

**БИЗНЕС  
ОБЩЕСТВО  
ВЛАСТЬ**

**№32  
2019**



**НАУЧНО-УЧЕБНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ  
В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

## Состав редакционного совета журнала «Бизнес. Общество. Власть»

### Председатель совета:

- Шохин Александр Николаевич – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Президент НИУ ВШЭ, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

### Заместитель Председателя совета:

- Кириллина Валентина Николаевна - д.филол.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, заведующий научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ.

### Заместитель Председателя совета:

- Якобашвили Давид Михайлович – Президент ООО «Орион Наследие», член Бюро Правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Председатель Комитета по корпоративной социальной ответственности и демографической политике Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Руководитель Российско-американского совета делового сотрудничества.

### Члены редакционного совета:

- Баширов Марат Фаатович - Генеральный директор АНО «Центр Изучения Проблем Международных Санкционных Режимов» (Autonomous Non-profit Organization «Center for the Study of Problems of International Sanctions Regimes»), Вице-президент GR лиги.
- Борисов Сергей Ренатович - PhD, к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», заместитель Председателя Правительственной комиссии по вопросам конкуренции и развития малого и среднего предпринимательства.
- Браверман Александр Арнольдович – д.э.н., профессор, Генеральный директор – председатель правления АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».
- Маурицио Котта - профессор департамента политической науки и Руководитель Центра изучения политических изменений Университет Сиены (Италия), один из крупнейших специалистов в мире по изучению элит, обладатель награды фонда Маттеи Догана.
- Поляков Леонид Владимирович - д.филол.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, профессор департамента политической науки фа-

культета социальных наук НИУ ВШЭ, член совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека.

- Пумпянский Дмитрий Александрович - д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, председатель Совета директоров Трубной Металлургической Компании и Группы Синара, член Бюро Правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Президент Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей (СОСПП), председатель Наблюдательного совета УрФУ.
- Сенин Владимир Борисович – к.ю.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, заместитель Председателя Правления АО «Альфа-Банк», Президент Ассоциации Менеджеров России, член Президиума Совета Ассоциации российских банков, член Комиссии по банкам и банковской деятельности Российского Союза Промышленников и Предпринимателей (РСПП), член Совета Директоров НП «Национальный платежный совет».
- Чирикова Алла Евгеньевна – д.соц.н., главный научный сотрудник Института социологии РАН.
- Яковлев Сергей Михайлович - к.э.н., доцент, директор Международного института экономики и финансов НИУ ВШЭ.

### Редакционная коллегия

#### Главный редактор:

- Орлов Игорь Борисович – д.и.н., профессор, зам. руководителя департамента политической науки факультета социальных наук, зам. руководителя научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

#### Заместитель главного редактора:

- Ледяев Валерий Георгиевич – д.филол.н., профессор кафедры анализа политических институтов департамента социологии факультета социальных наук, ведущий научный сотрудник научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

#### Члены коллегии:

- Лексин Владимир Николаевич – д.э.н., профессор, ведущий научный сотрудник научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.
- Мытенков Сергей Сергеевич - Вице-президент-Управляющий директор Управления информационных и коммуникационных технологий Российского союза промышленников и предпринимателей

#### Ответственный секретарь:

- Гончарова Наталия Александровна – эксперт научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

## В этом номере:

### КОЛОНКА РЕДАКТОРА

*Орлов И.Б.*

Колонка редактора ..... 6

### СОБЫТИЕ

Круглый стол «Роль бизнеса в реализации Национальных проектов России» ..... 7

### КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Ерастов Г.В.*

Вопросы повышения эффективности деятельности предприятий с государственным участием с помощью профессиональных сообществ менеджеров ..... 25

*Панфилов К.С.*

Экономическое и политическое измерение эффективности российских государственных корпораций ..... 45

### ВЛАСТЬ И БИЗНЕС

*Шохин А.Н., Проскурин А.В.*

Факторы взаимного доверия института бизнеса и института государственной власти в современной России..... 64

*Борисов С.Р., Блудян М.А., Каллиста М.А., Мельников И.В.*

Защита прав предпринимателей деловыми объединениями и ассоциациями от незаконного административного давления и уголовного преследования ..... 74

*Кириллина В.Н., Ляпин Г.А.*

Роль государственно-частного партнерства в реализации национальных программ по борьбе с сердечно-сосудистыми заболеваниями: сравнительный анализ ..... 85

*Иванова Т.В.*

Взаимодействие бизнеса и власти при реализации цифровых и инфраструктурных проектов в рамках концепции «Умный город»..... 97

**ОБЩЕСТВО***Кириллина В.Н., Сайкина Е.Ю.*

Роль некоммерческих пациентских организаций в своевременном обеспечении онкобольных современной таргетной терапией ..... 110

*Прокопов Ф.Т., Троцкий Н.А.*

Роль некоммерческого сектора в становлении корпоративной социальной ответственности как эффективного инструмента взаимодействия бизнеса и власти..... 124

**ЭКОНОМИКА***Сенин В.Б.*

Роль банков в реализации национальных проектов ..... 141

*Головин Ю.В., Маркелов О.В.*

Механизмы привлечения инвестиций в энергосервисные контракты от участников финансового рынка через вновь созданные финансовые инструменты на базе IT-платформ ..... 149

**ПОЛИТИКА И СМИ***Белко И.В.*

Президентство и СМИ: традиционные и новые медиа как акторы в американской большой политике..... 159

**ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ***Мытенков С.С., Сальникова Е. В., Шингарев В.В.*

Возможности государства в обеспечении ускоренного развития экономики путем внедрения цифровых технологий..... 183

*Сенин В.Б., Давыдов В.А., Шмонов М.М.*

Биржа токенизированных активов для превращения их в рыночный товар ..... 196

Сведения об авторах..... 212

Памятка для авторов ..... 214

# КОЛОНКА РЕДАКТОРА



**Дорогие читатели и коллеги!**

Очередной номер журнала 2019 года продолжает традицию публикации лучших работ слушателей общеуниверситетского факультатива, проводимого Кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ.

Помимо материалов традиционного для второго номера журнала круглого стола «Роль бизнеса в реализации Национальных проектов России», организованного Кафедрой и Лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ в рамках XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, на страницах журнала представлены работы маститых ученых, ведущих практиков и молодых исследователей по разноплановой тематике, связанной с взаимодействием бизнеса, власти и общества.

Авторы журнала поднимают важные вопросы эффективности бизнеса, взаимного доверия двух ключевых институтов (власти и бизнеса), роли бизнес-ассоциаций в вопросах защиты интересов предпринимателей, реализации различных национальных проектов и становлении корпоративной социальной ответственности. Отдельный блок статей представляют собой исследования в области банковской и финансовой системы, сектора высоких технологий, включая и международный опыт новых медиа.

В следующем номере читателям будут представлены итоги исследовательской экспедиции Научно-учебной лаборатории в Свердловскую область.

Главный редактор журнала «Бизнес. Общество. Власть»  
доктор исторических наук, профессор И.Б. Орлов

# СОБЫТИЕ

УДК / UDK 334.021

## КРУГЛЫЙ СТОЛ «РОЛЬ БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РОССИИ»

10 апреля 2019 года

Москва, ул. Мясницкая, 20

В данном материале представлена расшифровка круглого стола «Роль бизнеса в реализации национальных проектов России», организованного Кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ в рамках XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. В ходе дискуссии ведущие российские эксперты из различных областей обсуждали задачи, стоящие перед государством и бизнесом, условия участия бизнеса в национальных проектах и факторы их успешной реализации к 2024 году.

Ключевые слова:

*Национальные проекты, цифровая экономика, МСП, инвестиции, механизмы поддержки, соглашение о защите и поощрении капиталовложений, СЗПК, реформа контрольно-надзорной деятельности, регуляторная политика, взаимодействие бизнеса и власти, Апрельская конференция.*



***Александр Николаевич Шохин,**  
Президент НИУ ВШЭ,  
Президент РСПП,  
Председатель Редсовета  
журнала «Бизнес.  
Общество. Власть»:*

Уважаемые коллеги! Спасибо, что продолжаете обсуждать проблематику развития экономики и общества.

Апрельская конференция в этом году юбилейная по двум основаниям: во-первых, она проводится в 20-й раз, во-вторых, 7 мая научный руководитель Высшей школы экономики, основатель этого проекта (Апрельской конференции) Евгений Григорьевич Ясин отмечает свое 85-летие.

Мы традиционно проводим круглый стол в рамках Апрельской конференции и посвящаем его проблемам взаимодействия бизнеса и власти, что применительно и к актуальной теме текущего года. В этом году такой актуальной темой является реализация национальных проектов России. Год назад мы не могли обсуждать эту тему, поскольку только месяц спустя появился указ Президента, в котором эти национальные проекты были перечислены. Что-то мы потеряли в перечне проектов, в частности, реформу контрольно-надзорной деятельности, которая была национальным проектом в варианте майского указа 2012 г., однако перестала таковым быть. Тем не менее, судя по сегодняшней пленарной сессии, которая проводилась совместно с вице-премьером Константином Анатольевичем Чуйченко, Правительство РФ радикально настроено на проведение этой реформы, даже более радикально, чем эксперты Высшей школы экономики и РАНХиГС.

Безусловно, дело не в формальном включении или невключении в перечень национальных проектов. Кстати, помимо 12 нац. проектов, под №13 идет Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры. Мы вправе с Вами обосновать и другие, помимо основных 12, проекты, и отстаивать перед властью, что они являются 13-м, 14-м проектом и т.д. Конечно, дело не в количестве нац. проектов, а в том, что их реализация во многом зависит от того, как будет взаимодействовать власть с бизнесом, с гражданским обществом. Безусловно, один из главных пунктов – это доверие людей, доверие бизнеса к тому, что делает власть, как и за счет каких ресурсов она планирует достигать те цели, которые прописаны как целевые ориентиры национальных проектов. Так, на вчерашней сессии, где обсуждались проблемы развития современной экономики, мы пришли к выводу, что темпы роста – это не некая фетишистская цель. Тем не менее темпы роста будут ниже 3% в год, то трудно будет достигать тех целей, которые прописаны в национальных проектах.

Добиться этого рывка в экономическом росте можно через увеличение инвестиций в основной капитал, причем именно частных инвестиций за счет радикального улучшения делового климата. Может быть, как раз к нашей конференции вдруг начались какие-то либерализационные шаги в действиях правоохранительных властей. В частности, скоро смогут выйти некоторые заключенные под домашний арест

Сегодня мы будем говорить и о национальных проектах, и о деловой среде. Основными докладчиками сегодня являются сотрудники Кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций. Мы надеемся на

активное участие аудитории, нас по времени ничего не ограничивает.

По ряду причин я бы хотел предоставить первому слово нашему докладчику Леониду Владимировичу Полякову, который хотел бы осветить первый национальный проект «Демография».



*Леонид Владимирович Поляков,*

*профессор кафедры бизнес-аналитики и кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ:*

Спасибо, Александр Николаевич! Традиция долго заседать – международная. Я постоянно наблюдаю за тем, что происходит с Брекзитом. И вот как-то насладился зрелищем заседания Палаты лордов до 11 ночи, а потом оказалось, что и Елизавета II тоже не спала и тут же выдала свое согласие.

Мне кажется, что сам по себе президентский указ, содержащий 12 проектов и Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, представляет собой нечто, что одновременно адресует нас к 2024 году и ориентирует на повседневные проблемы и спорные моменты, решение которых нельзя откладывать.

В проекте «Демография» при первом взгляде я обратил внимание на пару позиций: в качестве целевых показателей в нем указывается увеличение продолжительности здоровой жизни до 67 лет, а дальше предусматривается разработка и реализация программы системной поддержки качества жизни граждан старшего поколения. Это комбинация приводит меня к мысли, что

роль бизнеса, которой посвящен наш круглый стол, может заключаться в поддержке людей предпенсионного возраста.

Пенсионная реформа вызвала вполне предсказуемый, однако, достаточно тревожный социальный эффект. Несмотря на все усилия, в том числе и Президента, который сказал, что ему не нравится эта реформа, тем не менее, это очень серьезная социально-политическая проблема. Многие, наверное, стали считать, сколько они потеряют из-за сдвига выхода на пенсию на 5 лет, когда они могли продолжать работать, и это ощущение потери (лишения дополнительных денег) должно быть компенсировано каким-то образом. На мой взгляд, бизнес (от малого до крупного) в планировании своей деятельности должен со всей ответственностью включиться в решение этой социально-политической задачи. План наладить систему профессиональной переориентации, дополнительной подготовки может быть создан. Однако если со стороны бизнеса не будет встречного шага, если предприниматели не будут заботиться о том, чтобы поддерживать каким-то образом людей в этом зазоре от 50-55 и 60-65 лет за счет предоставления им возможности работать на хорошо оплачиваемых рабочих местах, то это может вызвать неприятный социально-политический, социально-психологический эффект.

Тем не менее, с этой задачей еще не все ясно, так как существует и противоположная необходимость предоставления достойных рабочих мест выпускникам вузов, которые не должны уезжать из страны. В том же указе сказано, что должны быть созданы комфортные условия для молодых специалистов, чтобы они не покидали нашу страну. Мне кажется, что для решения этой проблемы необходимо создавать отдельную институцию для взаимодействия с Правительством и с бизнесом, возможно, даже на базе

Российского союза промышленников и предпринимателей. Пока что мы видим действие лишь кнута, пряника нет: применяется уголовное законодательство в отношении предпринимателей, которые рискнут увольнять сотрудников предпенсионного возраста. Репрессии в меру иногда достигают своих целей, но на фоне того, что сказал Александр Николаевич относительно появившейся либерализации, я думаю, это был бы неправильный тренд. Пугать надо, призывать к порядку надо, но не до смерти.

Александр Николаевич, спасибо большое за возможность высказать свою точку зрения по такой, на мой взгляд, очень острой социальной проблеме.

#### Шохин А.Н.:

Леонид Владимирович, Вы правильно обратили внимание на некоторые коллизии: с одной стороны, необходимо сохранять лица предпенсионного возраста в качестве рабочей силы на предприятиях и в компаниях, а с другой стороны, молодежь уже ждет, когда освободятся рабочие места. Действительно, присутствует эта дилемма. Повышение пенсионного возраста в ряде стран, например, во Франции, сопровождалось демонстрациями, в том числе, и студенческими протестами, так как профессиональная и социальная динамика притормаживалась. Безусловно, здесь простых решений нет, и на бизнес я бы не стал всю ответственность перекладывать: при всем желании он эту проблему один решить не сможет. Очень важно создать условия для расширения бизнеса, особенно частного: инвестиционной активности, создания новых рабочих мест и т.д. Без этого, видимо, трудно будет решить поставленные задачи, конфликтующие между собой.

Так как мы уже перешли к экономике, я бы хотел предоставить слово Якову Моисе-

евичу Уринсону, профессору кафедры бизнес-аналитики и кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, бывшему министру экономики и вице-премьеру.



Яков Моисеевич  
Уринсон,

*профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ:*

Спасибо! Александр Николаевич в своем вступительном слове сказал о важности достижения высоких темпов роста нашей экономики, во всяком случае, таких, которые были бы достаточны для реализации таких непростых и ресурсоемких национальных проектов. Я в своем выступлении хотел бы обсудить текущую экономическую динамику, которой в последнее время уделяется не очень много внимания в комментариях руководителей наших экономических и финансовых ведомств.

Начну с констатации не очень приятного, но реального факта, что темпы прироста российской экономики в XXI веке устойчиво снижаются с 6% в 2001-2005 гг. до 1,5% в год с 2011 по 2018 гг., согласно данным Росстата. В целом же за последние 10 лет ВВП страны вырос на 8,5%, однако еще в начале 2000-х гг. он вырастал за год на 8%. Очевидно, на темпах роста экономики отрицательно сказались санкции, введенные США, ЕС, Австралией, Новой Зеландией и Канадой в 2014 году. Замедлению экономического роста способствовал и мировой финансовый кризис 2008-2010 гг., однако и в условиях кризиса развивающиеся страны, такие,

например, как Китай, взвинтили темпы до 10% в год.

Главные причины неблагоприятной динамики в российской экономике за последние 15-20 лет следует, очевидно, искать не во внешних факторах (хотя и они имели определенное значение), а в характере тех общественно-экономических отношений, которые в этот период сложились в нашей стране.

Именно они привели к тому, что (цитирую последнюю работу Игоря Николаева) «мы имели унижительно низкий экономический рост за последние 10 лет». К тому же впервые за последние десятилетия в 2018 году в России уменьшилась численность населения на 93,5 тыс. человек. Причем миграционный прирост не перекрыл естественную убыль населения. По официальным данным Росстата, в России 6-ой год подряд снижаются реальные доходы населения. Минэкономразвития инициировало пересмотр методики их определения. Их ежегодный прирост составлял менее 0,5% в год, что в пределах статистической погрешности. Неслучайно, что за эти 10 лет численность бедного населения в стране практически не сокращалась. В 2008 году людей с доходами ниже прожиточного минимума было 19 млн человек, а в 2018 году таких граждан насчитывалось 18,9 млн человек. Если сложившаяся в последние годы тенденцию не переломить, то у власти в ближайшее время могут возникнуть серьезные не только экономические, но и социально-политические проблемы.

В 2012 году Президент поставил задачу повысить долю инвестиций в основной капитал в ВВП к 2018 году до 27%. При учете состояния и возраста производственного аппарата страны, задача, очевидно, не только важная, но и очень актуальная. Но ее выполнение на сегодняшний день провалено.

По итогам 2018 года указанный показатель составил 20,6% против 22,3% в 2008 году. Таким образом, ситуация не улучшилась, а ухудшилась.

В упомянутых выше «майских» указах Президента 2012 года в качестве ключевой ставилась также задача повысить производительность труда к 2018 году примерно в 1,5 раза. В реальной жизни за последние 10 лет она выросла только она 13%. Такая неудовлетворительная динамика производительности в нашей экономике объясняется, прежде всего, тем, что в ней в последние годы резко выросла доля государственного сектора. Государство, как хорошо известно, отнюдь не самый эффективный собственник. По данным Федеральной антимонопольной службы, вклад государства и государственных компаний в ВВП России с 2005 по 2015 год вырос с 35% до 70%.

К тому же предпринимательская активность в стране тормозится высокими институциональными барьерами и другими аналогичными препятствиями, главные из них – незащищенность частной собственности и недобросовестная конкуренция. Зачастую административный ресурс заменяет инновации: подкупить чиновника и получить дешевые бюджетные средства проще и быстрее, чем искать инвестиции и осваивать нововведения.

При этом нельзя забывать, что Россия обладает весомыми конкурентными преимуществами на мировом рынке. У нас богатейшие природные ресурсы (черноземы, вода, лес, полезные ископаемые), мы занимаем 8-е место в мире по размерам внутреннего рынка. Страна, в том числе путем безжалостной эксплуатации и снижения уровня жизни ряда поколений в XX веке, накопила значительный интеллектуальный потенциал. Однако по размеру ВВП мы находимся лишь в восьмом десятке стран. По

обобщающему индексу развития человеческого потенциала Россия занимает, к сожалению, только 66-е место в мире.

Все это, на мой взгляд, убедительно свидетельствует о том, что сложившиеся в стране общественно-экономические отношения нуждаются в коренных преобразованиях. Думаю, в ближайшее время нам предстоит пройти развилки, сопоставимые по значимости с теми, которые мы проходили в XX веке. В 80-е гг. М. Горбачев отказался от империи и пошел по пути демократизации; в 90-е гг. Б. Ельцин разрушил командно-административную систему и начал рыночные реформы; в 2000-е В. Путин отказался от олигархического капитализма и построил бюрократическую вертикаль.

Сегодня мы, по существу, стоим перед серьезным выбором: постепенное движение по инерции или решительная модернизация. Я убежден, что инерционный сценарий ведет в тупик, необходима решительная модернизация всей социально-экономической системы. Рассматривая направления пути такой модернизации, следует учитывать наш не столь давний опыт экономико-политических преобразований. Реформы Косыгина второй половины 1960-х гг. предусматривали внедрение новых методов управления и расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, развитие материального стимулирования при сохранении господства государственной собственности на средства производства. В ходе «перестройки» Горбачева в 1985-1988 гг. была предпринята попытка превратить машиностроение в системообразующую отрасль всей экономики, намечалось усовершенствование управления системы народным хозяйством за счет ее децентрализации, более широкого применения методов экономического регулирования, улучшения ценообразования и ослабления бюджетных ограни-

чений, как для конкретных предприятий, так и для регионов. Все это считалось возможным осуществить без принципиальных изменений отношений собственности, без перехода к рыночным механизмам регулирования экономики. Если вспомнить более близкую к нам модернизацию Д. Медведева конца 2000-х – начала 2010-х гг., то она предполагала улучшение сложившихся в стране демократических институтов по образу и подобию парламентской демократии. Много говорилось о структурной перестройке экономики, прежде всего, за счет превращения высокотехнологичных отраслей в драйверы новой диверсифицированной российской экономики. Надо констатировать, что все эти попытки серьезных преобразований были и своевременными, и оправданными, их задачи и отдельные меры были вполне обоснованы. Однако также следует констатировать, что они не дали ожидаемых конечных результатов. Главная, на мой взгляд, причина кроется в том, что они не были подкреплены созданием адекватных политических условий.

Точно также реформы, которые сегодня назрели в нашей стране, требуют соответствующих политических преобразований. Общеизвестно, что экономическая конкуренция, которая служит катализатором научно-технического прогресса, не бывает без конкуренции политической, значит, нам следует обеспечить проведение реальных парламентских и местных выборов. Жизненно важно превратить парламент, так же как и выборные органы власти на местах, в дееспособный институт демократического общества. Необходимо добиться верховенства права и ввести общественный контроль, как за бюрократией, так и за бизнесом. Необходимо законодательно обеспечить защиту прав собственности и условий для справедливой конкуренции. Учитывая тер-

риторию нашей страны и многонациональный состав населения, одной из важнейших задач является децентрализация государственной власти, создание законодательных гарантий и финансовых условий для усиления местного самоуправления. Стоит вспомнить, что наиболее успешно российская экономика развивалась в период зарождения и развития земств, когда на местах решались такие вопросы, которые в центре решить в принципе невозможно.

