуникации, опосредующий взаимодействие между исследователем и респондентами и оказывающий суггестивное влияние на итоговые эмпирические данные. [5]

Рассмотрим некоторые виды сбора информации как обратной связи от респондентов и проанализируем их достоинства и недостатки. При анализе мы будем опираться на результаты трехсекционного экспериментального исследования методического характера, ориентированного главным образом на сравнительный анализ качества данных, получаемых с помощью различных опросных методов (анкетирования, телефонного и персонального интервью). Для исследования были сформированы три группы респондентов, в каждой из которых опросы проводились на основе стандартизированного вопросника с использованием одного из указанных методов.

Для сравнения были рассмотрены исследования, проведенные:

1. кафедрой социологии Ивановского государственного энергетического университета (далее – ИГЭУ) под руководством А.Ю. Мягкова) в 1998г.;

2. исследования, проведенные в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект» с 2005 по 2019 годы.

Проведенный ИГЭУ анализ распределения ответов по всему массиву (было опрошено

590 респондентов) в целом показывает, что наиболее предпочитаемыми методами опроса являются персональные интервью (31,5% всех симпатий) и раздаточное анкетирование (28,2%). Телефонное интервью оказалось лишь на третьем месте (18,9%). На последнем, как и ожидалось, почтовый опрос всего с 6,2% голосов. При этом 13,3% респондентов затруднились с ответом, а 1,9% выбрали иную форму опроса. [5]

Анализ данных показывает, что если участники персонального интервью и анкетного опроса явно предпочитают те методы, посредством которых они были опрошены, то в интервью по телефону респонденты демонстрируют несколько большую приверженность к иным, конкурирующим формам общения. [5]

Таким образом, можно сделать вывод, что формат телефонного интервью некомфортен для респондента и он бы предпочел иные формы опроса.

Для правильной интерпретации полученных результатов об удовлетворенности потребителя также важна степень искренности и честности данных ответов.

Судя по данным исследования, самыми надежными и безопасными для себя люди считают анкетирование (32,9%). Именно этот метод, использующий визуальный канал коммуникации, с их точки зрения, наилучшим образом может гарантировать конфиденциальность ответов.

Телефонные опросы, по мнению респондентов, обладают значительно меньшими возможностями для обеспечения анонимности. Опросы по телефону некомфортны для респондентов: они требуют дать ответ «здесь и сейчас», толкают на уклончивые ответы, вынуждают скрывать искреннее мнение.

Что же касается почтового опроса, то он с точки зрения условий анонимности тем более не может конкурировать с прочими методами. [5]

Кроме того, сравнение данных свидетельствует, что в интервью по телефону респонденты чаще дают уклончивые, неопределенные ответы типа "затрудняюсь" (их удельный вес в среднем по 13 вопросам составил 18,2%), чем в ходе личной беседы (14,7%) и анкетирования (12,5%). [5]

В этой связи трудно не согласиться с Э. Сингер и М. Франкелом, заметившими однажды, что главная проблема, стоящая перед исследователем, использующим метод телефонного интервью, "заключается в том, чтобы заставить людей отвечать по телефону на навязчивые вопросы, задаваемые невидимым незнакомцем". [1]

В ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект» применялись все указанные выше методы сбора информации и были установлены следующие закономерности:

1. с 2005 года опросы заказчикам направлялись почтовыми письмами, что привело к низкому среднему проценту обратной связи от потребителей (11,5 %);

2. с 2006 года опросные листы прикреплялись финансовой службой к актам сдачи-приемки работ/услуг, которые попадали в экономические службы заказчиков; опросные листы редко передавались должностным лицам — экспертам по назначению оценки; процент возврата был низким (20%);

3. с 2011 года главные инженеры проектов (ГИПы) собирали данные об удовлетворенности заказчиков на территориях промышленных заводов путем интервьюирования; отдел поддержки ГИПов проводил независимые опросы путем интервьюирования по телефону; направлялись опросные листы на электронную почту заказчика-эксперта; возврат опросных листов в среднем не увеличился, т.к. не каждый потребитель готов предоставить объективную оценку при личном интервью, уклоняясь от честных ответов; при увеличении методов сбора данных средний процент возврата опросных листов практически не изменился (20,4%).