Все эти принципиальные изменения в жизни российского общества возможны только в условиях многопартийности. Чтобы перейти от государственного патернализма, который у нас процветает, к социальному партнерству, стоит подготовить, обсудить и принять некоторый общественный договор, например, типа Пакта Монклоа, который испанцы приняли в 1977 году, причем вокруг него объединились абсолютно все политические силы Испании. Политические преобразования сделают возможными модернизацию нашей экономики и ее устойчивый рост. Спасибо!

### Шохин А.Н.:

Ссылаться на чужие примеры можно, но осторожно. Я бы хотел предоставить слово профессору Игорю Вдовину, который наверняка будет говорить о механизме поддержки инфраструктурных инвестиционных проектов.



Игорь Александрович Вдовин,

*профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ,*

*Председатель Совета директоров НАПИ:*

Пока выступал профессор Уринсон, нам с профессором Котелевской пришла в голову такая идея: нужно распустить Росстат. Во-вторых, мы придумали название нового закона (после конференции в кулуарах предлагаю его обсудить), который называется «О неуважении к бизнесу».

25,7 трлн рублей – это сумма национальных проектов. Хочу обратить Ваше внимание на долю внебюджетных источников, которая составляет 7,5 трлн рублей. Где их взять – об этом во многих высоких кабинетах голову ломают. Собственно, я буду говорить о механизмах привлечения источников финансирования проектов, в том числе, и национальных проектов, на традиционную тему, исследованием которой я занимаюсь на кафедре.

Кроме традиционных механизмов, например, гарантий, концессий, кредитов и налоговых льгот, которые работают неплохо, не доведены до ума проекты, связанные с созданием инфраструктурных фондов. А это отличная идея, которая не реализовалась пока, и непонятно, как она будет реализовываться дальше. К сожалению, не реализована тема с инфраструктурной ипотекой.

Зато есть 3 механизма, о которых мы очень много спорили в рабочих органах РСПП. Первый – СПИК, который более или менее работает, однако нет предела улучшениям: 28 марта внесен пакет законопроектов «СПИК 2.0». Мы ожидаем, что изменения коснутся сроков СПИКа и ориентированы будут в первую очередь на технологии, которые пока еще не представлены в России. Посмотрим, как это будет работать. Я участвовал в работе комиссии по специальным инвестиционным контрактам на протяжении последних двух лет. Мне кажется, что эта практика себя оправдала, а кто будет работать в рамках новых реалий – посмотрим,

обменяемся мнениями в ближайшее время, наверное.

Вторая новация – это соглашение о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК), инициатором которого выступал Минфин. Первоначально он конкурировал со СПИКом: Минфин выступал за СЗПК, Минпромторг – за СПИК. Существует также КППК – корпоративные программы по повышению конкурентоспособности – не надо их путать. Что касается СЗПК, то пакет законопроектов также внесен в Госдуму. Речь идет о замене всех законов об инвестициях, которые принимались с 1990-х годов. Инструмент СЗПК позволяет индивидуально пройти каждому проекту рассмотрение на все меры господдержки и при этом сохранить неизменность всех условий, при которых инвестор входит в контракт.

Что касается корпоративных программ повышения конкурентоспособности, то агентом Правительством назначен Российский экспортный центр. В первую очередь, речь идет о снижении кредитной ставки и мерах поддержки компаний, которые ориентированы на экспорт. Мы не понимаем, как это все будет работать, но будем очень внимательно мониторить. Тем не менее, новации осуществились.

Касательно Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, Аналитическим центром при Правительстве РФ была придумана и разработана методика рейтингования проектов, так как на кону немалая сумма – 6,3 трлн. рублей. Конечно, здесь не обойдется без лоббизма. Я думаю, что мы соберемся с силами и будем исповедовать лоббизм исключительно цивилизованный, будем продвигать те проекты, которые принесут максимальный эффект в первую очередь для ликвидации узких мест в транспортной инфраструктуре.

Проект, судьба которого будет решена в ближайшее время, называется высокоскоростные магистрали (ВСМ). На мой взгляд, это одно из самых лучших начинаний, которое максимально проработано на сегодня и действительно может дать очень большой темп роста, по разным оценкам, от 2% в год. Сторонников много, противник всего один – Минфин. Надеюсь, и они передумают.

### Шохин А.Н.:

По поводу высокоскоростной магистрали «Москва-Казань», которую злые языки называют «Железнодорожный-Гороховец», меня больше всего удивляет не само обоснование этого проекта (тем более 20 млрд. уже потратили, и о них можно забыть), а то, что Правительство уже несколько лет не знает, куда вложиться: в высокоскоростную пассажирскую магистраль, в региональные аэропорты и малую авиацию, в автомобильные дороги по тому же маршруту Москва-Казань и так далее. Говорят, споры должны закончиться завтра, то есть завтра Президент на встрече с членами Правительства должен принять окончательное решение, если этот вопрос будет в повестке дня.

Наш следующий блок вопросов касается цифровой экономики. Начнем с Сергея Сергеевича Мытенкова. Затем выступят Мария Владимировна Юргелас и Марат Фаатович Баширов.



Сергей Сергеевич  
Мытенков,

*Вице-президент РСПП  
по цифровому разви-  
тию и информацион-  
ным технологиям,*

*член Редколлегии  
журнала «Бизнес. Об-  
щество. Власть»:*

Я буквально пройдуся по своим тезисам. На «Цифровую экономику» выделено 1,6 трлн. рублей. В качестве плюсов можно отметить то, что значительная сумма выделена для переподготовки кадров. Минусы – слишком мало средств (30 млрд рублей) выделено на информационную безопасность. При том, что риски по информационной безопасности выходят на первое место. Касательно того, что уже сделано, то доля широкополосного доступа домохозяйств к сети «Интернет» предполагает существенный рост. Хочу обратить ваше внимание на долю подключения социально значимых объектов, она очень низка и составляет всего 30,3%. Планируется к 2024 году довести ее до 100%. Продолжая говорить о минусах, необходимо упомянуть и о низкой доле оказания услуг по хранению данных Российской Федерацией в мировом объеме – всего 0,9%, – очень маленькая сумма. Планируется, что она будет увеличена за счет внебюджетных источников, будет привлекаться бизнес, создаваться центры обработки и хранения данных, так называемые ЦОДы.

Еще одна проблема – это строительство сетей 5G: на данный момент пока построен лишь кусок 5G в Сколково, и к 2021 году появятся 10 сегментов сети. Частоты связи под 5G пока не выделены и не распределены. Есть обещание, что их заберут у Минобороны и систематизируют, что послужит существенным толчком для роста потребления этой услуги.

Что касается информационной безопасности, то хочу обратить ваше внимание на огромное количество часов простоя государственных информационных систем, а это колоссальный ущерб. Вы наверняка знаете, что недавно был обрушен Росреестр: программа не работала несколько дней. В связи с этим вопрос информационной безопасности встает на первое место. Даже на сайт

РСПП, который не является государственной информационной системой, в моменты пиковой нагрузки, например, в дни проведения Недели российского бизнеса, мы получаем порядка 5 тыс. DDoS-атак в неделю.

В РСПП цифровой экономикой занимаются 3 структурных подразделения: Комитет по цифровой экономике (председатель М.Э. Осеевский), Комиссия по связи и информационно-коммуникационным технологиям (председатель А.Р. Кузьяев) и Центр цифровой трансформации (руководитель В.О. Потанин). В прошлом году РСПП добился внесения поправок в «закон Яровой», значительно облегчающих нагрузку на бизнес. В частности, были сокращены сроки хранения данных, а также изменен формат их хранения. С этого года действует закон о критической инфраструктуре. РСПП также повлияло на изменение этого закона: был убран уголовный срок, который прежде составлял до 6 лет для генеральных директоров, разрешено привлечение компаний на аутсорсинг для построения информационной защиты при смещении ответственности с генерального директора в сторону подрядных организаций.

Сейчас, как вы знаете, принимается закон о Рунете. Буквально сегодня Александром Николаевичем было подписано письмо с официальной позицией РСПП по данному вопросу. Порядка 70% поправок, которые предлагал РСПП, учтены. Во-первых, нет смысла создавать национальный сегмент, так как доменные имена у нас есть, и они работают. Во-вторых, централизованную систему управления ЦОДами предлагается оставить распределенной, так она безопаснее. В-третьих, мы считаем, что необходимо уделять больше внимания вопросам информационной безопасности.

**Шохин А.Н.:**

Спасибо большое, Сергей Сергеевич! Мария Владимировна, я так понимаю, что Вы будете говорить об особенностях подготовки кадров для цифровой экономики.

**Мария Владимировна Юргелас,**

*доцент кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ,*

*Заместитель директора Национального агентства развития квалификаций:*

Спасибо, Александр Николаевич! Да, я бы хотела продолжить тему проекта «Цифровая экономика». Одним из 5-ти ее направлений является кадровое образование, которое подразумевает сопряжение сферы труда и сферы образования. В своем выступлении мне бы хотелось сделать акцент именно на трудовой сфере, на вопросах, связанных с цифровыми компетенциями, и на участии работодателей в определении цифровых компетенций и включении их в профессиональные стандарты.

По данному направлению создано несколько экспертных рабочих групп на уровне министерств, которые в качестве участников задействованы в процессе АНО «Цифровая экономика». В работе одной из групп по разработке моделей компетенций цифровой экономики принимает участие и Национальное агентство развития квалификаций.

Первоначально разработку базовой модели компетенций цифровой экономики планировалось завершить в декабре 2018 года, но сроки были перенесены в связи с тем, что группа экспертов никак не может прийти

к единому мнению о том, что же является базовой моделью компетенций цифровой экономики. По последним материалам, которые были представлены, это сравнение корпоративных практик по так называемым soft skills (общим компетенциям), в которые, помимо прочего, входят и digital-компетенции. Оказалось, что 70% - это коммуникационные компетенции: быть лидером, уметь работать в команде, решать проблемы. В связи с этим возникает вопрос: до акцента на цифровую экономику эти компетенции были важны или нет? Если цифровая экономика делает больший упор на эти компетенции, то возникает вопрос оценки, так как разработка оценочных средств именно по коммуникационным soft skills - это очень дорогостоящий инструмент. Кроме того, достоверность этой оценки, к сожалению, очень низка. Следовательно, готовы ли работодатели за это платить? Надеюсь, в этом году модель все-таки будет создана и утверждена.

Недавно Национальное агентство развития квалификаций совместно с 21 советом по профессиональным квалификациям провело мониторинг жизненного цикла квалификаций. Более 500 предприятий из различных отраслей приняли участие в анкетировании относительно востребованности квалификаций, выражения новизны квалификаций или отдельных компетенций в рамках профстандартов, каким образом различные предприятия в различных отраслях удовлетворяют дефицит квалифицированных кадров, в том числе в soft и digital skills. Пилотный проект завершился, есть результаты. Совместно с ВЦИОМом в нескольких регионах будет проведен сплошной мониторинг по выявлению востребованности, новизны квалификаций и дефицита кадров.

Хотелось бы также обратить внимание на некоторые аспекты. Есть 3 основных по-

нения. Во-первых, «цифровая грамотность», которая говорит о цифровых компетенциях населения. Здесь совет по профессиональным квалификациям в области безопасности труда, социальной защиты и занятости населения осенью прошлого года принял стандарт «Цифровой куратор», основной функцией которого является возможность консультирования и обучения навыкам цифровизации широких слоев населения, возможность вовлекать молодежь, в том числе, школьников 10-11 классов и лиц пенсионного возраста в процессы цифровизации.

Во-вторых, когда мы говорим о цифровой экономике, мы говорим о профессионалах. Существует Совет в области информационных технологий, есть уже 27 профессиональных стандартов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями. Они постоянно актуализируются, так как технологические требования быстро изменяются.

Третий пласт самый большой и заключается в том, что в текущие профстандарты, которых уже более 1200, постоянно вносятся требования к умениям и навыкам, которые связаны с цифровыми компетенциями. Даже в такой рабочей специальности как контролер сверхчных работ необходим огромный пул дополнительных навыков, связанных как непосредственно с самим оборудованием, так и с организацией работ, связанных с цифровыми технологиями. Конечно, вопросы кадрового обеспечения – это очень сложные вопросы, тем не менее, работодатели совместно с государством активно работают над ними, несмотря на трудности. Спасибо!

#### Шохин А.Н.:

Я хотел бы предоставить слово Марату Фаатовичу Баширову, генеральному директору Центра изучения проблем междуна-

родных санкционных режимов. У него очень интересное название выступления «О цифровизация государственного управления, прямой демократии и аппаратных развилках системы «человек-машина».



#### Марат Фаатович Баширов,

*Генеральный директор  
Центра изучения проблем  
международных санкционных режимов,  
член Редсовета журнала  
«Бизнес. Общество. Власть»:*

Спасибо большое, Александр Николаевич, за возможность выступить. Все, что касается цифровизации и нацпроектов – это возможность оптимизировать процессы и сэкономить деньги, поэтому в настоящее время отмечаются 2 тренда, связанных с цифровизацией: цифровизация предпринимательской среды и цифровизация государственного управления. Эти процессы идут параллельно и во много схожи в том, что находятся сейчас в цифровизации неких механических итераций. Например, отдел кадров автоматически может выдавать необходимые для сотрудников справки. Совершенно точно, то следующая фаза – это цифровизация управленческих решений и верификация этих результатов, которые дадут тот самый огромный эффект, на который рассчитывают люди, внедряющие цифровизацию, в частности, в госуправление, а для бизнеса – это вечная «святая» цель.

Относительно развилки для бизнеса, нам точно понадобится законодательство, которое касается корпоративной деятельности и корпоративного права, особенно когда цифровая операция будет верифицировать некое решение, связанное с владением или какими-то операциями по перемещению то-

варов или фиксацией сделок. Следовательно, точно потребуются пересмотр закона о персональных данных. Как вы знаете, все, что касается big data, уже опосредованно описывает пользователя. Соответственно развилки для законодательства будут связаны с госуправлением и регулированием, так как государство имеет право верификации статусов (пенсионер, домохозяйка и т.д.). Следовательно, ставится вопрос о том, где будет грань в принятии решений между человеком и машиной. Как вы знаете, человек нелогичен. В 2002 году была дана Нобелевская премия за исследование, показавшее, насколько нелогичен человек в своих решениях.

Еще одна развилка – это создание профайлов. Скоро у нас всех не только будет личный кабинет на сайте мэра Москвы, но и появится просто личный кабинет гражданина, где будет отображена масса статусов. Статус, который на сегодняшний день часто используется в Китае для подтверждения кредитоспособности человека, прогнозирования того, сколько он будет жить и можно ли ему что-то выделять с точки зрения государственных решений. Эти характеристики профайла будут очень важны. Перед нами встанет необходимость понять, что мы отдаем на откуп машине, а цифровизация – это в первую очередь передача прав решать управленческие вопросы машине.

#### Вдовин И.А.:

Коллеги, не могли бы Вы подсказать, какова сегодня доля цифровой экономики в российской экономике по сравнению с ведущими экономиками?

#### Юргелас М.В.:

По данным Регионального общественного центра информационных техно-

логий, 2,8% от ВВП составляют интернет-рынки и 19% от ВВП – зависимые рынки.

#### Шохин А.Н.:

Неплохо было бы сопоставить эти цифры с чем-нибудь. Я хотел бы дать слово Ирине Васильевне Котелевской, которая расскажет о роли регуляторных реформ в реализации нацпроектов.

#### Ирина Васильевна Котелевская,

*доцент кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ,*

*директор Центра мониторинга законодательства и правоприменительной практики РСПП:*



Спасибо, я буду говорить кратко. Грусть навеивает имитационный характер того, что делается с регуляторной политикой. Сами по себе идеи реформы контрольно-надзорной деятельности (КНД), обязательных требований проходят в атмосфере, когда сказана масса слов, все они верны, справедливы и достаточно точны, если иметь в виду правовую и регуляторную абстракцию. Как только дело доходит до практических вещей, гражданину довольно тяжело разобратся, где заканчиваются требования СанПиНов, и начинаются требования технических регламентов, как будет устроено регулирование в условиях ЕАЭС (несмотря на то, что Договор о евразийском экономическом сообществе вроде бы на эти вопросы ответил), где кончается роль правовых норм. Ведь в теории права юристам ясно, что они регулируют отношения общественные, но никак не устанавливают технические требо-

вания и параметры, это совершенно другая регуляторика.

Путаница, в которой мы сейчас находимся – и в понятиях, и в процессах, и в формах воздействия на эти процессы – очень затрудняет оценку того, что сейчас происходит. Мы видим, что утверждено более 200 опросных листов в рамках реформы КНД, каждый лист содержит до 2 тыс. требований, что подталкивает инспекторов к тому, чтобы проверять их все. Таковы результаты реформы, которая ведется уже 3 года. Презентация, подготовленная к очередному совещанию в Правительстве, приводит меня к мысли, что есть единство в понятии очень общих вещей. Действительно нужно урегулировать и существо требований, и процессуальные моменты КНД.

РСПП и другие бизнес-союзы сделали очень многое для того, чтобы пересмотреть отраслевые требования, высказывали свои предложения. В 2016 году мы то же самое проделывали с главами КоАП: было создано порядка 19 рабочих групп, все они были отработаны в течение полугода, однако воз и ныне там. Все эти вещи очень связаны: условия регулирования, возможность избавиться от избыточных и дублирующих норм, все упорядочить. Тем не менее, закон о нормативных правовых актах за это время с места не сдвинулся: за те 30 лет, что мы с Александром Николаевичем наблюдаем за процессом, продвижение не произошло.

Несмотря на это, я думаю, что в этом процессе бизнес является главной движущей силой, и надеюсь, что даже новая редакция КоАП не приведет к усилению репрессивности. Хотя, читая концепцию, я вижу, что штрафы растут до 100 раз в отношении некоторых субъектов, опять присутствует иммунитет для унитарных предприятий, государственных органов, органов местного самоуправления. Тем не менее, нам понятны

цели, и мы надеемся, что мы их достигнем, так как Правительство действительно настроено очень решительно. При этом на новом этапе реформы воздействие бизнеса будет воспринято позитивно и принесет хорошие результаты.

### Шохин А.Н.:

Спасибо, кстати сегодня, когда мы ходили с К.А. Чуйченко на сессию по надзору и контролю, он высказал довольно революционную идею взять новый СанПиН по ресторанам и общепиту и попробовать изложить на 1 странице все, что там написано, перейдя от процессных требований к результативным, в частности действия по принципу «все, что не запрещено законом, разрешено». Речь идет о том, чтобы уйти от попыток все описывать: каким должно быть здание, какой должна быть кухня и т.д.

У нас еще есть нацпроекты, в частности, традиционный проект поддержки малого и среднего бизнеса. Я бы хотел предоставить слово представителю «ОПОРЫ РОССИИ» Ивану Николаевичу Ефременкову.



Иван Николаевич Ефременков,

*Заместитель исполнительного директора по правовым вопросам, Руководитель Центра экспертизы и аналитики «ОПОРЫ РОССИИ»:*

Спасибо большое! В первую очередь я хотел бы сказать, что тема малого и среднего бизнеса впервые после издания «майского» указа Президента попала в формат национальных проектов. В 2012 г. при разработке предыдущих «майских» указов про малый бизнес ничего не было сказано, лишь в предвыборной статье Президента было обо-

значено, каким он видит малый и средний бизнес. Соответственно никакие задачи не были поставлены. Сейчас же задачи поставлены были. Они, на мой взгляд, в большей степени соответствуют теме круглого стола, потому что в них фактически отображено то, что бизнес должен делать и к какому результату должен прийти к 2024 году. Согласно основному результату, зафиксированному в указе, малый бизнес должен дополнительно набрать 6 млн сотрудников, то есть занятость в малом бизнесе должна составить 25 млн человек. Также малый бизнес должен на 10% увеличить свою долю в ВВП и до 10% иметь долю в экспорте. Поставленные задачи довольно амбициозные, они являются большим вызовом для федеральных и региональных властей, для бизнеса и бизнес-объединений.

Национальный проект был условно разложен на 5 составляющих: улучшение условий ведения предпринимательской деятельности, расширение доступа к финансам, акселерация бизнеса, сельскохозяйственная кооперация и популяризация. Соответственно по каждому направлению основные показатели были трансформированы. Например, по мнению разработчиков, повышение занятости в большей степени должно возникнуть за счет улучшения условий предпринимательской деятельности. Здесь сразу возникают вопросы, о которых говорила в предыдущем выступлении И.В. Котелевская, что, помимо тех мероприятий, которые предусмотрены в национальном проекте, параллельно реализуются и другие, направленные не на улучшение условий ведения предпринимательской деятельности, а на противоположные цели. Разработчики, как правило, не оценивают, как та или иная инициатива повлияет на реализацию нацпроектов. В качестве примера можно привести последние инициативы, связанные

с запретом применения специальных налоговых режимов для малого бизнеса, торгового товара, подлежащим маркировке. Таким образом, реализация того, что заложено в нацпроекте, возможно, даст увеличение занятости, доли в ВВП, однако вместе с тем из бизнеса уйдет часть предприятий, которые прежде действовали благодаря решениям государства, направленным не на реализацию национальных проектов.

В нацпроекте предусмотрено значительное финансирование: за 6 лет всего на его реализацию планируется выделить порядка 450 млрд рублей. Это не так много по сравнению с другими нацпроектами, но ни разу прежде на поддержку малого бизнеса такие средства не выделялись. Стоит обратить внимание, что часть средств пойдет не непосредственно предпринимателям, а будет потрачена на создание инфраструктуры, например, на сохранение центров «Мой бизнес».

«ОПОРА РОССИИ» также принимает участие в реализации нацпроекта, в частности, мы ставим перед собой задачи по информированию об основных мероприятиях проекта. Для этого несколько недель назад мы проводили общероссийское обсуждение проекта при участии предпринимателей со всех регионов, представителей органов власти. Обсудили, как можно в нем принять участие. Также важно осуществлять общественный контроль, чтобы избежать ситуации, когда нацпроект реализован, а в реальности результаты по занятости и условиям ведения предпринимательской деятельности не достигнуты.