4. с 2016 года на сайте ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект» была разработана и размещена ссылка на анкету удовлетворенности потребителей; посетители сайта имели возможность независимо и анонимно оценить партнерство с ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект»; по электронной почте по завершению работ потребителю направлялась ссылка на прохождение опроса, что способствовало увеличению среднего процента возврата анкет (52%) и объективности оценки потребителя.

Стоит отметить, что с развитием цифро-

вых информационных технологий персональное/телефонное интервью и запросы по почте становятся все более архаичными методами сбора информации и отходят на второй план. Их позиции активно замещаются опросами с использованием средств телекоммуникаций и цифровой обработки данных. Таким образом, как мы уже проанализировали ранее, анкетирование стоит признать наиболее предпочтительным средством сбора информации об удовлетворенности потребителей.

Теперь мы подходим к важнейшему этапу проведения успешного анкетирования, а именно к качественному составлению анкеты, которая позволит нам получить адекватную и полную картину существующего взаимодействия с потребителями, указать на точки роста и зоны нестабильности. Эта информация должна лечь в основу SWOT-анализа со стороны высшего руководства и последующих принятых управленческих решений и мероприятий.

Главная часть анкеты (вопросы) не только разрабатывается на основе общих требований к опросу, но должна затрагивать и соблюдать целый ряд дополнительных правил.

При существующем многообразии форм вопросов, используемых в опросниках, следует понимать, что каждый из используемых типов вопросов в них имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому при выборе типа вопроса необходимо руководствоваться следующими критериями:

1. достаточность/краткость,
2. надежность,
3. достоверность.

Формулировки вопросов составляются таким образом, чтобы не задевать самолюбия респондентов или вызывать у них отрицательные эмоции.

Не следует забывать и о последующей обработке анкетных данных. Открытые вопросы, безусловно, предпочтительнее закрытых, если важно определить все нюансы мнений респондентов, но полученную на их основе информацию достаточно трудно формализовать и обработать. Закрытые вопросы, особенно в форме «меню», шкал, таблиц и дихотомий более удобны для обработки, хотя и не дают гарантии полного понимания оценок отвечающего.

Разрабатывая текст анкеты для получения обратной связи и оценки удовлетворенности потребителей, мы руководствовались в первую очередь перспективой создания и использования программного продукта для обработки анкет и предоставления на выходе статистически обработанной информации, поэтому применяли методику балльных вопросов.

Следует отметить необходимость соблюдения правила системности анкеты. Это важно для того, чтобы использовать в научных целях полученную информацию не только по отдельным вопросам, но и ту, которая обнаруживается при осмыслении всех вопросов как взаимодействующих структур, а всех ответов на них как взаимодействующих элементов.

Стоит понимать, что исследовательские возможности опросов не безграничны. Информация, полученная из собранных анкет, безусловно, выражает субъективные мнения опрошенных (респондентов). Их следует сопоставлять с информацией объективного характера, которую должно вырабатывать иными способами [2], в том числе количество реализованных проектов или достигнутого экономического эффекта относительно прошлых периодов, объем и глубина исследования решенных задач, использование инновационных решений, новых инструментов и методов исследований в реализуемых работах и др.

Опросное исследование следует осуществлять только после того, когда будет сформирована целостная картина видения и понимания того, зачем и какие формации анкеты нужно для этого использовать. Иными словами, успешному и полезному с точки зрения информативности опросу обязательно должна предшествовать разработка исследовательской программы, четкое определение целей, задач, понятий (категорий анализа), гипотез, объекта и предмета, а также определения репрезентативной выборки.

Анкета всегда состоит не только из опросного листа, но и из преамбульно-инструктивного раздела. Важность этого раздела нельзя недооценивать, т.к. при проведении опроса на сайте именно преамбула остается тем самым единственным средством, стимулирующим респондента заполнить анкету, а также,

что еще более важно и ценно, дать ответы с достаточной степенью искренности и открытости, которые позволят использовать данные для анализа и последующей выработки действенных управленческих решений. В том числе в преамбуле сообщается о том, кто и с какой целью проводит данный опрос, разъясняется принятая система балльной оценки дабы минимизировать ошибки субъективного восприятия, которые неизбежны и должны учитываться при обработке анкет. Преамбулу мы составляем таким образом, чтобы заполняющий анкету проникся собственной значимостью и уникальностью, осознал ценность своих ответов, свою способность повлиять на развитие дальнейшего сотрудничества, делая его для всех стейкхолдеров более прозрачным и понятным.

При начальной подготовке вопросов анкеты мы руководствовались следующими целями:

1. анализ взаимодействия с каждым конкретным Заказчиком,
2. оценка нашей способности удовлетворять его потребностям.

Таким образом, анкета была составлена так, чтобы можно было проследить общую оценку взаимодействия, полученную от каждого Заказчика, так и детально оценить наиболее значимые критерии, влияющие на восприятие удовлетворенности от работы по проектам в целом. Разработка анкеты была инициирована отделом систем менеджмента совместно с высшим руководством Общества (при личном участии Генерального директора) на основе накопленного собственного опыта и применения бенчмаркинга. При разработке анкеты также создавались рабочие группы и применялись инструменты «5W2H», «мозговой штурм». Принятая форма анкеты удовлетворенности потребителя представлен в таблице 1.

Проведение опроса потеряет большую часть своего смысла, что, в частности, не позволит получить необходимые и адекватные данные для полноценного анализа обратной связи, понятия точек напряженности и принятия последующих корректирующих действий для улучшения системы, если опрос нельзя будет признать репрезентативным, т.е. выборка опрашиваемых респондентов не будет

Таблица 1. Анкета оценки удовлетворенности

Критерии оценки	Оценка вице-президента БННГ или к весомости	Оценка удовлетворенности							
		Полностью удовлетворен (услуга выполнена в полном объеме, в сроки, с надлежащим качеством)		Удовлетворен (имеются незначительные замечания)		Частично удовлетворен (имеются значительные замечания)		Не удовлетворен (услуга не выполнена в соответствии с ожиданиями заказчика)	
<b>Баллы</b>									
1. Оценка стоимости услуг (работ)									
<b>Комментарий:</b>									
2. Соблюдение сроков договорных обязательств (календарного плана, заявки ЛИНК)									
<b>Комментарий:</b>									
3. Соответствие отчета техническому заданию/заявке заказчика									
<b>Комментарий:</b>									
4. Уровень принятых технических решений в отчетах Л-ИНК – глубина анализа проблемы, применение инноваций (передовой мировой опыт, лучшие практики и т.п.)									
<b>Комментарий:</b>									
5. Применимость в реализации на площадке заказчика предложенных решений Л-ИНК									
<b>Комментарий:</b>									
6. Наличие ошибок в отчетной документации Л-ИНК (в соответствии с ТЗ)									
<b>Комментарий:</b>									
7. Качество коммуникаций, доступность и компетентность специалистов, оперативность, гибкость и конструктивный подход в решении возникающих проблем									
<b>Комментарий:</b>									
<b>ОЦЕНКА ПАРТНЕРСТВА</b>									
8. Оцените (в баллах) Вашу готовность к дальнейшему сотрудничеству с Обществом									
<b>Комментарий:</b>									
Сумма оценки удовлетворенности = $(a_1 + a_n) * X$ баллов = от А ... до М									
<b>Средняя оценка анкеты</b>									
<b>Утвержденная (скорректированная) оценка вице-президента БННГ</b>									
Максимальный балл анкеты: <u>n x 10 баллов</u> (кол-во критериев x max балл)									
Идентификационные данные		Наименование оценивающей организации - № договора/заявки ЛИНК -							

соответствовать требованиям генеральной совокупности.