**Шохин А.Н.:**

Хотел бы дать слово Алле Евгеньевне Чириковой<sup>1</sup>.

**Алла Евгеньевна  
Чирикова,**

*главный научный сотрудник Института социологии РАН,  
член Редсовета журнала «Бизнес. Общество. Власть»:*

Я бы хотела поучаствовать в этом круглом столе как эмпирик, который уже много лет исследует бизнес-элиту и власть на разных ее уровнях. В свое время я изучала национальные проекты, которые реализовывал Д.А. Медведев. Когда мы рассуждаем о бизнесе и его участии в национальных проектах, мы очень сильно идеализируем ситуацию. Бизнес никогда не будет действовать в ущерб своим интересам, поэтому все национальные проекты, в которых должен участвовать бизнес, должны быть выкуплены государством за счет различных преференций или за счет дополнительных ресурсов. Ожидать, что моральный призыв будет услышан, я бы не стала. Экономическая ситуация ухудшается, ресурсов становится все меньше, а это означает, что мотивация участников должна каким-то образом поддерживаться. Большой иллюзией является тезис, что только за счет финансовых ресурсов можно взаимодействовать с бизнесом. Правильно было сказано, что бизнесу нужно уважение, понимание, быстрая реакция и правила игры. Если эти условия не будут

реализованы, то участие бизнеса будет носить демонстративный характер. Чтобы этого не произошло, должна быть проделана специальная работа по настройке основных акторов - бизнеса и власти - для совместной работы. Пока интеграция между первым и вторым акторами носит весьма сложный, порой непонятный, а иногда и теневой характер. В этих условиях мы будем иметь показатели, отражающие нужные тенденции, но не отражающие реальность.

**Шохин А.Н.:**

Спасибо, Алла Евгеньевна! На самом деле никто не считал, что бизнес по доброте душевной ввяжется в национальные проекты, поскольку это противоречило бы Гражданскому кодексу, в котором закреплено, что предпринимательская деятельность - это деятельность с целью извлечения прибыли на свой страх и риск. Риски есть, но хочется при реализации национальных проектов и какую-то прибыль извлечь.

Кстати, вы помните, что в начале июля - конце августа прошлого года появилось предложение привлечь бизнес к реализации национальных проектов по принципу «делиться надо». Трансформировалась эта идея достаточно быстро: в результате диалога с Администрацией Президента и Правительством была создана специальная рабочая группа по отбору проектов и созданию механизмов стимулирования бизнеса к реализации проектов. Если проекты «не бьются» по минимальной доходности и приемлемым рискам, то бизнес в них участвовать не будет. Есть, конечно, механизм принуждения, но пока считается, что это не наш путь. Будем надеяться, что не принуждение, а привлечение на взаимоприемлемых условиях останется базовым принципом взаимодействия бизнеса и власти.

<sup>1</sup> Развернутые тезисы выступления В.Б. Сенина, заместителя председателя Правления АО «Альфа-Банк», Президента Ассоциации менеджеров России представлены в данном номере отдельно (с. 139-146).

В последней версии тех законов, которые упоминал И.А. Вдовин (закон об инвестиционной деятельности и о СЗПК), по инициативе одного из ключевых членов Правительства появилась статья о том, что все нормы, ухудшающие положение бизнеса, вводятся с отсрочкой в 2 года. Но мы считаем, что необходимо дифференцировать сроки вплоть до 5 лет. Данное правило отсрочки введения в действие норм уже действует в ряде стран, оно не является чисто российской новеллой. По налогам Правительство пока сопротивляется, в первую очередь сопротивляется Минфин. Вроде пока удалось «сторговать» полгода: прежде налоговые законы могли приниматься за месяц до начала финансового года, а теперь они должны приниматься в весеннюю сессию за полгода.

Почему были подписаны специальные законы о СЗПИ, почему прямой нормой закона не гарантируется стабильность ведения бизнеса как минимум инвесторам, которые рискнули своими деньгами на одних условиях, которые потом могут измениться? Решили, что под нормой закона с государством судиться трудно, в то время как по соглашению можно чего-то добиться. Правда, не всякий предприниматель решится судиться с государством, у государства есть и другие механизмы доказать свою правоту в споре.

Действительно, инструменты такого договора нужны, однако одно дело – говорить о пакте Монклоа в новом издании, как предлагает Яков Моисеевич, другое дело – по частям выстраивать данный пакт по различным направлениям. Пока мы идем по другому пути: выстраиваем через отдельные законы механизмы взаимного доверия государства и бизнеса.

Кто из коллег хотел бы еще выступить или подвести итог сегодняшней встречи?



**Валерий Георгиевич  
Ледяев,**

*ведущий научный сотрудник НУЛ исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ,*

*член Редколлегии журнала «Бизнес. Общество. Власть»:*

Давайте, я скажу буквально два слова в продолжение выступления А.Е. Чириковой. Мы с ней проводили исследования в разных городах. Какое это имеет отношение к национальным проектам? Дело в том, что проекты важны, но они разрабатываются в Москве, а реализуются в регионах. Чтобы понимать, как и что необходимо сделать, нужно понимать расклад властных ресурсов и конфигурацию акторов, которые в этом будут участвовать. Я не буду рассказывать о результатах исследования, а выделю только два важных момента. Во-первых, оказалось, что в городах, которые мы изучали, структура власти довольно разная, и отношения с бизнесом, соответственно, тоже довольно разные, несмотря на все попытки централизации. Во-вторых, отношение властей с бизнесом не оптимально ни в одном из городов, везде присутствуют серьезные изъяны. Я это говорю к тому, что нужно знать, почему в разных городах, в разных регионах эти вещи по-разному проявляются, что нужно сделать в плане кадровых моментов, потому что очень многие различия обусловлены именно персональным фактором. Последнее, нужно понимать, что никакие национальные проекты без учета этих аспектов эффективными не будут.

**Шохин А.Н.:**

Спасибо! Хотел бы передать слово Валентине Николаевне.



**Валентина Николаевна  
Кириллина,**

***Директор Института  
коммуникационного  
менеджмента, Заведу-  
ющая НУЛ исследова-  
ний в области бизнес-  
коммуникаций НИУ  
ВШЭ:***

Я очень коротко хотела бы сказать, что на первом пленарном заседании декан экономического факультета МГУ Александр Аузан привел следующую статистику: по уровню начальной школы России входит в пятерку стран, а вот на последующих стадиях обучения, вплоть до вузов Россия, резко снижается к сотне. Такие люди приходят в бизнес, в государственные органы власти. Сегодня в части развития дополнительного образования, которое позволяет какие-то пробелы исправлять, мне кажется, само слово «дополнительное» влияет на то, что эта систем практически не имеет никакого отношения к бизнесу, но имеет к конкретным людям. К сожалению, участие бизнеса, особенно малого и среднего, не превышает статистической погрешности. Люди платят сами за себя. Сами получают знания, сами ищут работу.

Недавно мы посетили Татарстан по приглашению Президента Рустама Нургалиевича Минниханова, и нас попросили поработать с главами муниципальных образований по подготовке проектов по развитию малого МСП в муниципальных образованиях. К сожалению, роли «ОПОРЫ России» при формировании предпринимательского климата, уважения к бизнесу мы там не заметили. Все национальные проекты пронизывает одна мысль: должны быть соответствующие профессионалы, подготовленные кадры. Для этой проблемы и со стороны бизнеса, и со стороны власти должно быть найдено системное решение, поэтому мы должны уделить ей отдельное внимание.

**Шохин А.Н.:**

Когда мы объявляли тему круглого стола, было понятно, что мы охватим достаточно широкий круг вопросов, потому что национальных проектов 12+1, а также реформа КНД, регуляторика. Тем не менее, мне кажется, что сегодня мы достаточно содержательно обсудили целый ряд проблем, которые являются основой для дальнейших наших встреч, в том числе, и в рамках общепредметного факультатива, проводимого кафедрой. На этом предлагаю завершить наш круглый стол, спасибо всем!

## ROUND TABLE “THE ROLE OF BUSINESS COMMUNITY IN THE EXECUTION OF NATIONAL PROJECTS IN RUSSIA”

---

**April 10, 2019**

**20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow**

This material presents the transcription of the round table “The role of business in the implementation of national projects of Russia”, organized by HSE Department of Theory and Practice of Business-Government Interaction within the framework of the XX April International Academic Conference on Economic and Social Development. During the discussion, leading Russian experts from various fields discussed the challenges faced by state, the conditions for business participation in national projects and the factors for their successful implementation by 2024.

Key words:

*National projects, digital economy, SMEs, investments, support mechanisms, agreement on the protection and promotion of investments, regulatory oversight reform, regulatory policy, business and government interaction, April conference.*

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК / UDK 334.723

## ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ С ПОМОЩЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ

Ерастов Г.В.<sup>2</sup>

В данной работе автор анализирует собственный опыт участия в советах директоров и ревизионных комиссиях в обществах с государственным участием.

Ввиду развития цифровизации, интеграции инноваций в различные сферы бизнеса, возникла необходимость в совершенно новом качественном подходе к управлению госкомпаниями, в связи с чем государство ставит задачи по подготовке высококвалифицированных кадров в области корпоративного управления, формирования кадрового резерва, профстандарта «Корпоративный директор», различных стандартов, регламентов взаимодействия с советом директоров и ревизионными комиссиями обществ, а также по повышению квалификации кадров. В решении этих задач на помощь приходят профессиональные ассоциации независимых директоров, которые в дальнейшем, вероятно, станут саморегулируемыми организациями в области корпоративного управления.

Указанные ассоциации будут играть большую роль при внедрении системы контроля и ответственности на предприятиях, выявления проблем управления на предприятиях, повышении эффективности управления госсобственностью, предложении кандидатур в советы директоров и ревизионные комиссии обществ, внедрении инноваций в ведомствах и подведомственных предприятиях, совершенствовании системы согласований и директив.

### Ключевые слова:

*Профессиональное сообщество менеджеров, корпоративное управление, управление государственной собственностью, Ассоциация независимых директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей, институт независимых директоров, совет директоров.*

<sup>2</sup> **Ерастов Георгий Валерьевич** - руководитель юридической службы ПАО «Тураевское машиностроительное конструкторское бюро «Союз». Адрес: 140080, Московская область, г. Лыткарино, промзона Тураево, строение 10. E-mail: erastov@list.ru.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА ДИРЕКТОРОВ В СИСТЕМЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

В настоящее время наблюдается активная работа по формированию спроса на независимых директоров со стороны государства (в частности, Росимущества), региональных правительств и корпораций. В этой работе принимают участие профессиональные ассоциации независимых директоров, которые внедряют принципиально новые механизмы управления государственной собственностью, используют новые стандарты управления. Профессиональные сообщества принимают участие в становлении нового поколения топ-менеджмента государственных компаний, совершенствуют механизмы управления государственной собственностью. Такими профессиональными сообществами в настоящее время являются Ассоциация независимых директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей, Институт независимых директоров, Ассоциация «Директориум», Национальная ассоциация корпоративных директоров. Между профессиональными сообществами и государством возникает синергетический эффект, поскольку каждый от данного взаимодействия получает свою пользу.

Так, государство со своей стороны при помощи профессиональных сообществ получает:

- эффективное межотраслевое планирование и управление экономикой страны для выстраивания производственных цепочек и рационального перераспределения бюджетных инвестиций;
- систему контроля и ответственности по внедрению инноваций на предприятиях;
- обозначение проблем вне поля зрения государства и предложение вариантов их решения при поддержке профессиональных

сообществ, администрирование процессов их решения.

Профессиональные сообщества в свою очередь получают:

- реализацию методологии межотраслевого балансирования экономики на основе профессионального суждения членов сообщества, согласование данного регламента с правительством и подготовку профессионалов для работы в органах корпоративного управления;
- предложение методологии, основанной на межотраслевом балансировании экономики, и информационной системы «Динамическая модель межотраслевого баланса (Госплан)»;
- предложение и продвижение на рынок профессионалов, реализующих компетенции в своих отраслях и руководствующихся в своей деятельности согласованной методологией межотраслевого баланса, являющейся продуктом профессиональных сообществ.

Орган по управлению государственной собственностью (Росимущество) получает в свою очередь:

- опытных профессионалов по управлению;
- профессиональное инициативное экспертное сообщество в системе корпоративного управления;
- обеспечение кадрами советов директоров, отвечающих его требованиям;
- совершенствование стандартов и регламентов взаимодействия с советами и ревизионными комиссиями;
- реализацию рационального управления государственным имуществом.

Поскольку основными векторами и приоритетами повышения эффективности деятельности предприятий с государственным участием являются совершенство стратегического управления, качество управления государственными предприятиями, поиск принципиально новых механизмов влияния на управление государственным имуществом, то развитие профессиональных сообществ создает тот тренд, с помощью которого эти направления получают активное развитие.

Собственники бизнеса также используют профессиональные сообщества для повышения эффективности системы корпоративного управления на своих предприятиях через сервисы HR, GR, PR и консалтинг.

Сами же независимые директора получают от профессиональных сообществ подготовку и повышение квалификации в системе корпоративного управления для увеличения своей ценности и карьерного роста, страхование ответственности и риск-менеджмент.

Таким образом строится система взаимодействия «кандидат – профессиональное сообщество – независимый директор – государство – общества с государственным участием».

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросам различных аспектов корпоративного менеджмента и функционирования корпоративных образований посвящено значительное количество монографий, статей в научных сборниках и журналах, публикаций в периодической печати. Изучение опубликованных работ свидетельствует об ослаблении внимания к системному исследованию корпоративного менеджмента, необходимости органического сопряжения теоретико-экономического исследования с анализом, позволяющим дать всестороннее

отображение природы корпорации, отличительных особенностей развития, роли этой институции в социально-экономической трансформации России, в становлении социально ориентированной смешанной экономики. Важный вклад в разработку этих вопросов, в обобщение опыта социально-экономических преобразований в России и других странах внесли работы Л.И. Абалкина, С.Ю. Глазьева, М.П. Голубева, В.Е. Деметьева, С.С. Дзарасова, А.Г. Зельднера, В.Л. Иноземцева, Г.Б. Клейнера, М.Д. Крука, В.В. Клочай, В.Л. Макарова, В.А. Мау, Б.З. Мильнера, Л.В. Никифорова, Р.М. Нуреева, Ю.В. Овсиенко, Ю.Г. Павленко, Я.Ш. Паппэ, В.М. Полтеровича, А.А. Пороховского, А.Д., А. Радыгина, В.Т. Рязанова, С.Н. Сильвестрова, Д.Е. Сорокина, Н.В. Сычева, Б.А. Хейфеца, К.А. Хубиева, В.В. Шихерева Ю.В., Яковца и многих других. За рубежом проблема корпоративной собственности нашла отражение в работах А. Алчяна, Дж. К. Гэлбрейта, Д. Белла, Д. Норта, Д. Ходжсона, Т. Эггертсона и ряда других авторов.

При подготовке данной работы использовались труды зарубежных специалистов, занимающихся проблемами формирования и функционирования зарубежных транснациональных корпораций. К ним относятся: М. Альберт, С. Боттомли, Р. Додж, У. Кинг, Д. Клиланд, С. Кляйн, Д. Котц, М. Мескон, Н. Розенберг, Д. Уиллер, Ф. Хедоури, Д. Чемберс и др.

Наиболее полное раскрытие в печати получил вопрос о природе фирмы. В англосакской традиции он является предметом исследования двух школ: неинституциональной (Р. Коуз, О.И. Уильямсон, Х. Демсец, П. Джоскоу, О.Д. Харт, Б. Клейн), рассматривающей фирму как контракт владельцев ресурсов (разновидность «общественного договора» Руссо и т.п.), и «эволюционной» (Р.П. Нельсон, К. Менар), усмат-

ривающей в ней саморазвивающуюся организационную структуру. Тогда как для российских этот вопрос чаще всего связывается с решением проблем совершенствования управления предприятиями (В.В. Радаев и др.).

В рамках неоинституционального направления в экономике значительный вклад в попытку понимания места и значения институтов в переходной экономике был внесен как отечественными (Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, В.Г. Гребенников, М. Дерябина, Т.Г. Долгопятова, А. Илларионов, А.В. Бузгалин, А.И. Колганов, Р.И. Капелюшников, Г.Б. Клейнер, В.В. Куликов, Д.С. Львов, В.Л. Тамбовцев, В.Н. Черковец), так и зарубежными экономистами (Я. Корнаи, Дж. Стиглиц, К. Штайльманн). И хотя практически все из названных авторов так или иначе касались и трансформационных вопросов на уровне фирмы, их работы были связаны в первую очередь с проблемами макроэкономики.

Заметный поворот от рассмотрения институциональных изменений в макроэкономике к исследованию проявления этих изменений и их последствий в микроэкономике произошёл в конце 1990-х годов. Причиной тому, вероятно, было, в том числе, осознание того, что решение многих проблем национальной экономики лежит в плоскости хозяйственного поведения фирм. Всё более пристальное внимание отечественных специалистов обращается на проблему приватизации и использования государственной собственности. При этом упор переносится на вопросы эффективности корпоративного управления и контроля, что нашло отражение в работах таких экономистов, как Ю.Б. Винслав, М.А. Дерябина, Т.Г. Долгопятова, Р.И. Капелюшников, А.Д. Радьгин, А.Н. Шохин, А.А. Прохорова и др.

Среди экономистов, работы которых заложили основы современных представлений об экономических отношениях, нельзя не отметить А. Смита, И. Шумпетера, В. Баумоля, Дж. Гэлбрейта, Ф. Перу. Основу неоинституционального направления в экономических исследованиях заложили Р. Коуз, О. Уильямсон, А. Алчиан, Г. Демсиц, С. Гроссман, О. Харт, Дж. Бьюкенен, Г. Таллок, Д. Норт и др. В этих рамках теория агентских отношений разработана Ю. Фама, М. Дженсенем, У. Меклингом. Анализу корпоративного управления как социально-экономического явления посвящены исследования М. Портера, Э. Берглофа, Ф. Лопезде-Силанеса, Р. Ла Порты, А. Шляйфера, Р. Вишны, Л. Бебчук, Ш. Тёрнбула, Д. Денис, Дж. МакКонел, М. Берндта, Л. Зингалеса и др.

Формированию российского механизма корпоративного управления посвящены исследования иностранных авторов, таких как: М. Райт, А. Ослунд, М. Голдман. Среди российских исследователей стоит выделить имена А.Д. Радьгина, Р.М. Энтова, Р.И. Капелюшникова, С.П. Аукуционека, С.Д. Дянкова, Н.Б. Рудыка, А.И. Олейника, С.М. Гуриева, А.Е. Шаститко, А.Н. Шохина, А.А. Прохоровой и др. Изменения, произошедшие в российской экономике в 80-90-е гг. XX века, способствовали преобразованию *de jure* государственных предприятий в акционерные общества, внешне схожие с корпорациями стран - образцов для подражания. Предполагалось, что такие преобразования сами по себе превратят «убыточные» государственные предприятия в «эффективно работающие корпорации». Однако ход событий показал, что переход к акционерной форме не привел к прибыльной работе или иному проявлению повышения эффективности работы корпораций, в частности, в силу отсутствия адекватной мотивации ме-

неджмента. Для российских акционерных обществ характерными явлениями стали рентоориентированное поведение руководства, вывод активов в оффшорные компании, нарушение прав трудового коллектива, доведение предприятия до банкротства, снижение эффективности использования ресурсов с точки зрения национальной экономики, криминализация хозяйственной деятельности. Такое поведение фирмы в переходной экономике внешне противоречит представлениям о невидимой руке рынка, которая якобы обязана выбраковывать собственников, непроизводительно использующих факторы производства, и неуклонно ведёт единственно верной дорогой к повышению эффективности производства за счёт перераспределения экономических ресурсов в пользу тех, кто использует силы и средства с большей отдачей. Возникла необходимость объяснения такого «безыдейного» поведения руководства.

В отечественной печати экономисты останавливались на различных сторонах этих затруднений. У. Батлер, И. Иванов, Т. Медведева, А. Тимофеев, А.А. Яковлев провели сравнение корпоративного законодательства России и других стран, исследовали взаимное воздействие права на институты рынка и запросы со стороны самих рыночных агентов на хозяйственное законодательство. Р. М. Нуреевым проведён анализ взглядов западных экономистов, в особенности неoinституционалистов, на фирму. В работах Т. Г. Долгопятовой, Г. Клейнера, А. Ослунда, А.Д. Радыгина, А.Е. Шаститко, Р.М. Энтова признается, что поведение отечественных предприятий не похоже на поведение фирм стран - образцов для подражания. В работах С.П. Аукционека, Дж. Блази, Р.И. Капелюшникова, исследованиях «Российского экономического барометра» указывается, что «нерыночное» поведение

отечественных предприятий связано со структурой акционерного капитала, вызывающей конфликт интересов у основных участников акционерного общества. Влияние рынка ценных бумаг и банкротств на поведение отечественных предприятий описано в работах А. Идрисова, Дж. Стиглица. В работах А.Е. Шаститко проанализировано поведение российской фирмы в послесоветский период с точки зрения неoinституционалистов. В.В. Радаев делает выводы об особенностях поведения фирмы в переходной экономике на основании социологических исследований. А.Д. Радыгиным и Р.М. Энтовым исследован «инфорсмент» (механизм принуждения к соблюдению законодательства) отношений собственности и контрактных отношений, влияющих на поведение российских предприятий. Г. Клейнером описавшим эволюцию постсоветской фирмы, предлагается интеграционная концепция трактовки фирмы как феномена экономических, правовых, социальных (и даже более тонких и возвышенных) отношений. А.Б. Руновым анализируются абсолютные и относительные права собственности и роль контрактов в современном поведении фирмы. Ю.В. Латовым, Т.П. Черемисиной, А.Б. Руновым описан генезис российского бизнеса, формирование рыночных институтов в советской теневой и легальной экономике, эволюция прав собственности. А. Радыгиным рассмотрены особенности слияний и поглощений в российской экономике. А.Л. Темницким, Л.Г. Миляевой, Л.Е. Петровой, Р. Капелюшниковым, В. Гимпельсоном исследуется российская модель труда, взаимоотношения между наёмными работниками и менеджерами в российских корпорациях.

Авторы приходят к разным выводам относительно возможностей повышения эффективности работы отечественных промышленных корпораций. Часть исследова-

телей видит решение в усилении власти трудового коллектива, в создании «народных предприятий». Другие исходят из того, что проблемы отечественных акционерных обществ связаны с постоянным нарушением прав миноритарных акционеров. Они считают, что улучшение корпоративного управления, внедрение Кодекса корпоративного поведения и управления, профессиональных стандартов независимых директоров, повышение информационной прозрачности российских корпораций достаточно повысят эффективность их работы. Многие исследователи подчёркивают, что интересы собственников в российской фирме часто вступают в противоречие с интересами самой фирмы и говорят о необходимости согласования этих интересов. При этом предлагаются разные средства ограничения оппортунизма менеджмента. Одним из наиболее эффективных вариантов корпоративного контроля многим авторам видится рынок ценных бумаг, который даёт механизм перехвата корпоративного управления через скупку акций корпорации с плохим менеджментом. Другие исследователи, ссылаясь на особенности структуры акционерного капитала российских предприятий и складывающуюся модель российского фондового рынка, указывают на недостаточность упования только на инструменты фондового рынка. Столь разносторонние трактовки и слабая исследованность вопроса свидетельствуют об актуальности данного исследования, определяют цель исследования и его задачи.

## **ПРИВАТИЗАЦИЯ И СТАНОВЛЕНИЕ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Противоречивость потребностей государства в отношении государственных корпораций и сложное переплетение полномочий различных правительственных органов приводят к сложности процедур при-

нятия решений, их неэффективности и коррупции (дело А.В. Улюкаева). Например, требование обеспечения «прозрачности» денежных потоков противоречит желанию сохранить перераспределение этих самых потоков из производственного потребления в пользу бытового (во имя, разумеется, «социальной защиты»); желание гарантировать «надёжные и бесперебойные поставки» стратегически или социально значимых товаров противоречит желанию «обводнить» приток инвестиций и т.д.

Исторические особенности становления корпоративных структур в современной России обусловлены тем, что основу процесса составляет «приватизация» хоть сколько-нибудь ценного имущества, а не объединение разрозненных частных капиталов «снизу» с целью использования преимуществ крупномасштабного производства. Повальная «приватизация» государственных и муниципальных предприятий, сопровождавшаяся насильственным раздроблением сложившихся производственно-хозяйственных комплексов, создала чрезвычайно благоприятную среду для процветания особого типа корпоративного поведения, нацеленного на извлечение текущих доходов в ущерб накоплению капитала, производственных мощностей и рыночной власти корпораций.

Практика «приватизации» породила весьма любопытное и парадоксальное для исследователей, не знакомых с наследием Т. Веблена, противоречие интересов в звене «принципал-агент»: свежее испечённые собственники стремятся к увеличению распределяемой части прибыли, часто пренебрегая накоплением капитала корпораций; «технари», напротив, опираясь на поддержку рабочих коллективов, проявляет заинтересованность в развитии предприятий. В итоге позиции крупных «инвесторов» и менеджеров-технократов в решении вопросов разви-

тия часто расходятся: первые проявляют себя как временно нанятый управленческий персонал, а администраторы — как ответственные собственники.

В своё время Макс Вебер в сравнительно малоизвестной работе «Переход России к псевдоконституционализму» высказал достаточно самобытную мысль: Россия после 1905 года пошла по пути построения капитализма того образца, к которому неизбежно придут другие страны в ходе своего развития, а именно — государственного капитализма. Господствующим классом станут государственные чиновники. Согласно Веберу, Россия не отстает в своем развитии от благополучных капиталистических стран Европы и США, а «проскакивает» эту стадию развития цивилизации. В этом аспекте манифест Николая II о «даровании свобод» выглядит не столько вынужденным самоограничением самодержавия и становлением конституционной монархии, сколько отказом императора от своей доли во власти в пользу чиновнического класса.

Разумеется, всякая аллюзия на события, происходящие сто лет спустя, может выглядеть несколько натянутой, но отдельные совпадения поразительны. В первую очередь, это касается ничем не ограниченной и отнюдь не созидательной по своей направленности власти чиновничьего аппарата. Отказ КПСС от роли «ведущей силы общества» поразительным образом напоминает отказ императора Николая II от части своих властных полномочий именно в пользу профессиональных чиновников. Приход во власть «новых» людей после августа 1991 года не изменил эту ситуацию, а только разбавил профессионалами бумаготворчества на «идеологическом» поприще профессионалов-практиков на всех властных этажах. Одновременно начался взрывной рост этой группы. За первые 10 лет с 1992 по 2002 гг.

количество чиновников возросло примерно в 2,5 раза, тогда как население России сократилось. Самое же любопытное состоит в том, что неэффективность (в европейском смысле слова) этого слоя в России — явление отнюдь не временное и не случайное. Об этом факте уместно говорить как о некой «русской константе».

Таким образом, можно сформулировать некоторые выводы о специфических условиях России, которые возникли отнюдь не в результате рыночных реформ, а существуют на протяжении веков. Суть их в следующем:

- Россия не переходила и не переходит к капитализму в том виде, который свойствен странам Западной Европы и США. Российский капитализм с самого начала несет в себе «старческие черты», главная из которых — преобладание государственной бюрократии над бизнесом и элементами гражданского общества;
- российский правящий класс и российский менеджмент на протяжении длительного исторического периода остаются малоэффективными в сравнении с европейским и американским правящим классом или менеджментом по европейским критериям;
- реформаторы и либералы в России очень легко переходят на позиции крайнего консерватизма при смене их положения в обществе.

Перечисленные отличительные черты России, как уже говорилось выше, необычайно устойчивы. Попытка существенно их изменить не приведет к успеху. Их необходимо просто учитывать при реформировании государственного сектора, причем именно в качестве константы, а не как временного явления, связанного с отсутствием опыта, со слишком быстрой приватизацией или незавершенностью экономических ре-

форм. Данное заключение обобщает выводы Отчёта о НИР по теме: «Мониторинг и анализ мероприятий, направленных на повышение эффективности финансирования научно-технической деятельности за счёт средств государственного бюджета...» 2005-РИ-14.0/008/103.

В минувшее десятилетие концентрация контрольных пакетов, особенно в войне недружественных захватов, известных больше как «рейдерство», использовалась для перераспределения собственности и власти по правилу настоящих «коммунистов» «грабь награбленное», тогда как инвестиционные возможности акционерных обществ остаются невостребованными.

Привлечение инвестиционного капитала для осуществления масштабной модернизации подменялось борьбой чиновничьих группировок за новые источники получения краткосрочных доходов, более известных как «распил» бюджета. Решение злободневной политико-экономической задачи модернизации не может быть успешным без установления и поддержания баланса интересов основных участников акционерного общества: менеджеров верхнего уровня, прочих наёмных работников, инвесторов, независимых директоров и правительства.

Непримиримые противоречия экономических и политических интересов различных групп влияния ставят корпоративное сообщество перед дилеммой: использовать корпорации преимущественно для решения сиюминутных задач (пополнения оборотных активов, поддержания выше черты бедности уровня жизни персонала и распределения прибыли) или направить усилия и средства для достижения действительно важных целей, связанных с осуществлением модернизации и ответом глобальным «вызовам» XXI века? Внутренняя противоречивость внешне проявляется в

перманентных внутрифирменных конфликтах, отражающих борьбу различных групп влияния за передел собственности и власти.

Большинство приватизированных предприятий осталось в пределах «6 соток» первичной эмиссии. Столкнувшись с хищническими действиями потенциальных «инвесторов», акционерные общества в регионах оказались перед дилеммой: уступить за бесценок «свои» активы или вовсе не участвовать в рынке ценных бумаг.

Конфликты в акционерных обществах, почти всегда насильственные способы их разрешения даже на уровне публичных властей верхнего уровня — свидетельство отчуждения новых собственников от института «акционерной демократии». Это объясняется слабостью властей всех уровней, и особенно судебной и правоприменительной систем, недостаточно прочными позициями администраций корпораций, не сумевших преодолеть зависимость от чиновников различных уровней и «теневого капитала», злоупотреблением акционерной демократией в целях ложного банкротства предприятий либо приспособления их к обслуживанию интересов управленческой верхушки.

### **БАНКРОТСТВО «НПО «ГИДРОТРУБОПРОВОД»**

Ввиду неразвитости системы взаимодействия бизнеса (независимых директоров) и власти стоит привести один из примеров фиктивного банкротства государственного предприятия, а именно банкротства «НПО «Гидротрубопровод» в 2006 году.

Предприятие «НПО «Гидротрубопровод» имело следующий перечень объектов недвижимого имущества по состоянию на сентябрь 2005 года:

- Производственное здание (653 кв. м./2 этажа) по адресу: Москва, Кутузовский просп., д. 31;
- Испытательный полигон (16 объектов), расположенный по адресу: М.О. г. Раменское, Донинское ш., 4-й км;
- Автобазу (7 объектов), расположенную по адресу: М.О. г. Раменское, Донинское ш., 4 км;
- Производственно-административное здание (3167,6 кв. м./4 этажа) по адресу: М.О. г. Раменское, ул. Воровского, д. 5. Среднесписочная численность предприятия на тот момент составляла 140 человек.

Чистые активы предприятия по состоянию на 30.06.2005 г., по данным бухгалтерского баланса, составляли 18 377 тыс. рублей, а уставной капитал предприятия - 45 млн рублей.

Согласно решению Арбитражного суда г. Москвы по делу № А-40-4222/05-36-8Б внешним управляющим была назначена И.В. Лаврушенкова. По плану внешнего управления (на период с 21.06.2005 г. по 21.12.2006 г.) расходы на внешнее управление устанавливались на уровне 27,1 млн рублей.

По ситуации, связанной с внешним управлением, и по результатам изучения плана внешнего управления ГУП «НПО «Гидротрубопровод», была проведена проверка обоснованности включения требований кредиторов в соответствующий реестр и выявлены обстоятельства, изложенные ниже.

Рассмотрим представленный в материалах дела о банкротстве внешним управляющим НПО «Гидротрубопровод» договор хранения № 45 от 22 января 2002 года, заключенный с одной стороны Генеральным директором ГУП НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым, с другой - ООО «Шеро-

ни», в лице Генерального директора В.Е. Власенко. Согласно условиям договора хранения ООО «Шерони» передает на хранения 5 плазменных панелей Fujitsu и 5 плазменных панелей Pioneer. Однако «из-за сильной протечки крыши имущество пришло в негодное состояние. Полностью испорчена упаковка. Залиты водой электронные составляющие и экраны изделий». Договор хранения мог быть признан ничтожным, поскольку ФАУФИ на тот момент не было уведомлено о совершении крупной сделки, а в договоре отсутствуют реквизиты помещения, где производилось хранение (адрес склада, номер комнаты, номер полки и т.д.).

Согласно здравой логике, даже если протекла крыша в помещении, какое отношение этот факт имеет к хранящимся плазменным панелям? При попадании на них влаги с ними ничего не случится, они могут работать. Обычно такие вещи хранятся в полиэтиленовой упаковке. Кто является материально ответственным лицом по договору хранения? Где в настоящий момент находится данный товар<sup>3</sup>. Почему хранение осуществлялось в г. Раменское, а не в Москве на специализированном складе, оборудованном для хранения дорогостоящей аппаратуры? Данные плазменные панели в г. Раменское на тот момент не продавались ни в одном из магазинов: товар редок, и его можно было приобрести только в Москве. Для чего его понадобилось везти на хранение в Раменское? Где находятся передаточные акты, если панели были переданы? Если оборудование испорчено, то должен быть на предприятии соответствующий документ. Если и был причинен какой-либо ущерб товару, то это не 100-процентный ущерб, а ча-

<sup>3</sup> Прим.: Уничтожению не подлежит, подлежит сервисному ремонту и находится на гарантийном обслуживании.

стичный. Так как по решению суда взыскан именно 100-процентный ущерб, то возникает вопрос: на каком основании? Почему хранение осуществлялось 22.01.2002 г., а исполнительный лист выдан 17.11.2004 г.? Зачем кредитору необходимо было столько времени выжидать? Эти вопросы по понятным причинам оставлены внешним управляющим без ответа.

Рассмотрим представленный ГУП НПО «Гидротрубопровод» в банкротном деле второй договор хранения № 46 от 31 января 2002 г., заключенный с одной стороны генеральным директором НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым, а с другой - ООО «Шерони», в лице того же генерального директора В.Е. Власенко. Согласно условиям договора хранения ООО «Шерони» передает на хранение портативные компьютеры (ноутбуки) Roverbook в количестве 100 шт. Использована та же схема, что и с плазменными панелями.

Далее инициатор введения внешнего управления ООО «Шерони» постепенно «вводит» в реестр нового кредитора ООО «Гекон 2003» определением Арбитражного суда г. Москвы по делу №А40-4222/05-36-8Б от 25.07.05. В суде представитель внешнего управляющего признал требования основного долга, не проверив их. Внешний управляющий сам путается, называя их в одном документе ЗАО «Гекон 2003», хотя в решении Арбитражного суда данное лицо выступает под названием ООО «Гекон 2003». Видимо времени не было разобраться. В решении Арбитражного суда ООО «Гекон 2003» указываются требования на сумму 1 170 000 рублей, хотя на самом деле внешний управляющий в части 2 раздела 3 реестра требований кредиторов показывает суммы задолженности, значительно превышающие установленные судом. Отмечу, что ЗАО «Гекон 2003» зарегистрирована по домаш-

нему адресу: ул. Липецкая, д. 7, к. 1. Пожилая женщина, которая поднимает телефонную трубку в квартире, отвечает, что никакого отношения к данной организации не имеет.

Сущность возникновения задолженности непонятна: невозврат должником денежных средств, переданных на основании договора аренды помещений от 02.02.2004 г. Получается, что ООО «Гекон 2003» арендует помещения у ГУП НПО «Гидротрубопровод», проплачивает деньги, а потом требует вернуть их обратно, заявляя об ошибке. Никаких договоров аренды не представлено по данному вопросу.

Рассмотрим представленный в материалах банкротного дела ГУП НПО «Гидротрубопровод» договор аренды помещений без номера от 2 февраля 2004 г., заключенный с одной стороны Генеральным директором ГУП «НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым и ООО «Гекон 2003» в лице Генерального директора П.И. Вафина. Арендодатель передает, а арендатор принимает во временное пользование нежилые помещения в здании, расположенном по адресу: Москва, пр. Соломенной Сторожки, д. 12 - общей площадью 555 кв. м. В данном помещении сейчас находится 9-й Арбитражный апелляционный суд. Дополнительным соглашением от 6 февраля 2004 года к договору аренды помещений без номера от 2 февраля 2004 года вводятся дополнительные условия и уточнения: «помимо арендной платы Арендатор перечисляет Арендодателю 3 238 500 рублей за услуги по содержанию и обслуживанию переданных в аренду помещений, в которые входит право подключения к локальной компьютерной и телефонной сети, если таковые имеются на занимаемой площади (ремонт и обеспечение работоспособности сети, а также плата

за использование телефонной сети осуществляется за счет Арендатора)».

Итак, реального неисполнения договора аренды не возникало. Замечу, что далее генеральным директором заключается договор подряда № 7 на производство ремонтно-строительных работ от 10.06.2004 г. с ЗАО «МРСУ № 5».

Рассмотрим представленный в материалы дела ГУП НПО «Гидротрубопровод» договор подряда № 7 от 10 июня 2004 г., заключенный с одной стороны исполняющим обязанности генерального директора ГУП НПО «Гидротрубопровод» В.В. Антошкиным и ЗАО «МРСУ №5» в лице Генерального директора А.Н. Сафонова. Предметом договора является выполнение ремонтно-строительных работ, телефонизация и иные работы, сопутствующие указанным работам, в помещениях, расположенных по адресу: Москва, Кутузовский проспект, д. 31-а. Получается, что к концу 2004 года на предприятии на Кутузовском проспекте ещё нет ни одного телефона.

По сведениям сотрудников предприятия, никакого ремонта на предприятии не было осуществлено, в том числе автоматизации, телефонизации и электрификации. Все телефоны были установлены еще в период «перестройки».

В договоре подряда № 7 от 10 июня 2004 года отсутствует приложение с расшифровкой вида выполняемых работ, указание места и объема их осуществления. Существует только акт приемки выполненных работ в одном лице (В.В. Антошкин), он оценивает качество работ на «хорошо». Комиссия выполненные работы не принимала.

Фирмы-кредиторы предприятия ЗАО «Гекон 2003» и ООО «БиблиоМ» имеют счета и обслуживаются в ЗАО «Белэкономбанк» в Москве. Данный банк активно занимался

обналичиванием средств и работой с фирмами-однодневками. Так, при анализе кредитора ООО «БиблиоМ» отмечу, что он располагается в маленьком арендованном офисе площадью 10 кв. м. по адресу: Москва, Новинский бульвар, д. 20-а, стр. 3-7, ком. 131-2. Внесен в реестр кредиторов на основании решения Арбитражного суда г. Москвы по Делу №А40-4222/05-36-8 Б от 27.04.05 г. ООО «БиблиоМ» и ГУП НПО «Гидротрубопровод» заключили договор № 31 от 25.12.2001 г. на отпуск тепловой энергии и обслуживание тепловых сетей. В январе 2002 года из-за прекращения подачи ГУП НПО «Гидротрубопровод» тепловой энергии в трех зданиях ООО «БиблиоМ» произошло размораживание ливников, внутренних сетей, приборов и водопровода.

Рассмотрим представленный ГУП НПО «Гидротрубопровод» договор № 31 на отпуск тепловой энергии и обслуживание тепловых сетей от 25 декабря 2001 г., заключенный в г. Раменское с одной стороны генеральным директором ГУП НПО «Гидротрубопровод» А.П. Петраковым и ООО «БиблиоМ», в лице генерального директора С.А. Солонина.

Предметом договора является отпуск и потребление горячей воды, техническое обслуживание «Поставщиком» внутренних тепловых сетей и приборов отопления «Потребителя». Вывод: ООО «БиблиоМ» никогда не имело недвижимого имущества около (внутри) территории предприятия ГУП НПО «Гидротрубопровод» в г. Раменское, и поэтому не мог возникнуть сам факт причиненного ущерба.

Исходя из вышеизложенного, получается, что реальных кредиторов у ГУП «НПО «Гидротрубопровод» не имеется, налицо «нарисованность» кредиторской задолженности по ряду причин, в том числе, стран-

ные для данной ситуации основания возникновения задолженности.

В ходе внешнего управления было реализовано производственно-административное здание площадью 3167,6 кв. м (расположенное по адресу: г. Раменское, ул. Воровского, д. 5) и часть объектов на испытательном полигоне, расположенном по адресу: г. Раменское, Донинское ш., 4-й км. Но благодаря вмешательству госоргана управляющему не дали возможность распродать аффилированным кредиторам все имущество предприятия.

Такая ситуация по государственным предприятиям не единична. Подобным образом развивалась ситуация с заводом «Полиграфприбор», имеющим имущественный комплекс из 4 зданий на Таганке (ул. Александра Солженицина, д. 23), генеральным директором которого был Шаповалов К.В. Имущественный комплекс указанного предприятия «выбыл» из состава предприятия по аналогичной схеме, а впоследствии предприятие было ликвидировано.

Таким образом, видится неэффективным управление государственной собственностью наемными менеджерами, которые фактически «сливали» дорогостоящее имущество за бесценок аффилированным лицам. Ведь на тот момент не был развит институт независимого директора, который смог бы предотвратить указанный произвол в отношении государственной собственности. Поэтому на помощь государству и частному бизнесу по управлению/контролю за эффективностью управления приходят профессиональные сообщества.

## **ОСНОВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ: ИХ ФУНКЦИИ, СОСТАВ, РАЗВИТИЕ**

Основные профессиональные сообщества в области объединения независимых корпоративных директоров представлены следующими ассоциациями: Ассоциация независимых директоров (АНД), ассоциация «Директориум», Институт независимых директоров, Национальная ассоциация корпоративных директоров, Российский институт директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей.

Ввиду того, что автор состоит в Ассоциациях независимых директоров и «Директориуме», как физическое лицо, а в Российском союзе промышленников и предпринимателей как юридическое лицо, то в качестве примера будет рассмотрена практика указанных ассоциаций.

### **АССОЦИАЦИЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ**

Так, на сайте Ассоциации независимых директоров ([www.nand.ru](http://www.nand.ru)) представлена следующая информация: «АНД – крупнейшая российская директорская организация, основанная в 2002 году. Миссия – создание профессионального сообщества директоров и топ-менеджеров, использующих лучшую практику корпоративного управления для устойчивого развития бизнеса и общества. Деятельность построена на принципах Честности и Профессионализма. Каждый вступающий в АНД подписывает Хартию – свод этических и профессиональных стандартов деятельности директора». АНД проводит эксклюзивные программы обучения и сертификации, создает современные форматы общения и расширения контактов, помогает реализовать карьерный потенциал и открыть новые бизнес-возможности.

В ассоциацию входят более 1000 директоров и управленцев публичных, частных и государственных компаний. Ассоциа-

ция представляет Россию в Глобальной сети директорских организаций (GNDI), которая объединяет более 100 000 директоров по всему миру. Благодаря GNDI члены АНД имеют доступ к передовому международному опыту и сети контактов директоров, инвесторов и экспертов.

Стратегическим международным партнером ассоциации является Institute of Directors (IoD) – старейшая директорская организация. Совместно с IoD ассоциация проводит в России уникальную международную программу квалификации для работы в советах директоров IoD Chartered Director. С 2008 года ее прошли более 300 участников, открывших для себя новые профессиональные и карьерные возможности.

С 2012 года АНД проводит курс повышения квалификации «Независимый директор» – вводный курс о корпоративном управлении и деятельности советов директоров. На постоянной основе действует клуб выпускников, являющийся платформой для обмена опытом и решения актуальных персональных и деловых задач.

Уже более 10 лет АНД совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей, международной фирмой PwC, Московской Биржей и ПАО «Сбербанк» ежегодно проводит Всероссийский форум по корпоративному управлению и Национальную премию «Директор года».

#### «ДИРЕКТОРИУМ»

Ассоциация «Профессиональное сообщество директоров «Директориум» создана в соответствии с соглашением о сотрудничестве от 22.06.2013 г. между АСИ и Росимуществом. Она объединяет более 600 профессионалов, треть из которых избраны в советы директоров и ревизионные комиссии компаний с государственным участием.

Ассоциация представляет собой форму некоммерческого объединения, объединяющая членов (участников сообщества). Структура ассоциации – комиссии и комитеты. Деятельность ассоциации направлена на повышение эффективности управления имуществом, в том числе, через развитие существующих и создание новых механизмов корпоративного управления, одним из которых является институт профессиональных директоров.

Ассоциация является разработчиком проекта профессионального стандарта «Член коллегиального органа управления». Также на сегодняшний день «Директориум» является исполнителем социально значимого проекта «Рейтинг Директориум – Разработка и апробация методики рейтингования (оценки) предприятий с государственным участием по показателям эффективности финансово-хозяйственной деятельности», реализуемого в соответствии с грантовым направлением (распоряжение Президента Российской Федерации Владимира Путина №79-рп от 01.04.2015 г.).

Перед ассоциацией в настоящий момент стоят следующие задачи:

1. организация на площадке Директориума межотраслевого взаимодействия специалистов по предмету компетенций;
2. способствование развитию нетворкинга среди участников сообщества;
3. продвижение членов сообщества в соответствующие органы управления предприятий;
4. составление Перечня профессиональных директоров, входящих в Директориум и в структуру предприятий;
5. проведение форума «Бизнес и власть» силами «Директориума» и власти;

6. расширение состава сообщества до 1000 человек;

7. повышение привлекательности площадки для независимых директоров и новых членов сообщества, привлечение новых активных участников в «Директориум»;

8. создание инструментов и продуктов для решения бизнес проектов;

9. создание филиалов сообщества «Директориума» по федеральным округам России;

10. создание информационной площадки и коммуникаций для сообщества «Директориума»;

11. соотнесение деятельности «Директориума» к 17 целям устойчивого развития ООН, 169 задачам и 230 показателям;

12. разработка механизма постановки конкретных целей и задач с дальнейшей их реализацией;

13. создание комитета по аудиту, профсоюза «Директориума» для защиты интересов членов «Директориума» в СД;

14. развитие системы страхования ответственности независимых директоров в органах управления предприятиями.

## РОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) - общероссийская организация, представляющая интересы деловых кругов, как в России, так и на международном уровне. Российский союз осуществляет свою деятельность посредством двух юридических лиц, обладающих различным правовым статусом – общероссийского объединения работодателей (ООР «РСПП») и общероссийской общественной организации (РСПП).

РСПП сегодня - это более 100 отраслевых и региональных объединений, представляющих ключевые секторы экономики: ТЭК, машиностроение, инвестиционно-банковскую сферу, а также оборонно-промышленный комплекс, строительство, химическое производство, легкую и пищевую промышленность, сферу услуг. Бизнес-ассоциация объединяет тысячи крупнейших российских компаний - представителей промышленных, научных, финансовых и коммерческих организаций во всех регионах России.

РСПП видит свое предназначение в консолидации усилий промышленников и предпринимателей России, направленных на улучшение деловой среды, повышение статуса российского бизнеса в стране и в мире, поддержание баланса интересов общества, власти и бизнеса.

Организация ведет постоянную практическую работу: на высоком государственном уровне проводятся конференции по актуальным экономическим проблемам с участием представителей российских и зарубежных бизнес-кругов, а также руководителей федеральных органов власти. Итогами этих форумов являются решения, которые принимаются на государственном уровне в сфере предпринимательства и бизнеса в России.

РСПП ведет активную деятельность по модернизации системы корпоративного управления в России: на базе организации создан Комитет по ведению Национального реестра независимых директоров при РСПП, решение о создании которого приняло в октябре 2006 года Бюро Правления РСПП. Это решение стало очередным этапом развития корпоративного управления в Российской Федерации. Совершенствование системы корпоративного управления в России – важнейшая мера, необходимая для увеличения

притока инвестиций во все отрасли российской экономики, как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов.

Важной составляющей в системе корпоративного управления является качество деятельности совета директоров компаний. Без эффективного и высокопрофессионального совета директоров невозможно обеспечить надлежащий уровень корпоративного управления. Эффективность осуществления функций совета директоров требует включения в его состав независимых директоров, то есть лиц, которые не только не являются членами правления, но и независимы от должностных лиц общества, а также не находятся с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость их суждений.

Национальный реестр призван объединить в единое сообщество лица, осуществляющие профессиональную деятельность в качестве независимых директоров, а также определить квалификационные требования, стандарты деятельности и Правила деловой этики независимого директора. Ведение Национального реестра предоставит возможность российским и зарубежным организациям, а также государственным органам сократить риски, связанные с подбором независимых директоров в состав представителей акционера в органах управления компании. Состав Национального реестра формируется из числа профессионалов, имеющих высокую деловую репутацию и опыт работы в органах управления ведущих компаний России. В настоящее время в Национальный реестр входит 175 членов.

Итак, чтобы получить допуск к управлению государственным имуществом в качестве независимого директора/эксперта, кандидат в директора должен состоять в одной из вышеперечисленных ассоциаций во

избежание «непроверенных людей со стороны», которые в примерах, рассмотренных ранее, случайно получили доступ к управлению предприятиями. Вопросы новых технологий, инноваций, кибербезопасности все чаще смещаются с операционного на стратегический уровень управления, так как принимаемые решения начинают оказывать существенное влияние на будущее бизнеса. Новые независимые директора с компетенцией в сфере цифровых технологий начинают работать в советах директоров обществ с государственным участием.

Практика управления публичными компаниями в России и в мире показывает, что наличие разнообразных компетенций и знаний существенно влияет на качество работы советов директоров. В мире наблюдается тенденция повышения частоты привлечения независимых директоров с технологической экспертизой для развития бизнеса и управления киберрисками со стороны акционеров и руководителей компаний. Представители вышеуказанных ассоциаций на обсуждении кандидатур в комиссиях Росимущества и других структур представляют кандидатов (участников ассоциаций), раскрывают их сильные стороны, опыт, компетенции.

Вместе с тем, государственные органы, ассоциации и сами кандидаты получают синергетический эффект при таком взаимодействии. Описание указанного эффекта и распределение его между участниками представлено в Таблице 1.

Итак, в конце хочется отметить, что с помощью развития профессиональных сообществ, как со стороны государства, так и со стороны самих членов, с учетом изложенных принципов повысится эффективность управления государственной собственностью.

Табл. 1. Синергетический эффект в цепочке «кандидат в независимые директора – независимый директор – проф. сообщества – гос. органы».

№	Участник отношений	Эффект
1	Росимущество	Качественный человеческий капитал – профессиональный директор
2		Профессиональное инициативное экспертное сообщество в системе корпоративного управления
3		Обеспечение кадрами СД, отвечающих его требованиям
4		Обеспечить наличие квалифицированного кадрового резерва для СД, отвечающего его требованиям
5		Совершенствование стандартов и регламентов взаимодействия с СД и РК
6		Реализация рационального управления госимуществом
7	Независимый директор	Повышение квалификации в системе корпоративного управления для увеличения своей ценности и карьерного роста
8		Защита прав и законных интересов в профессиональной деятельности
9	Кандидат в НД	Подготовка и повышение квалификации в системе корпоративного управления для увеличения своей ценности и карьерного роста. Риск-менеджмент
10	Собственники бизнеса	Повышение эффективности системы корпоративного управления через сервисы HR, GR, PR, консалтинг
11	Корпорация развития региона, региональный институт развития	Инструментарий реализации региональной стратегии развития
12	Профессиональные сообщества	Реализация методологии межотраслевого балансирования экономики на основе профессионального суждения членов сообщества, согласование данного регламента с правительством и подготовка профессионалов для работы в органах корпоративного управления
13		Предложение методологии, основанной на межотраслевом балансировании экономики и предложение информационной системы «Динамическая модель межотраслевого баланса (Госплан)»
14		Разработка методологии запроса, внедрения и контроля внедрения инноваций для ведомств, которые будут реализовывать её через СД.
15		Предложение на рынок профессионалов, реализующих компетенции в своих отраслях и руководствующихся в своей деятельности согласованной методологией межотраслевого баланса, являющейся продуктом проф. сообществ
16		Предприятие
17	Госкорпорации	Совершенствование механизмов и методологии взаимодействия с Росимуществом и СД для повышения качества управленческих решений. И контроль реализации

18	Государство	Обозначение проблем, которые оно не замечает, предложение вариантов их решения при поддержке проф. ассоциаций, администрирование процессов решения
19		Система контроля и ответственности по внедрению инноваций на предприятиях
20		Эффективное межотраслевое планирование и управление экономикой страны для выстраивания производственных цепочек и рационального перераспределения бюджетных инвестиций
21	Министерства	Совершенствование механизмов и методологии взаимодействия с Росимуществом и Советом Директоров своих корпораций для повышения качества управленческих решений. И контроль реализации
22	Министерство, Департамент технического развития	Инновационные запросы в «упакованном виде» от производителя товаров и услуг
23	Департамент	Система согласования с отраслевыми НИИ

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. М.: Прогресс, 1985.
2. Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Руководитель рабочей группы – Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. – М.: Издательство «Олита», 2004.
3. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление: Учебное пособие / под ред. В.Г. Антонова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
4. Бандурин А.В. Управление деятельностью корпораций в России: Дисс. ... докт. эконом. наук. М., 2002.
5. Барта П. и др. Структура против функции: эволюция корпоративного управления (на примере США) // Проблемы управления в социальных системах. – 2015. – Т. 8. – №. 12.
6. Бухвалов А.В. Корпоративное управление как объект научных исследований // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – №. 3.
7. Вебер М. Переход России к псевдоконституционализму // Полис. Политические исследования. – 2006. – №. 2. – С. 77-89.
8. Гайдар Е. Т. Дни побед и поражений. М., 1996.
9. Герчикова И.И. Менеджмент. Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1997.
10. Гнатко В.С. Корпоративное управление в России: невостребованная революция. – Ярославль: ЯГПУ, 1999.
11. Головщинский К.И. Диагностика корупциогенности законодательства / Под ред. Г.А. Сатарова и М.А. Краснова. – М.: Фонд ИНДЕМ, 2000.
12. Городний В.И. Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании на примере ОАО «Татнефть». – М.: Дело, 2005. 304 с.
13. Гуриев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С. Корпоративное управление в рос-

- сийской промышленности. М.: ЦЭФИР, 2005.
14. Де Гиус А. Ари. Живая компания. Рост, научение и долгожителство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
15. Долгопятова Т.Г. Собственность и корпоративный контроль в российских компаниях в условиях активизации интеграционных процессов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №. 2.
16. Дэниелс Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес. – М.: Дело, 1998.
17. Залоговые аукционы стали вопиющим нарушением всех законов по приватизации. Интервью Президента «Союза предпринимателей и арендаторов России» Андрея Бунича агентству Прайм-ТАСС 18 февраля 2005 года // Информационно-аналитический портал «Новая экономика» URL: <https://web.archive.org/web/20120107030138/http://bunich.ru/article/index.php?id=3> (Дата обращения: 20.04.2019).
18. Корпоративное право: Учебник для юридических вузов / В.В. Гуцин, Ю.О. Порошкина, Е.Б. Сердюк. – М.: Эксмо, 2006.
19. Корпоративное управление / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 222 с.
20. Корпорации-монстры: войны сильнейших, истории успеха. – М.: Эксмо; Коммерсантъ, 2010. – 288 с.
21. Кузнецов П.В., Муравьев А.А. Механизмы участия государства в управлении акционерными обществами государственной и смешанной форм собственности в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – №. 1.
22. Ли И.А. Экономический механизм оперативного управления текущими активами корпораций: Дисс. ... канд.а эконом. наук. М., 1999.
23. Мау В. Анти-Стиглиц. Российские экономические реформы в представлении их западных критиков // Вопросы экономики. – 1999. – №. 11-12.
24. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2003.
25. Муравьев А. Государственные пакеты акций в российских компаниях // Вопросы экономики. – 2003. – №. 5. – С. 101-120.
26. Мэнгл Дж. Бенеттон. Семья, бизнес и бренд / Пер. с англ. – М.: ДеНово, 2002. – 346 с.
27. Наймушин В. Г., Козлов А. Н. Корпоративная собственность в трансформационной экономике // Terra Economicus. – 2003. – Т. 1. – №. 2.
28. Порта Р. Л., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А. Корпоративная собственность в различных странах мира // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – №. 3. – С. 97-148.
29. Официальный сайт ассоциации «Профессиональное сообщество директоров «Директориум» URL: <http://www.directorium.pro> (Дата обращения: 20.04.2019).
30. Официальный сайт Ассоциации профессиональных директоров URL: <http://www.nand.ru/> (Дата обращения: 20.04.2019).
31. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли России URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/> (Дата обращения: 20.04.2019).

32. Официальный сайт Росимущества URL: <http://www.rosim.ru> (Дата обращения: 20.04.2019).
33. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей URL: <http://рспп.рф> (Дата обращения 20.04.2019).
34. Радыгин А. и др. Собственность и интеграционные процессы в корпоративном секторе (некоторые новые тенденции) // Вопросы экономики. – 2001. – Т. 5. – С. 26-45.
35. Роджерс Ф. Д. Путь ИБМ. Взгляд изнутри: человек фирма маркетинг. Пер. с англ. М.: Прогресс. – 1992.
36. Рудык Н.Б. Структура капитала корпораций: теория и практика. М.: Дело, 2004.
37. Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире / Рикардо Семлер; пер. с англ. – М.: «Добрая книга», 2007.
38. Содерквист Д. Wal-Mart: Как из провинциального магазинчика создавалась величайшая розничная империя: Откровения вице-президента компании. М.: Эксмо, – 2008.
39. Стиглиц Дж. Е. Крутое пике: Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса / Пер. с англ. В. Лопатка. – М.: Эксмо, 2011.
40. Толкачев О.М. Московская программа приватизации: вчера, сегодня // Городская собственность 1997. № 2.
41. Уильямсон О. Экономические институты: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996.
42. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифесты современной институциональной экономической теории / Пер. с англ. – М.: Дело, 2003.
43. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. – М.: Дело, 2001.
44. Шохин А.Н., Прохорова А.А. Взаимодействие бизнеса и власти в межгосударственных институтах глобального управления. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2018.

## ISSUES OF IMPROVING THE COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION BY THE HELP OF PROFESSIONAL COMMUNITIES OF MANAGERS

**Erastov Georgiy** – Head of Legal Service of Turaevo Machine-building Design Bureau “SOYUZ”.  
Address: 10, Turaevo Industrial Zone, Lytkarino, 140080, Moscow region. E-mail: erastov@list.ru.

In this paper, the author analyzes his own experience of participation in boards of directors and audit commissions in companies with state participation.

In the framework of digitalization development and integration of innovations in various areas of business, there is a need for a completely new qualitative approach to management of state-owned companies, and therefore the government sets the task for training highly qualified personnel in the field of corporate management, personnel reserve formation, and development of the professional standard "Corporate Director ", various standards, regulations of interaction with the board of directors and audit commissions of companies, as well as staff development. In solving these problems, professional associations of independent directors come to the rescue, who in the future are likely to become self-regulating organizations in the field of corporate governance.

These associations are considered to play a major role in introducing a system of control and responsibility in enterprises, identifying management problems in enterprises, improving state property management, proposing candidates for the board of directors and audit commissions of companies, introducing innovations in departments and subordinate enterprises, and improving the system approvals and directives.

### Key words:

*Professional community of managers, corporate governance, state property management, Association of Independent Directors, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, Institute of Independent Directors, Board of Directors.*

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК / UDK 334.723

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И ПОЛИТИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

Панфилов К.С.<sup>4</sup>

В данной статье рассматривается динамика основных показателей экономической и политической эффективности госкорпораций «Роснано» (АО «Роснано») и Фонда содействия реформированию ЖКХ. Констатируется, что госкорпорации вынуждены действовать в условиях двухуровневой принципал-агентской проблемы, являясь одновременно агентом государства и принципалом по отношению к реципиентам бюджетных средств.

Было выяснено, что именно неэффективность и оппортунизм агентов, получающих средства госкорпораций, подрывают их значимость в глазах государства. Автор полагает, что Фонд ЖКХ находится в более благоприятном инвестиционном положении, чем «Роснано» ввиду большей социальной значимости. В заключение автор приходит к выводу, что государство не всегда было способно объективно оценить деятельность госкорпораций как ввиду нечеткости критериев, так и в связи ориентацией госкорпораций на абсолютные показатели инвестиционной активности. Тем не менее, внедрение современных практик корпоративного управления позволило улучшить их эффективность и прозрачность.

Ключевые слова:

*Госкорпорации, эффективность, корпоративное управление, государство, институты развития.*

---

<sup>4</sup> Панфилов Константин Сергеевич – студент 2-го курса магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», ОП «Прикладная политология». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: panfilov.ks@mail.ru.

Формирование государственных корпораций вписано в процесс огосударствления российской экономики, поэтому необходимо рассмотреть предпосылки их появления и особенности их юридического статуса.

Исторически создание правовых основ для организации новых типов хозяйствующих субъектов во время постсоветского транзита и перехода к рыночной экономике привело к расцвету различных форм собственности, начиная с 1990-х гг. В последнее десятилетие XX века на руинах СССР происходили политические, экономические и социальные трансформации, оцениваемые иногда как революционные. Но формирование дееспособной рыночной инфраструктуры было связано с множеством трудностей. Во-первых, из-за нестабильности, охватившей все сферы жизнедеятельности общества и государства. Во-вторых, в связи с процессом массовой приватизации государственной собственности и введения в правовой оборот совершенно новых для страны экономико-правовых понятий, моментально воплощавшихся на практике. Как отмечал Е.Т. Гайдар: «В России [экономическая – прим. авт.] стабилизация и формирование институтов шли практически параллельно» [1].

Уже в начале 2000-х гг. остро встал вопрос об увеличении эффективности экономики. Хотя институциональная основа для рыночной системы уже существовала и действовала, руководством страны был взят курс на увеличение степени регулирования. Этот процесс шел рука об руку с ростом цен на энергоносители, поэтому было сделано почти все возможное, чтобы сырьевые компании и их доходы оказались под жестким государственным контролем.

Доля государства в ВВП устойчиво росла с 2004 года, причем объектами наиболее пристального его интереса стали банковский, нефтегазовый, машиностроительный и энергетический секторы. По подсчетам Центра стратегических разработок, она доходила до 40% уже к 2008 году, а с 2009 года, когда пиковая отметка превысила 50%, значительно уже не опускалась [15].

В этот момент в правительстве вспомнили о такой организационно-правовой форме как государственная корпорация. Фундаментом этого весьма специфического типа хозяйствующего субъекта была статья 7.1. Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ, регулирующая процесс создания, цели и структуру этого института. В законе госкорпорация была определена как «... не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций». При этом, «...корпорация создается на основании федерального закона» [12]. Характерно, что вышеупомянутый закон устанавливал лишь самые общие черты и правовые рамки, в которых должна была действовать предполагаемая государственная корпорация. Содержание и цели деятельности госкорпорации должны были определяться лишь в момент создания, причем на основании соответствующих законов.

Теоретически, у этого института была неограниченная сфера для применения, но большого распространения он не получил. Характерно, что даже в пик создания госкорпораций в 2007 году их количество было несравнимо малым по сравнению с количеством государственных компаний иной формы.

Среди причин, подтолкнувших в итоге государство к использованию данной организационно-правовой формы, можно выделить такие как:

- несоответствие между масштабом новых социально-экономических задач, поставленных государством, и инструментами их решения;

- неспособность или нежелание государства найти эффективные методы частного государственного партнерства [16];

- необходимость компенсировать так называемые «провалы рынка»;

- необходимость реструктурировать государственную собственность в целях повышения конкурентоспособности отдельных отраслей промышленности и диверсификации;

- недостаточное качество административной системы, ориентированность органов государственной власти на текущие задачи, а не на долгосрочные [11].

Характерно, что, несмотря на это, государственные корпорации с самого начала рассматривались многими органами государственной власти как потенциальная монополярная угроза. Об этом говорится уже в докладе «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» от 2007 года: созданные на тот момент государственные корпорации были включены в список основных угроз экономической конкуренции наряду с естественными монополиями, картелями и злоупотреблениями органов власти [5]<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Прим.: С 2008 года государственные корпорации исчезают как угроза конкуренции в отчетах службы. С тех пор госкорпорации упоминаются лишь в контексте внесения изменений в Федеральный закон № 233-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и иные законы. Основные претензии ФАС касались только усовершенствования

Так или иначе, госкорпорации были наделены государством огромными ресурсами и уникальным положением в экономической системе России. Специфика организаций этого типа предполагала особенные отношения с государством: оно должно было обеспечить их функционирование за счет своего имущества, финансов, а в дальнейшем поддерживать постольку, поскольку они выполняли планы, предписанные законом об их создании и иными актами. При этом эффективность исполнения поставленных перед госкорпорациями планов никак не отражалась на их поддержке государством. Будучи инструментом прямого осуществления законов и стратегий, они стали своего рода синтетическими институтами, совмещавшими в себе возможность получать прибыль и оставаться особым типом некоммерческой организации.

Все существующие госкорпорации имеют общие характеристики:

- имущество ГК формируется за счет взноса РФ – отчуждаемое имущество становится собственностью ГК;

- ГК не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам ГК, если законом, предусматривающим ее создание, не предусмотрено иное;

- ГК использует свое имущество только в целях, ради которых она создана<sup>6</sup>;

- ГК разрешается предпринимательская деятельность, если она соответствует предыдущему пункту;

контроля и оценки эффективности закупочной деятельности, в которую вовлечены госкорпорации.

<sup>6</sup> Прим.: При этом цели, установленные в законах о создании различных ГК, постоянно подвергались критике за расплывчатость.

- федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления не вправе вмешиваться в деятельность корпорации (за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами)<sup>7</sup>.

Поскольку государственные корпорации (как ликвидированные, так и существующие до сих пор) имеют фундаментально различающийся генезис, представляется необходимым рассмотреть именно те корпорации, деятельность которых при определенных допущениях может анализироваться параллельно.

В данной работе будут рассмотрены две госкорпорации: ГК «Роснано» (с 2011 АО «Роснано») и ГК Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства. Это связано, прежде всего, с тем, что эти госкорпорации представляют собой специфические венчурные фонды, чье целеполагание непосредственно связано с инвестиционной активностью. Данным госкорпорациям следует дать краткую характеристику.

*Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий»* (в 2011 году была реорганизована в АО «Роснано») являлась институтом развития до преобразования, однако сохранила черты венчурного фонда<sup>8</sup>. Согласно ст. 3 ФЗ от 19 июля 2007 г. № 139-ФЗ «О Российской корпорации нанотехнологий», данная госкор-

<sup>7</sup> Прим.: В 2010 году в закон была введена поправка об обязанности ГК отчитываться перед Счетной палатой согласно п. 3.4 введен Федеральным законом от 29.12.2010 N 437-ФЗ.

<sup>8</sup> Прим.: Согласно определению Минэкономразвития институтами развития являются организации, рассматривающиеся как инструменты государственной политики, стимулирующие инновационные процессы и развитие инфраструктуры с использованием механизмов государственно-частного партнерства [7].

порация создавалась для «содействия реализации государственной политики в сфере нанотехнологий, развития инновационной инфраструктуры в сфере нанотехнологий, реализации проектов создания перспективных нанотехнологий и nanoиндустрии» [13]. Первоначальный имущественный взнос Российской Федерации в эту организацию составил 130 млрд рублей [3]. Изначально предполагалось, что она будет преобразована в акционерное общество, однако точный срок установлен не был.

Ключевыми функциями корпорации были рассмотрение, финансирование проектов в сфере нанотехнологий для последующего предоставления финансовой поддержки за счет ее средств, а также поддержка подготовки специалистов и оказание помощи предприятиям научно-технологического кластера.

В 2010 году вышел закон о преобразовании государственной корпорации «Роснано» в акционерное общество «Роснано», 100% акций которого были переданы государству, а оперативное управление им стала осуществлять управляющая компания «Роснано». Кроме того, был основан Фонд инфраструктурных и образовательных программ. Он и стал институтом развития nanoиндустрии взамен ликвидированной ГК. И в форме ГК, и в форме АО «Роснано» долгое время оставалась убыточной организацией, даже несмотря на реализацию множества проектов (производство синтетических сапфиров, завод «Куйбышевазот» и др.).

*Государственная корпорация - Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства* также является институтом развития, согласно определению Минэкономразвития, будучи созданной для обеспечения безопасных и благоприятных условий проживания граждан и

стимулирования реформирования жилищно-коммунального хозяйства, формирования эффективных механизмов управления жилищным фондом и т.д. В её функции входят: 1) рассмотрение представленных субъектами Российской Федерации заявок на предоставление финансовой поддержки за счет средств Фонда; 2) принятие решений о соответствии заявок и прилагаемых к заявкам документов требованиям, установленным Федеральным законом; 3) принятие решений о предоставлении финансовой поддержки за счет средств Фонда на основании заявок и др.

Госкорпорации ставились задачи решения проблемы переселения жильцов из домов, находящихся в аварийном состоянии (40% от общей суммы расходов), а также проведение капитального ремонта путем софинансирования региональных программ переселения (60% от общей суммы расходов). Для осуществления этих целей первоначальный имущественный взнос Российской Федерации в данную ГК составил 240 млрд рублей [4]. Ликвидация госкорпорации была назначена на 1 января 2018 года, однако этот процесс было решено отложить до 1 января 2026 года. Деятельность Фонда также будет рассмотрена ниже.

Объективная оценка деятельности данных государственных корпораций является нетривиальной задачей, поскольку в данном случае принципал-агентская проблема и проблема корпоративного управления являются сутью взаимоотношений между государством и корпорациями. Насколько эффективно будет действовать агент (т.е. корпорации), каковы его управленческие решения, и как их будет оценивать принципал (государство), – эти аспекты затрудняют оценку эффективности, что связано не только с тем, что госкорпорациям не хватает прозрачности (хотя в сфере развития кор-

поративного управления они достигли больших успехов), но и с тем, что их деятельность имеет как экономическое, так и политическое измерение.

Обычно отмечается, что именно экономическая рентабельность является слабым местом госкорпораций. Именно за это они чаще всего подвергаются общественной критике. И все же, простая констатация факта траты денежных и иных ресурсов на те или иные задачи и инвестиционные проекты, которые не приносят краткосрочной отдачи, не позволяет объективно оценить результаты их деятельности.

Представляется, что политическая эффективность государственных корпораций может быть оценена при сопоставлении политических целей (например, развития нанотехнологий в России или создания инновационных предприятий и др. в случае «Роснано», либо количество переселенных семей из аварийных домов, капитальный ремонт и т.д. в случае с Фондом ЖКХ) и экономической эффективности, т.е. соотношения потраченных средств и выполненных инфраструктурных задач.

Объектами анализа данного исследования стали годовые отчеты ГК «Роснано-тех»/АО «Роснано» и ГК Фонда содействия реформированию ЖКХ, а также заключения Счетной палаты. Заметим, что эти госкорпорации в наибольшей степени соответствуют современным стандартам раскрытия информации и не вовлечены в закрытые сферы деятельности (например, имеет уровни секретности, относится к сфере национальной обороны и т.п.).

Как было сказано выше, особенность Фонда ЖКХ и «Роснано» заключается в том, что они представляют собой инвестиционные фонды, выделяющие средства тем контрагентам, чья деятельность соответству-

ет целям корпорации, и чьи заявки сформированы надлежащим образом. По этой причине эффективность этих институтов оценивается опосредованно: не по абсолютным цифрам выделенных средств, а по тому, насколько успешно контрагенты смогли ими распорядиться под надзором корпораций.

Для оценки экономической эффективности в работе рассматриваются не только формальные экономические показатели (бухгалтерский баланс организаций, объем инвестиций, сумма перечисленных в бюджет налогов, коэффициенты автономии и текущей ликвидности, стоимость чистых активов), но и институциональные (объем инвестиций в создание предприятий нанотехнологического профиля, либо для обеспечения капитального ремонта, соответственно). Трендовый анализ позволяет проследить динамику эффективности деятельности корпораций. Такие показатели, как размер чистых активов, коэффициенты автономии и текущей ликвидности особенно важны для анализа деятельности АО «Роснано», чья приватизация планировалась и до сих пор запланирована в неопределенной перспективе, а также влияет на выплаты дивидендов руководству.

Итак, в качестве критериев политической эффективности ГК «Роснано»/АО «Роснано» будут выделены такие показатели, как 1) количество предприятий, созданных и действующих при участии ГК «Роснано»/АО «Роснано» (портфель); 2) доля ГК «Роснано» (с 2011 АО «Роснано») в российском рынке нанотехнологий; 3) доля России на мировом рынке нанотехнологий и др.

В качестве критериев политической эффективности Фонда ЖКХ будут выделены такие показатели, как

1) фактический объем расходов на капитальный ремонт домов;

2) фактический объем расходов на переселение граждан из домов, признанных аварийными;

3) степень освоения регионами средств, перечисленных корпорацией на капитальный ремонт и переселение из аварийного жилья и др.

При анализе необходимо учитывать, что бухгалтерская отчетность корпораций по нормам РСБУ была признана неудовлетворительной, и уже в 2010 году в статью 7.1. Государственная корпорация Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ были внесены поправки, ужесточающие нормы отчетности корпораций, в т.ч. путем введения новых показателей в бухгалтерскую отчетность [12]. Тем не менее, стандарты МСФО так и не были введены в оборот Фондом ЖКХ, и только АО «Роснано» предпринимает попытки отчитываться по обоим стандартам, начиная с 2016 года.

В связи с неотложностью решения назревших проблем жилищно-коммунального хозяйства, государственная корпорация Фонд ЖКХ начала свою деятельность, выделив первые средства на капитальный ремонт и переселение граждан из аварийного жилого фонда уже в первом году своей работы. Но уже в первые четыре года деятельности госкорпорация практически исчерпала средства первоначального имущественного взноса государства, перечислив их регионам на условиях софинансирования (норма, которого для ТСЖ впоследствии увеличилась с 5% до 15%), в т.ч. с учетом поддержки развития рынка жилья, фактически иницируя со своей стороны социальное строительство.

Как уже было отмечено, создание этой корпорации было связано с тем, что государство не имело эффективных механизмов для инвестирования в сферу жилищно-коммунального хозяйства (т.е. изношенного жилого фонда и коммунальной инфраструктуры). При этом институциональная база реформирования (внесение поправок в Жилищный кодекс, ФЗ № 185 и др.) находилась на стадии оперативной подготовки.

Необходимо заметить, что уже в конце 2008 года жилищный фонд, обозначенный как ветхий или находящийся в аварийном состоянии, по данным Росстата составил 99,5 млн. кв. м., а его доля от всего жилого фонда составляла почти 3,2% [6]. Проблема в силу этого потребовала вмешательства государства.

Процедура получения регионами помощи от госкорпорации была относительно простой. Чтобы получить финансирование из Фонда, необходимо, чтобы глава субъекта предоставил корпорации надлежащим образом оформленную заявку с приложением региональной программы, а в случае получения поддержки, уже на региональном уровне и ниже (на уровне жилого дома) необходимо было наличие функционировавшего товарищества собственников жилья.

Как итог, Фонд играл и продолжает играть роль инициатора институциональных преобразований в управлении жилым фондом. Характерно, что агентская роль Фонда, возложенная на него государством, не ограничивалась простым исполнением роли посредника между федеральным и региональным бюджетом. В действительности, Фонд, как и другие госкорпорации, стал площадкой для применения наиболее современных практик корпоративного управления. Так, уже с 2008 года этому вопросу уделяется повышенное внимание. Например, в отчете за этот год впервые вводится в

оборот понятие корпоративного управления, где оно делится на четыре уровня:

- 1) федеральные законы и НПА тех ФО-ИВ, которые касаются деятельности корпорации;
- 2) решения наблюдательного совета корпорации;
- 3) решения правления корпорации;
- 4) распоряжения генерального директора.

Уже с 2009 года в корпоративном управлении Фонда было выделено три новых направления по улучшению работы Фонда, включая вопрос о вознаграждении руководства при выполнении установленных критериев. Они включали в себя законодательство, касающееся общих проблем жилищно-коммунального хозяйства, усовершенствование контроля над реализацией регионами своих адресных программ и дальнейшее развитие прозрачности и результативности работы корпорации.

В 2010 году в систему корпоративного управления госкорпорации вошли вопросы поддержки и дополнительного субсидирования муниципальных образований. Наряду с общими вопросами повышения качества управления, в корпорации, в связи с внесением изменений в закон о Фонде ЖКХ, наблюдательным советом Фонда в 2011 году были утверждены Стратегия Фонда, Положение об оплате труда работников Фонда и Порядок использования прибыли Фонда. Вопросы оперативного взаимодействия с государственной властью и решения о выделении денежных средств регионам стали отражаться в отчетах Фонда. Также начался подсчет количества заседаний, указание места их проведения и рассмотренные на них вопросы. В 2013 году, в связи с Указом Президента от 2 апреля 2013 года № 309 «О мерах по реализации отдельных положений

Федерального закона «О противодействии коррупции», Фондом были приняты локальные нормативные акты, которые накладывали на сотрудников ответственность, схожую с ответственностью государственных гражданских служащих. Также стала регулироваться закупочная деятельность, что еще больше приблизило статус госкорпорации к статусу государственного агентства.

Создание комитетов и комиссий, осуществляющих мониторинг эффективности использования бюджетных средств и проводящих внутренний аудит, учет международного опыта управления жилищно-коммунального хозяйства, – эти и другие меры шли в фарватере государственной политики и во многом ее опережали именно благодаря гибкости, которой обладает государственная корпорация.

Заметим, что даже несмотря на достаточно высокую долю отказов регионам-нарушителям, особенно в первые годы, ежегодная сумма временно свободных средств Фонда ЖКХ вплоть до 2016 года не падала ниже 20 млрд рублей., и часто превышала те суммы, которые выделялись на капитальный ремонт и переселение из аварийного жилья. Всего за период 2007-2017 гг. Фондом было перечислено в регионы более 527 млрд рублей при собственных операционных расходах чуть более 10 млрд рублей (Табл. 1).

Анализ финансовых рычагов корпорации показал, что она имела нормальный и высокий коэффициент автономии за исключением 2014 и 2016 гг. Однако, именно в последние годы она приблизилась к критически низкому уровню ресурсов и, как следствие, это привело к резкому снижению инвестирования в капитальный ремонт многоквартирных домов при упоре на реализацию мероприятий по переселению из аварийного жилья. Коэффициент текущей ликвидности на всем протяжении существо-

вания корпорации был высоким и аномально высоким (от нескольких десятков до нескольких сотен при норме в единицу). В условиях мягких бюджетных ограничений и распределяющих функций Фонда этот показатель не является критически важным. Однако, наряду с имущественными взносами государства, корпорация прибегала к эмиссии облигаций и долгосрочному кредитованию, что является достаточно неоднозначной, хотя и формально допустимой, мерой для распределяющего бюджетные средства института.

Табл. 1. Финансовые показатели Государственной Корпорации Фонда содействия реформированию ЖКХ (в тыс. рублей) с указанием темпов прироста в 2007-2012 гг.

Год	Чистые активы	Коэфф-т автономии <sup>9</sup>	Коэфф-т текущей ликвидности
2007	239 992 483	0.99	769 208.6
2008	194 579 710	0.99	152.3
2009	77 090 655	0.99	8058.1
2010	30 603 765	0.99	91.15
2011	36 558 564	0.81	5.41
2012	23 693 194	0.95	19.34
2013	25 027 026	0.69	3.25
2014	7 270 235	0.27	1.36
2015	39 705 733	0.69	3.24
2016	7 868 194	0.44	1.79
2017	15 871 406	0.84	6.02

Значительно большее значение имеют результаты основного вида деятельности Фонда. Как следует из конституирующего Федерального закона от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», основными задачами Фонда являлась и является деятельность по распределению

<sup>9</sup> Прим.: Коэффициент финансовой автономии считается неудовлетворительным при значениях ниже 0,5.

средств на капитальный ремонт многоквартирных домов и переселение граждан из аварийного жилищного фонда.

Заметим, что слабым местом в оценке эффективности деятельности Фонда является тот факт, что корпорация не несла ответственности за то, как распоряжаются выделенными средствами регионы и отдельные ТСЖ, а именно они и отвечают за обновление жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры на местах. Представляется логичным, что Фонд ЖКХ наделен полномочиями контролировать расходование выделенных средств, но, в сущности, он выполняет функции государственного органа-оператора, реализующего реформу жилищно-коммунального хозяйства в партнерстве с Министерством строительства и ЖКХ, ФАС, Счетной палатой и др.

В годовых отчетах отчетливо видно, что вплоть до 2013 года работа корпорации была затруднена из-за неспособности региональных властей справиться с распределением выделенных средств. Степень освоения регионами выделенных корпорацией средств до 2013 г. была критически низкой, падая в отдельные годы до 20-40% в среднем и до еще более низких показателей в отдельных регионах.

Хотя впоследствии большинству регионов удавалось решить проблемы и приступить к распределению средств, некоторые регионы лишались поддержки Фонда, выпадая из списка заявок. То же касалось и возврата невостребованных средств, однако они были незначительными. Можно сделать вывод о том, что отсутствие отлаженных правовых механизмов является не меньшей проблемой, чем недостаток средств у регионов на поддержание жилого фонда.

В период с 2007 по 2012 гг. на переселение из аварийного жилья Фондом было

выделено более 84 млрд рублей или 35% от первоначального имущественного взноса государства в корпорацию. При этом было переселено 286,6 тыс. человек, а уже в период с 2013 по 2018 гг. было переселено 770,14 тыс. человек при резком увеличении корпоративных инвестиций. Так или иначе, за период 2013-2017 гг. были в основном достигнуты целевые показатели.

Согласно статистическим данным, размещенным на сайте, посвященном реформе ЖКХ, осуществляемой на средства Фонда, с 2008 года из аварийного жилья было переселено 1,06 млн человек на сумму почти 520 млрд рублей [7]. Причем собственные вложения Фонда составили 288,75 млрд рублей или 55,6% от общей суммы (44,4% суммы были выделены из региональных бюджетов).

Проверка, организованная Счетной палатой в 2013 году, выявила множество серьезных нарушений, причем в подавляющем большинстве случаев вина за провалы лежала на региональных властях. Так, в отчете отмечается, что «... несмотря на принимаемые меры, обеспечение нормативного качества жилищно-коммунальных услуг и нормативной надежности систем коммунальной инфраструктуры, существенного повышения энергоэффективности систем коммунальной инфраструктуры и жилищного фонда до настоящего времени не произошло» [10]. Также было выявлено нарушение темпов коммерциализации сектора коммунальной инфраструктуры, отмечены многочисленные просьбы граждан по проверке использования средств в жилищно-коммунальной сфере и правомерности установления тарифов. Аудит показал, что региональные адресные программы по переселению граждан из аварийного жилищного фонда не были выполнены в 2009 году 21 субъектом Российской Федерации, в 2010

году – 28, в 2011 году – 62, а в 2012 году – 74 регионами. Причем речь идет о сотнях и тысячах нерасселённых аварийных домов.

Наиболее значительными выявленными нарушениями были:

- нарушение конкурсных процедур, установленных Федеральным законом № 94-ФЗ: 1268481,5 тыс. рублей или 15,6% общего объема средств, израсходованных с нарушениями;

- неэффективное использование средств - 1780490,5 тыс. рублей, или 22%;

- перечисление авансовых платежей сверх установленного норматива (30%) - 406124,2 тыс. рублей, или 5%;

- нарушение бухгалтерского учета и отчетности - 2671985,6 тыс. рублей, или 32,9%;

- нарушения региональных и муниципальных нормативных правовых актов - 356781,4 тыс. рублей, или 4,4%;

- неприменение штрафных санкций к подрядчикам - 339536,4 тыс. рублей, или 4,2%;

- излишне оплаченная стоимость жилья при переселении - 283445,9 тыс. рублей, или 3,5%;

- незаконное обогащение подрядных организаций, в том числе, за счет получения средств за фактически не выполненные работы, - 260139,1 тыс. рублей, или 3,2%.

Фактически с нарушениями было израсходовано почти 2 млрд рублей, выделенных госкорпорацией. А всего в ходе проведения проверки были выявлены нарушения на общую сумму около 9 млрд рублей, из которых неэффективные расходы составили 1,2 млрд рублей, нарушения при осуществлении закупок для государственных и муниципальных нужд - 2,1 млрд рублей, оплата работ без подтверждающих документов -

340,8 млн рублей [10]. Последствиями выявленных нарушений стало возбуждение множества уголовных дел. Коррупционные возможности при существовавших процедурах выделения и распределения средств и мониторинга оказались опасно высокими, и с 2014 года руководство Фонда вместе с региональными властями проводило работу над ошибками. Важным изменением, серьезно увеличившим эффективность работы корпорации, стали изменения, внесенные в Федеральный закон № 271-ФЗ, где в статье 13 появился пункт 8.2, устанавливающий минимальные взносы на капитальный ремонт с владельцев квартир в многоквартирных домах.

Несмотря на все затруднения, расселение аварийного жилищного фонда, строительство и введение в эксплуатацию домов для замены изношенного жилого фонда выполнялись удовлетворительно. Однако темпы включения в краткосрочный план работ на уровне регионов и включенность многоквартирных домов в программы капитального ремонта оставляют желать лучшего (45,19% и 36,5% соответственно) [10]. Эти показатели находятся в ведении исполнительной власти регионов и граждан-владельцев жилых помещений.

В то же время, износ конструктивных элементов и внутридомовых инженерных систем в таких регионах, как Магаданская область, Новгородская область, Иркутская область, республика Коми и др., превышает 80%, что означает необходимость незамедлительного участия госкорпорации в мероприятиях по устранению этих проблем. А это возможно лишь при условии активного взаимодействия с властью на различных уровнях. По состоянию на 2017 год Фонд ЖКХ фактически не имел средств для реализации этих мероприятий без дополни-

тельного имущественных взносов со стороны государства.

Важно отметить, что резко положительная динамика инвестирования средств в мероприятия по переселению граждан из аварийного жилья отразилась на результатах лишь в 2017 году вместе с падением денежных вливаний фонда более чем на 90%: отставание контрактов на долевое строительство впервые превысило трехмесячный срок. Всего же за период 2008-2013 гг. было расселено более 345 тыс. человек или более 5 тыс. кв. м. аварийного жилого фонда, а в 2014-2018 гг. – более 710 тыс. человек или 11 165,82 тыс. кв. м. аварийного фонда, что коррелирует с резким увеличением расходов корпорации в период 2013-2017 гг.

Очевидно, что ликвидация Фонда содействия реформированию ЖКХ будет отложена государством, так как более эффективного института, несмотря на недостатки, выявленные Счетной Палатой, на сегодняшний день в России не существует. Дальнейшее ухудшение ситуации с жилым фондом, требующим капитального ремонта и ликвидации, фактически лишает государство возможности распустить Фонд в ближайшей перспективе. Но даже по оценкам самого Фонда ЖКХ, при сохранении нынешних темпов капитального ремонта в ближайшие 10 лет около 400 млн. кв. м жилого фонда в России придет в состояние, непригодное для проживания людей.

Необходимо заключить, что даже достаточно эффективная работа этой госкорпорации в целом не смогла переломить ситуацию. Так, доля аварийного жилого фонда на всем протяжении существования корпорации стабильно держалась около отметки 0,6-0,7% без значительных улучшений. Фонд в данном случае выполняет функцию поддержания социально значимой инфраструктуры, но при этом не в состоянии ре-

шить фундаментальную проблему износа жилого фонда и коммунальной системы страны при существовавшем уровне бюджетного финансирования.

Переломить ситуацию могут только новое целеполагание для корпорации и более активное включение собственников жилья, управляющих компаний и региональных властей и, разумеется, увеличение финансирования корпорации.

Как известно из ФЗ № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», изначально ликвидация Фонда планировалась 01.01.2012 г. [14], однако позднее сроки его работы были продлены до 2016 года, а 24 июля 2013 года работа Фонда пролонгирована до 01.01.2018 г. На сегодняшний день ликвидация Фонда запланирована на 01.01.2026 год. Однако очередная дата ликвидации Фонда вызывает обоснованные сомнения: скорее всего она будет вновь отложена. Тем не менее, можно утверждать, что, если бы Фонд ЖКХ не существовал или был ликвидирован по первоначальному плану, последствия для коммунальной инфраструктуры и жилого фонда страны были бы катастрофическими.

Итак, на основании вышесказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, Фонд ЖКХ в целом справляется с возложенными на него государством задачами. Во-вторых, эффективность работы с региональными правительствами и собственниками жилья через товарищества собственников жилья, управляющие компании является критически важной для ГК. Она должна стать новой точкой опоры для госкорпорации, которая смогла значительно улучшить собственное внутреннее управление и аудит. В-третьих, необходимость мероприятий по капитальному ремонту достигла критических значений и требует

огромных инвестиций (сотни миллиардов рублей как минимум) со стороны Фонда уже в ближайшей перспективе [2]. В-четвертых, институциональная альтернатива данной госкорпорации отсутствует, и ее появление в ближайшие годы маловероятно. В-пятых, кризисное состояние экономики может осложнить работу Фонда не только на уровне взносов из федерального бюджета, но и участия организаций на уровне регионов и собственников жилья, поскольку собираемость взносов на капитальный ремонт со стороны владельцев жилья, управляющих компаний и прочих лиц осложняется. Наконец, руководству данной государственной корпорации удалось укоренить современные управленческие практики, поэтому очевидно, что теперь корпорации необходимо вести конструктивную работу в регионах, причем наступательно. Большинство претензий к работе Фонда со стороны государства были вызваны именно низкой управленческой культурой контрагентов госкорпорации на местах. Государство заинтересовано в существовании Фонда, и, скорее всего, поддержит его в ближайшую декаду.

Следующая анализируемая государственная корпорация, а именно «Роснано-тех», представляет собой интереснейший объект для исследования, так как именно эта государственная корпорация проделала большой эволюционный путь, являясь наиболее «медийной» корпорацией. Государство возложило на нее функцию агента экономического и инновационного развития. Хотя формально она была создана в 2007 году, деятельность ей удалось развернуть лишь годом позже.

Ее деятельность опирается на несколько законов и подзаконных актов, ключевыми из которых являлись программа развития наноиндустрии в Российской Федерации до 2015 года и федеральная целевая

программа «Развитие инфраструктуры наноиндустрии в Российской Федерации на 2008-2010 годы». «Роснано-тех» должен был стать опорным пунктом создаваемой национальной нанотехнологической сети. Кроме того, 29 мая 2008 г. наблюдательный совет корпорации утвердил Стратегию деятельности ГК «Роснано-тех» до 2020 года, в которой в качестве основной миссии компании определено содействие реализации государственной политики, имеющей целью обеспечить вхождение России в число мировых лидеров в области нанотехнологий.

Для удобства оценки деятельности этой организации логичным будет разделить ее на два периода: 2007-2010 гг., когда государственная корпорация разворачивала свою деятельность, и 2011-2017 гг. – период, когда она была преобразована в акционерное общество, а ее функции были распределены между собственно АО «Роснано», УК (управляющей компанией) «Роснано» и Фондом инфраструктурных и образовательных программ.

Для того чтобы выяснить, как государство оценивало деятельность данного института развития<sup>10</sup>, необходимо совместить динамику экономического развития и тех показателей, которые представляются ключевыми с точки зрения государства. Анализ бухгалтерского баланса и финансовых рычагов (Табл. 2) показал, что положение ГК «Роснано-тех» было достаточно благоприятным, хотя негативное влияние политических факторов значительно ослабило инновационные возможности: в 2009 году у корпорации было изъято 66,4 млрд рублей, что составляет более 50% от первоначального взноса государства. Этот инцидент был связан с кризисом, но в дальнейшем сред-

<sup>10</sup> Прим.: Согласно определению Минэкономразвития, ГК «Роснано-тех» и ее преемник являются институтами развития.

ства были возвращены: уже в 2010 года корпорация получила 1 млрд имущественного взноса, кредиты под государственные гарантии на 20 млрд рублей, а также эмитировала облигации на 33 млрд рублей.

Таблица 2. Финансовые показатели Государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий»/АО «Роснано» (в тыс. рублей) в 2007-2011 гг.

Год	Чистые активы	Коэфф-т автономии	Коэфф-т текущей ликвидности
2011	59 515 291	0.34	1.5
2012	82 387 795	0.42	8.9
2013	58 571 899	0.33	9.5
2014	44 000 853	0.25	3.4
2015	53 933 031	0.27	3.8
2016	80 574 440	0.46	0.9
2017	82 672 679	0.53	2.8

Коэффициенты текущей ликвидности и автономии были достаточно высоки в этот период. Это связано, прежде всего, с тем, что большая часть средств корпорации попросту не была освоена.

Всего за период с 2007 по 2010 гг. «Роснано» на условиях соинвестирования поддержал более сотни проектов различной нанотехнологической направленности, включая медицину, наноэлектронику, материалы, энергетику и др. Также было построено три завода, производящих продукцию для авиационной и ракетно-космической отрасли. Совокупный бюджет этих проектов составил почти 338 млрд рублей, из которых 238 млрд были собственными средствами корпорации. Опережая планы, в 2010 году выручку размером в 1 млрд рублей получили 17 портфельных компаний, причем до четверти продукции этих фирм экспортировалось. Кроме того, было принято решение о софинансировании четырех нанотех-

нологических центров в Дубне, Томске и др. городах. Также за этот период было профинансировано семь венчурных фондов на сумму более 100 млрд рублей, и запущено почти сорок образовательных программ.

Корпорации в целом удалось выполнить инвестиционный план, а изъятие почти половины имущественного взноса не нанесло большого ущерба её инновационной и инфраструктурной деятельности.

К моменту трансформации ГК «Роснано» в АО «Роснано», благодаря предыдущим инвестициям, был сделан большой задел, что отразилось на показателях выручки портфельных компаний, значительно опережавших плановые показатели, а также на научном и инновационном потенциале российской экономики, благодаря открытию десятков нанотехнологических центров и образовательных программ.

Тем не менее, новое акционерное общество, в котором 100% акций принадлежало государству, показало достаточно негативную динамику: низкий коэффициент автономии в 2011-2016 гг. показал, что «Роснано» стало зависимым от кредитов, выдаваемых государством, и, более того, компания в абсолютных цифрах являлась убыточной (Табл. 2).

Доля акционерного общества в производстве нанотехнологической продукции в России говорит в целом о его положительном влиянии. В разные годы она составляла от семи до почти тридцати процентов. Такая волатильность связана, прежде всего, с тем, что «Роснано» продает свою долю в тех проектах, которые доказали свою работоспособность без его участия. Данный относительно невысокий показатель вкупе с вложениями за счет государственного бюджета часто подвергается остракизму, в том числе, в научном сообществе. Однако главная цель

данного института развития заключается в создании инновационных предприятий, способствующих модернизации экономики, а вовсе не в занятии монопольного положения на рынке.

Тем не менее, проверка, организованная Счетной палатой в 2013 году, выявила многочисленные нарушения:

1) в искажении бухгалтерской отчетности (определении размера уставного капитала);

2) методологические нарушения (вложения в проекты, которые не связаны непосредственно с нанотехнологиями и имеют отрицательные экспертные заключения);

3) экономическая несостоятельность некоторых проектов, финансируемых АО «Роснано» (в том числе, научная, не получившая поддержки даже в научно-техническом совете корпорации);

4) продолжение финансирования корпорацией даже тех проектов, где выявлено нецелевое использование средств;

5) заключение сделок с заинтересованностью;

6) высокий (свыше 35%) уровень инвестирования в зарубежные проекты [9].

В ходе проверки были также выявлены факты завышения стоимости инвестиций, а также учета в корпоративной выручке тех компаний, которые были прибыльными еще до вклада «Роснано» в их уставный капитал. Серьезным недостатком в собственной оценке эффективности корпорации оказалась опора на статистические данные, которые предоставляли проектные компании<sup>11</sup>. Высокие собственные расходы (порядка нескольких млрд рублей ежегодно, включая дивиденды) также были признаны

чрезмерными. В целом Счетная палата сделала вывод о несоответствии деятельности АО «Роснано» задачам, которые были возложены на него государством.

Повторный аудит, проведенный Счетной палатой в 2016 году, выявил значительное уменьшение количества заявок и одобренных проектов, что говорит о потере интереса к корпорации со стороны наукоемких проектов. Кроме того, размер вознаграждения для УК «Роснано» был признан излишним, зависимость акционерного общества от заемных средств неоправданно высокой, а инвестиции по-прежнему превышали справедливую стоимость и поступления от проектов.

Тем не менее, необходимо отметить, что большое количество провальных и убыточных проектов не говорит о неэффективности работы корпорации, так как важна стоимость всего инвестиционного портфеля, а не результаты реализации конкретных проектов. Проблема обмена информацией с убыточными компаниями сохранилась: они продолжали получать финансирование от акционерного общества, соблюдая формальные процедуры<sup>12</sup>.

Динамика развития корпоративного управления также показывает достаточно интересную картину. Как и в случае с Фондом ЖКХ, термин «корпоративное управление» появляется в рабочих документах корпорации в 2009 году. Однако, для инвестиционной компании с высокими рисками качество корпоративного управления, особенно в условиях инвестирования бюджетных средств в проекты с неопределенным будущим, играет еще большую роль.

<sup>11</sup> Прим.: Этот же недостаток информации выявлен при анализе деятельности Фонда ЖКХ.

<sup>12</sup> Прим.: Оценка финансового состояния «РОСНАНО» проводилась Минфином России без учета нормативной базы [10].

В годовом отчете за 2009 год рассматриваются общие управленческие вопросы: запуск и ведение дочерних и зависимых обществ (ДЗО) самой госкорпорацией, а также основания для выхода. Отдельным пунктом выделена система казначейского контроля целевого расходования инвестиционных средств проектных компаний и привлечения для этих целей банков-партнеров.

2010 год можно назвать знаковым для госкорпорации в связи с решением о преобразовании в акционерное общество. Это было логичной мерой на пути к приватизации, которая упоминалась в конституирующем для ГК законе, хотя конкретных сроков не устанавливалось. К моменту преобразования ГК «Роснано» включал в себя наблюдательный и научно-технический советы, комитет по инвестиционной политике при наблюдательном совете и правление.

Важным изменением в системе управления в трансформированной в АО госкорпорации стало создание системы мониторинга бюджетных средств, выделенных проектным компаниям, что наряду с вхождением представителей АО в руководство этих компаний на правах миноритарного акционера, должно было улучшить их управляемость и эффективность, что в итоге должно было отразиться и на результатах деятельности «Роснано». Также в 2011 году была создана Комиссия по организации ревизионных проверок проектных компаний и фондов, введены ключевые показатели эффективности (КПЭ), включавшие поступления денежных средств от проектных компаний и объем финансирования производственных, инфраструктурных и образовательных проектов. На основании выполнения показателей был установлен порядок выплаты вознаграждений, однако, как было сказано выше, государство нашло такие показатели неудобными и не отвечающими тре-

бованиям к деятельности акционерного общества.

К 2012 году система корпоративного управления выглядит уже устоявшейся: гораздо большее внимание стало уделяться достижению целевых показателей, которые были установлены Стратегией «Роснано» в 2013 году вместе с «Долгосрочным бизнес-планом АО «Роснано» до 2020 года». В 2015 году в целях дальнейшего улучшения корпоративного управления и устранения замечаний, сделанных государственными контролирующими органами, советом директоров были утверждены перечень, граничные значения весов и методика расчета целевых показателей (КПЭ), изменения в Стратегию АО «Роснано» и Долгосрочная финансовая модель Группы «Роснано».

Таким образом, АО «Роснано» находится в середине пути к повышению эффективности работы. Хотя в абсолютных цифрах инвестиции «Роснано» превышают плановые темпы, некоторые из них вызывают обоснованные сомнения. Перед нами яркий пример двухуровневой принципал-агентской проблемы, когда корпорация, выступающая в роли принципала, не может отследить эффективность выделенных агенту (дочерним структурам) средств, а выступая в роли агента государства, она подвергается критическим замечаниям со стороны государственных органов.

Основной проблемой в оценке государством деятельности этой госкорпорации является изначально неясное толкование тех целей, которые перед ней стояли. Все последующие негативные оценки (в том числе, со стороны Счетной палаты), являясь или результатом злонамеренных манипуляций, или случайных ошибок, имеют корни в отсутствии четкой системы оценки качества работы этого института. Но в последние годы ситуация исправляется.

Другим маркером, крайне негативно сказывающимся на эффективности работы и репутации корпорации, является уменьшение количества заявок на софинансирование со стороны «Роснано». Это говорит о том, что работа с ней потеряла свою привлекательность. Резкое падение интереса началось в 2013 году, и вплоть до 2017 года включительно корпорация не смогла наверстать те показатели заинтересованности со стороны стартапов, которые наблюдались первые шесть лет её работы.

На основании проведенного анализа деятельности ГК «РоснаноТех»/АО «Роснано» следует сделать некоторые выводы:

1) Объективная оценка работы затруднена для исследователей из-за методологических проблем: целеполагания, определения конкретных достижимых приоритетов корпорации, смещения объемов инвестиционной деятельности с эффективностью.

2) Как и в случае с Фондом ЖКХ, перед «Роснано» стоит серьезная проблема взаимодействия с контрагентами и государством (принципал-агентская проблема). Корпорации необходимо более точно формулировать критерии (в том числе, научно-технические, инновационные), по которым оценивается проектная деятельность, и осуществляется поддержка за счет средств корпорации. Участие в сомнительных проектах ведет к финансовым и, что самое главное, репутационным потерям корпорации, увеличивающим политические риски.

3) Кризисное состояние российской экономики и санкции увеличили финансовые риски для корпорации в связи с зависимостью от государства, однако у корпорации появился шанс стать точкой опоры для развития нанотехнологий. Но это станет возможным после преодоления тех негатив-

ных тенденций, которые выявлены в данной работе и иных.

4) «Роснано» находится в более уязвимой позиции, чем Фонд ЖКХ по причине постоянно освещаемых недостатков работы, а также в связи с «второстепенностью» по сравнению с необходимостью финансирования Фонда ЖКХ и других институтов, традиционно имеющих большее влияние на государство (силовой блок, сырьевой сектор и др.).

Следует отметить, что проблема оценки эффективности государственных корпораций не является уникальной для России. В большинстве стран мира в том или ином виде существуют государственные предприятия, выполняющие функцию экономического, инновационного и инфраструктурного развития, но объективная оценка таких институтов наталкивается на очевидную проблему их убыточности в краткосрочной перспективе. Одним из способов повышения эффективности работы таких предприятий является укоренение практик корпоративного управления, свойственных частному сектору. Оно включает в себя систему отношений между владельцами и менеджерами предприятия, которая включает в себя точное следование правилам, постоянный обмен информацией для эффективного принятия управленческих решений, а также точное следование, как внутренним правилам организации, так и внешним законам.

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что данный российский кейс наиболее точно описывается при помощи агентской теории. Особое положение государственных корпораций, их тесная связь и зависимость от государства особенно наглядно ставят принципал-агентскую проблему как аналитическую категорию, при-

годную для применения к российским госкорпорациям.

Анализ показал, что оценка деятельности ГК «Роснотех»/АО «Роснано» и Фонда ЖКХ государством имеет существенные недостатки. Ярко проявляется двухуровневая принципал-агентская проблема: нижестоящие контрагенты этих госкорпораций используют выделенные ими средства с многочисленными нарушениями, но именно «Роснано» постоянно подвергается регуляторному давлению и общественной критике, причем фактор высокого инвестиционного риска нанотехнологических проектов обычно игнорируется. Если Фонду ЖКХ в основном удалось преодолеть сложности, подрывавшие эффективность его деятельности, то АО «Роснано», наоборот, сосредоточилось на абсолютных показателях инвестиционной активности, переместив развитие нанотехнологий на второй план.

В целом представляется, что перспективы у анализируемых госкорпораций неодинаковы. Фонд ЖКХ, очевидно, не будет ликвидирован в ближайшее десятилетие по причине ухудшения ситуации в жилищно-коммунальном хозяйстве и необходимости огромных инвестиций в данную сферу, важную для всех граждан без исключения.

В случае АО «Роснано» среднесрочная перспектива видится скорее негативной. Хотя у данной госкорпорации все еще есть место для политических маневров и преодоления негативных тенденций, давление на этот институт постоянно растет. Государство уже изымало из корпорации часть средств и проводило неоднократные проверки. Нет оснований предполагать, что это не случится вновь, вплоть до роспуска государственного АО, однако это маловероятно и скорее могло бы быть последствием совпадения многих политических факторов. На сегодняшний момент АО «Роснано», судя по

всему, все еще имеет поддержку высшего политического руководства, но данный ресурс нельзя признать стабильным.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Гайдар Е.Т. Долгое время. Россия в мире: очерки экономической истории. – М.: Издательство АСТ: CORPUS, 2015. 736 с.
2. Генцлер И. В. Финансирование капитального ремонта многоквартирных домов: информационное пособие для собственников помещений в многоквартирных домах / И. В. Генцлер, С. Б. Лыкова, Н. Р. Сиражитдинова, Т. А. Волчкова. – М., 2014. – 46 с.
3. Годовые отчеты // АО «Роснано [Электронный ресурс] URL: <http://www.rusnano.com/about/highlights/annual-report> (Дата обращения: 05.04.2019).
4. Годовые отчеты // Государственная корпорация – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] URL: <http://fondgkh.ru/workresult/cat/godovyieotchetyi-fonda/> (Дата обращения: 05.04.2019).
5. Доклад ФАС России «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» (за 2007 год) // Федеральная антимонопольная служба [Электронный ресурс] URL: <https://fas.gov.ru/documents/596479> (Дата обращения: 25.02.2019).
6. Жилищные условия населения // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b09\\_04/IssWWW.exe/Stg/d09/1-jil.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_04/IssWWW.exe/Stg/d09/1-jil.htm) (Дата обращения 05.05.2019).
7. Национальный проект «Жилье и городская среда» // Государственная корпорация – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] URL:

- <https://www.reformagkh.ru/relocation-about> (Дата обращения: 25.02.2019).
8. Официальный сайт Министерства экономического развития [Электронный ресурс] URL: <http://economy.gov.ru/> (Дата обращения: 25.02.2019).
9. Официальный сайт Российской национальной нанотехнологической сети [Электронный ресурс] URL: <http://www.rusnanonet.ru/download/documents/201305rosnano.pdf> (Дата обращения: 25.02.2019).
10. Проверки // Счетная палата РФ [Электронный ресурс] URL: <http://www.audit.gov.ru/activities/control/> (Дата обращения: 25.02.2019).
11. Симачев Ю.В., Кузык М.Г. Государственные корпорации: проблемы и новые возможности // Агентство по страхованию вкладов [Электронный ресурс] URL: <http://www.asv.org.ru/agency/methodological> (Дата обращения: 22.02.2019).
12. Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018 г.) «О некоммерческих организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) // Правовой портал «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/933187ac22e14635e1e3ba1c5d5ca118bca5b17d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/933187ac22e14635e1e3ba1c5d5ca118bca5b17d/) (Дата обращения: 15.04.2019).
13. Федеральный закон от 19 июля 2007 г. № 139-ФЗ «О Российской корпорации нанотехнологий» // Российская газета [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2007/07/25/nano-korporaciadok.html> (Дата обращения: 25.02.2019).
14. Федеральный закон «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» от 21.07.2007 г. № 185-ФЗ // Правовой портал «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_69936/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_69936/) (Дата обращения: 25.02.2019).
15. Эффективное управление государственной собственностью в 2018–2024 гг. и до 2035 г. // Центр стратегических разработок [Электронный ресурс] URL: [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/02/Doklad\\_effektivnoe\\_upravlenie\\_gossobstvennostyu\\_Web.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/02/Doklad_effektivnoe_upravlenie_gossobstvennostyu_Web.pdf) (Дата обращения: 25.02.2019).
16. Simachev Y., Kuzyk M., Kuznetsov B., Pogrebnyak E. (2014) Russia on the Path Towards a New Technology Industrial Policy: Exciting Prospects and Fatal Traps. Foresight-Russia, vol. 8, no 4.

## ECONOMIC AND POLITICAL DIMENSIONS OF THE EFFECTIVENESS OF RUSSIAN STATE CORPORATIONS

**Panfilov Konstantin** – a 2<sup>nd</sup> year student of the National Research University - Higher School of Economics (Moscow), master's program "Applied Politics". Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: panfilov.ks@mail.ru.

This article discusses the dynamics of the main indicators of the economic and political efficiency of Russian State Corporations Rosnanotekh / JSC Rosnano and the Fund of Housing and Communal Services Development Cooperation; it was stated that State Corporations are forced to act in the conditions of a two-level principal-agent problem, being an agent of the state and a principal for recipients of budgetary funds at the same time. It was found that it is the inefficiency and opportunism of agents who received State Corporations funds, undermined their importance in the eyes of the state. The author believes that the Housing Fund is in a more favourable investment position than Rosnano due to its greater social significance. In conclusion, the author claimed the state was not always able to objectively evaluate the SCs activities, both because of the ambiguity of the criteria and because of the SCs orientation to absolute indicators of investment activity. Nevertheless, the introduction of modern corporate governance practices improved their efficiency and transparency.

Key words:

*SOE, Russian State Corporations, efficiency, corporate governance, development institutions.*

## ФАКТОРЫ ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ ИНСТИТУТА БИЗНЕСА И ИНСТИТУТА ВЛАСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Шохин А.Н., Проскурин А.В.<sup>13</sup>

В данной статье авторы исследуют факторы, определяющие институциональное доверие между институтами бизнеса (малый и средний бизнес) и власти, которые формируют в стране благоприятную экономическую среду для развития предпринимательства. Факторы были выявлены на основе исследования теоретических и методологических подходов к изучению институционального доверия с точки зрения экономики, социологии, психологии и философии. Затем существование данных факторов было подтверждено в ходе глубинного интервьюирования 15 предпринимателей. Выборка предпринимателей основывалась на данных департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы. Основное внимание в интервью направлено на трудности, которые возникают в предпринимательстве, проблемы взаимодействия с властью, которые сдерживают развитие доверительных отношений.

Ключевые слова:

*Доверие, бизнес, государство, социальное взаимодействие, предпринимательство, факторы доверия.*

---

<sup>13</sup> **Шохин Александр Николаевич** – д.э.н., профессор, Заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Президент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Президент Российского союза промышленников и предпринимателей. Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: ashokhin@hse.ru.

**Проскурин Алексей Викторович** – студент 3-го курса бакалавриата Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва), ОП «Социология». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 9. E-mail: proskurin@bk.ru.

Недоверие к власти становится общей чертой населения России, однако при этом оно является значимым фактором социально-экономического развития не только институтов бизнеса и власти, но и российского общества в целом. В связи с этим актуально изучение факторов, определяющих доверие к институту власти. В частности, особый интерес представляют исследования предпринимателей как активной экономической группы, деятельность которой напрямую зависит от уровня доверия к власти.

Углубляющийся валютный кризис 2014-2015 гг. и санкционная политика повлекли за собой уменьшение ВВП в 2015-2016 гг. (до - 2,3%), что сформировало пограничное состояние рецессии в наши дни. По оценке Минэкономразвития России, рост ВВП по итогам первой половины 2019 года составил 0,7%. По прогнозам динамика слабого роста сохранится и во втором полугодии. Основной положительный вклад в прирост ВВП в апреле-июне 2019 года внесли промышленные виды деятельности (в общей сложности 0,8 п.п.), в то время как вклады других базовых отраслей (торговли, строительства, транспорта) стремились к нулю [5]. Такая ситуация свидетельствует о низком уровне совокупного спроса в экономике и о переходе России в состояние риска и недоверия.

Подтверждением низкого уровня доверия являются результаты как российских, так и зарубежных исследований. Так, в исследовании «Население и бизнес: дефицит доверия, его причины и последствия» выяснилось, что россияне мало доверяют бизнесу, что снижает предпринимательскую активность, подпитывает конфликты между богатыми и бедными. Помимо этого, повышенный уровень недоверия среди предпринимателей по отношению к институту вла-

сти затрудняет развитие бизнеса в современной России [13].

В американской исследовательской группе Edelman ежегодный рейтинг доверия социальным институтам Trust Barometer 2019 г. показал, что в России индекс доверия по сравнению с прошлым годом уменьшился на 7 пунктов (с 36 до 29), в то время как в мире в целом глобальное доверие увеличилось на 4 пункта. Россия оказалась на последнем месте в рейтинге по доверию. Только 34% опрошенных считают, что нынешним бизнес-структурам можно верить, СМИ – 26%, неправительственным организациям – 23% [17].

Мы ещё в 2010 году поднимали вопрос взаимоотношения предпринимательского сообщества с властью в целом, отмечая, что доверие к власти и бизнесу влияет на экономический рост в стране: «Если, скажем, доверие к российской власти намного ниже, чем доверие к власти в других странах, то предприниматели начинают инвестировать в проекты за пределами России. Принимая решение, куда лучше инвестировать, инвестор сравнивает не только чисто финансовые показатели, но и политические риски и инвестирует на сопоставимых по доходности рынках, но где меньше политических рисков» [5]. В конечном счете, «через эти решения инвесторов, в том числе крупнейших институциональных или даже стратегических, которые принимают решение, где строить новые предприятия, формируются потоки капитала - и краткосрочного на фондовом рынке, и прямых инвестиций со стороны стратегических инвесторов». Прошло почти 9 лет, а проблема диалога бизнеса и власти остаётся всё также актуальна.

Эта связь доверия с экономическим успехом была показана в исследовании С. Нака и П. Кифера [12]. Используя регресси-

онный анализ, авторы проанализировали на выборке из 28 стран взаимосвязь экономического роста и доверия и пришли к выводу, что с увеличением доверия в большинстве стран увеличивался и темп экономического роста.

Так, исследования доверия чаще концентрируются на его общем восприятии или на поиске связей с другими социально-экономическими показателями в то время, когда факторы низкого уровня доверия до сих пор не изучены. В данном исследовании предлагаются факторы, определяющие доверие между институтами бизнеса и власти, которые формируют в стране экономическую среду для развития предпринимательства. Имеющиеся исследовательские подходы к доверию позволяют детально рассмотреть данный феномен с точки зрения социальных наук.

Экономическая парадигма как парадигма эффективности и рационального выбора негативно оценивает недоверие, а доверие представляется атрибутом взаимодействия, обеспечивающим его эффективность путем «достижения максимального эффекта в какой-либо деятельности при минимальных затратах», то есть с минимальными транзакционными издержками. Психологическая парадигма сосредоточена на доверии индивида к себе, другим индивидам и миру в целом (включая социальные институты). А недоверие трактуется исключительно как отсутствие «базового доверия». В рамках философской парадигмы доверие является «атрибутом и следствием более глубоких исторических процессов» [1].

Наконец, социологическая парадигма предполагает разделение доверия на доверие личностное (то есть доверие к другим индивидам) и доверие системное (то есть доверие к социальным институтам и абстрактным системам). С одной стороны, ин-

ституциональное доверие – это вера в экспертные системы, по Э. Гидденсу, а с другой стороны, по Н. Луману, доверие служит инструментом, снижающим наши риски, и является рациональным свойством системы.

Именно системное доверие представляет наш исследовательский интерес. Принципиальным отличием уже рассмотренной философской парадигмы недоверия и социологической парадигмы от соответствующих экономической и психологической парадигм является допущение о возможности нейтрального и даже позитивного характера недоверия и выполняемых им функций.

Анализ системного доверия представлен, в частности, в работах Э. Гидденса, который отмечал, что в современном обществе распространение получают абстрактные системы, поэтому социальные отношения, в целом, должны строиться на «активном доверии» - «доверии, которое завоевывается, а не следует из предустановленных социальных позиций или гендерных ролей» [2]. В связи с принципиальным усложнением процесса установления доверия, широкое распространение получает недоверие.

Межличностное доверие и недоверие более детально рассматриваются в работах Ф. Тенниса, Г. Зиммеля и П. Штомпки. В частности, П. Штомпка трактует доверие и недоверие как ставки, которые «содержат активный посыл к действиям» и «образуют своего рода капитал» [6]. Эти ставки делаются относительно будущих действий наших партнеров.

В статье Д.А. Ластовкиной [3] на базе рассмотренных подходов к пониманию доверия и недоверия на межличностном и институциональном уровнях дано краткое определение социального недоверия: «Социальное недоверие [...] трактуется как не-

уверенность в партнере по взаимодействию и невозможность его контроля». Автор отмечает, что существуют и другие социологические концепции (например, теория А. Селигмена), иначе интерпретирующие феномен социального доверия и недоверия, и, в частности, не приравнивающие доверие к уверенности в партнере, а недоверие – к неуверенности.

На сегодняшний день в социологии по-прежнему продолжается поиск методологии измерения доверия. Один из наиболее популярных вопросов Дж. Роттера, М. Розенберга и др., активно использующийся и в настоящее время: «Можете ли Вы, вообще, сказать, что большинству людей можно доверять или же, когда имеешь дело с людьми, осторожность никогда не помешает?» Неоднозначная оценка этого вопроса обусловлена тем, что неясно, что именно в феномене доверия он измеряет: микро- или макроуровень, институциональное или

межличностное доверие, виды доверия или его уровень в целом?

Если межличностное доверие носит ситуативный характер, то институциональное доверие – более рациональное явление, предполагающее наличие определенных институциональных механизмов, повышающих надежность конкретного института и возможности делегирования своих полномочий экспертам.

В рамках данной работы рассматриваются факторы институционального доверия в двух аспектах: когнитивном и поведенческом (представления о действии).

Основываясь на теориях и исследованиях институционального доверия, предложен ряд факторов, которые оказывают влияние на взаимное доверие бизнеса и власти, что подтверждается интервью с предпринимателями (Табл. 1). Цитаты из интервью будут представлены для описания имеющихся факторов доверия.

Табл. 1. Факторы институционального доверия на основе теорий и исследований и интервью предпринимателей<sup>14</sup>.

Факторы институционального доверия	Исследователи
Поведение должностных лиц, с которыми приходится сталкиваться	Б. Роштейн, Инско и Шоплер [10].
Контроль над организационными процессами	Д.А. Ластовкина [3], П. Валгенбах [19].
Транзакционные издержки	М. Леви [13].
Межорганизационные соглашения	Коннели [11], Луминау (Connelly, Lumineau) [14], Уильямсон.
Восприятие коррупции	Е. Денисова, М. Эллер и Е. Журавская [9], С. Морис и Дж. Клеснер [15].
Оценка необходимости вмешательства государства в экономику	Е. Денисова, М. Эллер и Е. Журавская [9], Ф. Агион.
Оценка эффективности власти	Е. Денисова, М. Эллер и Е. Журавская [9].

<sup>14</sup> Прим.: Выборка предпринимателей основывалась на данных департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы.

Восприятие социальной справедливости	Й. Вахьюди [18], М. Нур, Х. Мулук, Блэйдор [7] и Тайлер [17].
Социальные связи	Захир и Венкатрэман [20].

Методология исследования предполагает изучение имеющихся теорий и исследований в сфере доверия с целью построения списка факторов, которые могут потенциально оказывать влияние на формирование институционального доверия. Особенность исследования заключается в том, что в качестве метода сбора данных выбрано глубинное интервью с 15 предпринимателями, данные которых предоставил департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы.

Допущением данного исследования является отказ от построения факторной модели для определения факторов, так как исследование строилось на качественных данных интервью, а не на количественных данных опросов. В связи с этим предложенные факторы являются гипотетическими на основе имеющихся исследований, а также прямых или косвенных упоминаний данных факторов в ходе обсуждения с 15 предпринимателями темы доверия к власти и темы трудностей, которые возникают в ходе построения взаимоотношений.

Дефицит доверия предпринимателей в ходе интервью раскрылся в большей степени при обсуждении проблем взаимодействия с Федеральной налоговой службой. Вероятно, это связано с ужесточением налогового контроля, который подразумевает штрафы и блокировку счетов за нарушения в электронном документообороте, задержку отчётности или неуплату части налогов, что снижает предпринимательскую активность. Часто предприниматели говорили об отсутствии эффективных механизмов поддержки предпринимательства со стороны государ-

ства. Предприниматели отмечали, что их доверие зависит от контроля процессов, сделок в рамках государственных программ. В частности, низкий уровень доверия вызывает программа льготной аренды недвижимости Правительства Москвы «1 рубль за 1 квадратный метр»:

«Я беру аварийное помещение, вкладываю в него минимум \$1 млн, с учетом того, что средняя цена 30 тыс. рублей за метр. Если департамент разрешает, мы можем его полностью снести и построить такое же [здание], однако если мы возрождаем все заново, то это уже 300 тыс. рублей [за метр]. Тем не менее в договорах указано, что та ставка, которая равна 1 рублю за метр, начинается только с того момента, когда ты сдал департаменту уже то помещение, но при этом не понятно, сколько будут утверждать... мне нужна схема, чтобы я не боялась идти дальше, или схема, в рамках которой департамент меня четко поддерживает».

Относительно контроля процессов предприниматели также говорили об отсутствии механизмов отслеживания программ поддержки предпринимательства, а также об отсутствии удобного информирования о законодательных изменениях, которые влияют на деятельность предпринимателей.

Тесно с подконтрольными процессами связано исполнение межорганизационных соглашений, когда, например, предприниматели договариваются с представителями власти о материальной или нематериальной поддержке, а в итоге данное соглашение теряет свою силу или выполняется не в полной мере: «письма в департамент рекламы для обеспечения каких-то квот по специаль-

ным ценам... о бесплатном мы вообще не мечтаем, но про какие-то социальные льготы для социально ориентированного бизнеса — это бесконечные отписки, что они не могут предоставить их»; «Я организую выставку в регионах, мне не хватает ресурсов, и я пишу письмо к местным властям с просьбой обеспечить элементарно информационными сообщениями, чтобы приехали локальные СМИ, чтобы пришло больше людей посмотреть на те вещи, которые мы привозим из Москвы за свой счёт. Мы не первый год этим занимаемся, не первый год пишем эти просьбы, которые никому не нужны».

Необходимость вмешательства государства в экономику и в бизнес-процессы была также упомянута предпринимателями в ходе обсуждения темы доверия. Государственное вмешательство предприниматели рассматривают в рамках эффективности и оправданности, что обуславливает их отношение. Одни предприниматели приводят примеры успешных проектов государства, улучшающих бизнес-климат России, а другие больше говорят, что подобные проекты не имеют смысла:

- «Государство уже делает много: оно упростило систему подачи документов, во всем поможет, подскажет, даже поможет найти дешевые деньги, если у предпринимателя нет своих. Системы помощи и взаимодействия есть, и все активности, которые ведутся через трансформацию, я имею в виду, форумы, очевидно, должны способствовать».

- «Сейчас с грантами я вижу руку государства, потому что там куча папок с отчетностями. И эти бюрократы набирают таких же людей. Мы сейчас участвуем в «Прорыве года», в связи с чем мне неделю звонили, потому что у нас справка об отсутствии задолженности от 3-го числа, а нужна была от 10-го. И ведь они не понимают, что, если мы

взяли справку за первый квартал, там никак не могут образоваться долги. И это еще мелочи. У нас, например, еще налоговая переехала. А вот, как штамповать штрафы — это мигом, а взять трубку и ответить на вопрос — нет. И это куча-куча проблем».

- «Малый бизнес Москвы» — хороший старт, однако дальше слабовато, на мой взгляд. Именно сейчас есть информационная поддержка через МБМ, но хочется более реальных действий: технопарков, лабораторий бесплатных или дешевых, субсидий, налоговых льгот, бухгалтерского сопровождения, обучения».

- «Я считаю, что нужно больше открытости с государственными структурами, с той же ФНС: быстро поговорили и всё решили. Более или менее нормальный закон — это электронный документооборот».

- «Везде есть перекосы, странные требования. Пример кинопроизводства: вряд ли молодая компания сможет подать документы на получение госсубсидии, так как для участия в данном конкурсе нужно внести обеспечение на игровой фильм больше 1 млн рублей. Можно было бы взять кредитные гарантии, но это же не федеральный закон, поэтому банки не дают под это».

- «Та же «ОПОРА России» позиционирует себя, как поддержка малого бизнеса. Если проблемы с бизнесом, то там тебе выделяют юриста, который разбирается с этим».

- «Может быть власть делает всё правильно, но есть моменты, где можно что-то поменять».

Контроль над процессами является единственным столбом построения доверительных отношений. Так, больше половины предпринимателей отмечают, что немаловажно компетентное и вежливое поведение должностных лиц, несущих госслужбу, а

также важен их профессионализм в решении возникающих проблем:

- «Я считаю, что нужно просто поставить во главу компетентных людей».

- «По поводу помещения, которое мне понравилось, звоню личному консультанту, указанному на сайте. Трубку берет женщина и на вопрос «что делать?» отвечает: «вот вы войдите, посмотрите, почитайте». Почему, когда ты хочешь вкладывать в проект больше 1 млн долларов, почему нельзя выделить женщину, которая тебе всё расскажет? Как можно обрабатывать так человека, который вкладывает деньги?».

Фактор коррумпированности упоминается лишь одним предпринимателем, остальные же не упоминали случаи взяточничества, а некоторые говорили, что онлайн-программа ФНС позволяет избежать вымогательства. Тем не менее, один предприниматель четко выдал стереотип о возможной коррупции при условиях роста его бизнеса: «мы боимся, что они увидят, как мы растем, а мы будем расти, будут требовать взятки и так далее».

Одним из факторов доверия также становится восприятие социальной справедливости, что может основываться на сравнении бизнес-климата России и других стран: «у нас очень сложные отношения государства с малым бизнесом, потому что у нас всех под одну гребёнку: ты только открыл бизнес и уже должен, в этом сложность, а в Израиле, если ты открыл бизнес, то на 3 года ты защищён от выплат, в связи с чем я считаю, что у нас нет поддержки малого бизнеса».

Доступность диалога бизнеса с властью, имеющийся социальный капитал, связи играют важную роль в формировании доверия к власти со стороны бизнеса:

- «Я демонстрирую открытость к власти, однако они этого не ожидают. Есть предприниматели, которые хотят общаться на уровне диалога для решения проблем, а не на митингах. Очень сильная бюрократическая машина создает разрыв между нами».

- «Есть те, кто адекватны, построено все на взаимодействии, а есть другие, которые просто не настроены на взаимодействие».

- «В одном из департаментов есть консультации для женщин, у которых еще никогда не было бизнеса. У них есть услуги, которые помогают (я просто не пользовалась). Проблема в том, что я узнала об этом, взяв интервью у руководителя, а если бы не взяла, то и не узнала бы».

Транзакционные издержки оказывают влияние на то, доверится ли предприниматель представителям власти или посчитает выгодным защитить свои интересы другим путём. Это тесно переплетено со всеми перечисленными факторами доверия. Порой за эти доверие и уверенность предприниматели готовы платить: «я бы могла рассмотреть варианты поддержки, но у меня не было такой практики, не знаю, как это работает, поэтому нужен консультант (пусть и платный), который доведет от начала и до конца. Пускай будет какая-то ставка, если зарплату нечем платить, но он возьмет и доведет все до конца».

Таким образом, представленные цитаты частично подтверждают теоретические факторы, определяющие доверие предпринимателей по отношению к власти. Данные факторы являются гипотетическими для дальнейшего количественного исследования, в котором планируется выявить значимость каждого обнаруженного фактора.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что существуют проблемы взаимного доверия института бизнеса

и института государственной власти в современной России. На основе теоретического анализа было выявлено 9 факторов институционального доверия, которые частично подтвердились в ходе глубинных интервью с предпринимателями:

1. Поведение должностных лиц, с которыми приходится сталкиваться;
2. Контроль над организационными процессами;
3. Транзакционные издержки;
4. Межорганизационные соглашения;
5. Восприятие коррупции;
6. Оценка необходимости вмешательства государства в экономику;
7. Оценка эффективности власти;
8. Восприятие социальной справедливости;
9. Социальные связи.

Со стороны государственной власти существуют проблемы, которые влияют на формирование общего доверия к власти:

1. Барьеры и высокие требования к предпринимателям при реализации государственных программ поддержки малого и среднего предпринимательства;
2. Отсутствие услуги платной помощи по процессу подготовки всех документов, которые необходимы для участия во всевозможных программах господдержки;
3. Некомпетентность среди специалистов в госсекторе или нежелание сотрудничать;
4. Длительные разбирательства в налоговой с блокировкой счетов.

В связи с этим вопрос, «каким критериям должны соответствовать институты

власти, чтобы предприниматели могли им довериться?», остаётся пока открытым.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вершинин С.Е. Социальное недоверие: парадигмы анализа, источники, функции (к постановке проблемы) // Антиномии: Научный ежегодник Института философии и права УрО РАН.– 2007.– № 7.– С. 61-74.
2. Гидденс Э. Социология / науч. ред. В.А. Ядова, под общ. ред. Л.С. Гурьевой, Л.Н. Иосилевича: учебник. М., 1999.
3. Ластовкина Д.А. Феномен социального недоверия: анализ теоретических подходов и региональная практика исследования // Проблемы развития территории. – 2016.– № 1 (81). – С. 175-188
4. Кузнецов И. Модернизация на доверии // Экономика и жизнь. 2010. № 8. [Электронный ресурс] URL: <https://www.eg-online.ru/article/93339/> (Дата обращения: 23.04.2019).
5. Министерство экономического развития Российской Федерации, картина деловой активности. Июль 2019 года. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depmacro/2019062102> (дата обращения: 26.07.2019).
6. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. М.: Новая университетская библиотека, 2008.
7. Blader S.L., dan Tyler T.R. A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a “fair” process // Personality and Social Psychology Bulletin. - 2003. - № 29(6). - P. 747-758.
8. Connelly B.L., Miller T., Devers C.E. Under a cloud of suspicion: Trust, distrust, and their interactive effect in interorganizational contracting // Strategic Management Journal. -2012. - № 33. - P. 820- 833.

9. Denisova I., Eller M., Frye T., Zhuravskaya E. Who Wants to Revise Privatization? The Complementarity of Market Skills and Institutions // *American Political Science Review*. 2009.
10. Insko, C.A., Schopler J. Differential distrust of groups and individuals. In: *Intergroup Cognition and Intergroup Behavior*. Ed. by C. Sedikides, J. Schopler, and C. Insko. Mahwah, NJ: Erlbau, 1997. – P. 75–108.
11. Knack S., Keefer P. Does social capital have an economic payoff? A crosscountry investigation. // *Quarterly J. of Econ.* – 1997. – V. 112. – № 4. –P. 1251–1288.
12. Kozyreva P.M., Smirnov A.I. Business and the Population: A Lack of Trust – Reasons and Consequences. // *Polis. Polis, Political Studies*, № 1. P. 53-69.
13. Levi M. A state of Trust // *Trust and Governance / V. Braithwaite and M. Levi, eds. New York: Russell Sage Foundation. 1998.*
14. Lumineau F. How contracts influence trust and distrust // *Journal of Management*. 2017.
15. Morris S.D. and Klesner J. L. Corruption and Trust: Theoretical Considerations and Evidence from Mexico // *Comparative Political Studies*. 2010.
16. The 2019 Edelman Trust Barometer. URL: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (дата обращения: 14.03.2019).
17. Tyler T. Trust and Democratic Governance // *Trust and Governance / V. Braithwaite and M. Levi, eds. Russell Sage Foundation. New York, 1998.*
18. Wahyudi J., Milla M.N., Muluk H. Persepsi Keadilan Sosial dan Kepercayaan