Наше исследование предполагает оценку конкретной ситуации в определенной отрасли, и нам одинаково важен каждый заказчик, поэтому для максимизации надежности исследования мы предлагаем всем заказчикам заполнить опросной анкетой для оценки удовлетворенности после завершения каждого проекта. Однако, рассылая анкеты заказчикам, мы столкнулись с тем, что возврат заполненных анкет оказался слишком низким для адекватной оценки полученных данных, надежность выборки была угрожающе мала. Результаты данных о количестве возвращенных заполненных анкет в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект» представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительная таблица возврата заполненных анкет в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект» по годам.

Годы	2005	2006-2010	2011-2015	2016-2019
Средний % возврата анкет от потребителя	11,50%	20%	20,40%	52%

В Обществе стали анализировать причины невозврата анкет. Проведенный опрос части заказчиков показал, что возврат анкет возлагает на лицо, сопровождающее проект, дополнительные функции по разработке сопроводительного письма, проведению обязательной процедуры согласования официального письма, согласованию выставляемых баллов и т.д. А т.к. стимулирующей составляющей для ответчика анкеты не предусмотрено, то сложно или практически невозможно влиять на стремление ответчика провести работу помимо тех обязанностей, которые возлагаются на него в силу выполнения своих прямых функций.

Дополнительные напоминания и просьбы о необходимости сдачи анкеты не приносят результата. Часто анкеты приходили уже после отчетного периода, особенно это касается проектов, завершение которых происходило в последние месяцы года.

Таким образом, образовалась проблема возврата анкет и было необходимо найти пути

решения, одинаково устраивающие обе стороны процесса. Было важно улучшить процесс получения анкет: упростить процедуру оценки удовлетворенности для респондента, повысить скорость возврата анкеты.

Оптимальным решением вышеуказанных проблем в 2016 году стал пилотный проект по разработке программного продукта на сайте Общества в виде веб-ссылки на анкету удовлетворенности потребителя. При этом доступ к анкете респонденту предоставлялся сразу же после завершения проекта. Ссылкой на анкету потребитель мог воспользоваться в любое удобное для него время, а также имелась возможность воспользоваться неоднократной оценкой партнерства. Доступ предоставлялся представителю заказчика, который в силу своего уровня компетенции и полномочий может адекватно оценить работу/услугу Общества, т.е. направлялся эксперту.

Указанные выше внедренные изменения позволили нам получить более быстрый отклик, а также честные и правдивые ответы, т.к. впечатления от взаимодействия с НИИ еще свежи и не стерты возможными новыми проектами или иными работами заказчика; информация в анкете стала более закрытой для широкого круга лиц, что представляет большую степень свободы отвечающему и положительно сказывается на повышении искренности ответов. Это очень важно для проведения качественного исследования удовлетворенности потребителей и планирования дальнейшего совместного сотрудничества.

В 2021 году Обществом планируется разместить анкету на корпоративном портале ПАО «ЛУКОЙЛ» (в составе которого находится сайт Общества). Реализация пилотного проекта по автоматизации обработки анкет согласована и будет реализована силами соответствующего департамента ПАО «ЛУКОЙЛ».

Позднее планируется полностью автоматизировать обработку результатов анкеты с учетом применяемых весовых коэффициентов, все расчеты будут производиться автоматически, полученные результаты будут аппроксимироваться и заноситься в соответствующие таблицы/графики, что позволит составить мгновенную визуализированную

статистическую картину для последующего анализа со стороны руководства без использования ручных вычислений.

Кроме прямого анализа данных такой инструмент, как оценка удовлетворенности потребителей помогает улучшить зрелость основных и стратегических процессов, установить новые цели для развития бизнеса и поддерживать процесс достижения этих целей, в целом полученную обратную связь стоит рассматривать как мощный источник для последующих системных и процессных преобразований.

Стоит сказать и то, что любой процесс са-

мооценки пропитан духом рефлексии, а она приводит к тому, что вы возвращаетесь к себе и узнаете о собственной организации то, что раньше было от вас скрыто, повышаете осведомленность о проблематичных видах деятельности в компании, «куете» потенциал для инноваций. Все вместе приводит нас к выводу, что исследование удовлетворенности потребителя и его ожиданий является частью самооценки зрелости предприятия и является инструментом, который помогает улучшить вашу систему менеджмента качества и направить курс организации в направлении устойчивого успеха.

## Библиография

1. Singer E., Frankel M.R. Informed consent procedures in telephone interviews // *American Sociological Review*. – 1982. – Vol. 47. – № 3 – p. 420.
2. Григорьев С.И., Растов Ю.Е. Основы современной социологии. 2001 // [Электронный ресурс] // URL: [https://finances.social/sotsiologiya\\_718/osnovyi-sovremennoy-sotsiologii.html/](https://finances.social/sotsiologiya_718/osnovyi-sovremennoy-sotsiologii.html/) // (дата обращения 14.01.2021)
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования (Переиздание) // [Электронный ресурс] // URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394/> (дата обращения 14.01.21).
4. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации (Переиздание) // [Электронный ресурс] // URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200167117/> // (дата обращения 14.01.21).
5. Мягков А. Ю. Опросные методы сбора данных: предпочтения респондентов / Мягков А. Ю. // *Социс*. – 2000. – С. 98-109
6. Шепс И., Езрахович А. Международный стандарт ISO 9004:2018: качество организации и устойчивый успех // *Методы Менеджмента Качества/ 03'2020 / с. 14-22*

## References

1. Singer E., Frankel M.R. Informed consent procedures in telephone interviews // *American Sociological Review*. – 1982. – Vol. 47. – № 3 – p. 420.
2. Grigor'ev S.I., Rastov Yu.E. *Osnovy sovremennoj sociologii*. 2001 // [Elektronnyj resurs] // URL: [https://finances.social/sotsiologiya\\_718/osnovyi-sovremennoy-sotsiologii.html/](https://finances.social/sotsiologiya_718/osnovyi-sovremennoy-sotsiologii.html/) // (data obrashcheniya 14.01.2021)
3. GOST R ISO 9001-2015 *Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya* (Pereizdanie) // [Elektronnyj resurs] // URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394/> (data obrashcheniya 14.01.21).
4. GOST R ISO 9004-2019 *Menedzhment kachestva. Kachestvo organizacii. Rukovodstvo po dostizheniyu ustojchivogo uspekha organizacii* (Pereizdanie) // [Elektronnyj resurs] // URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200167117/> // (data obrashcheniya 14.01.21).
5. Myagkov A. Yu. *Oprosnye metody sbora dannyh: predpochteniya respondentov* / Myagkov A. Yu. // *Socis*. – 2000. – S. 98-109
6. Sheps I., Ezrahovich A. *Mezhdunarodnyj standart ISO 9004:2018: kachestvo organizacii i ustojchivyy uspekha* // *Metody Menedzhmenta Kachestva/ 03'2020 / s. 14-22*

© Е.В. Пашина, А.В. Фирсов, Н.А. Лебедева, 2021



**Ссылка на статью:** Пашина Е.В., Фирсов А.В., Лебедева Н.А. - Оценка удовлетворенности потребителя в аспекте улучшения системы менеджмента // *Вести научных достижений. Экономика и право*. – 2021. - №7. – С. 79-86. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-76-86 URL: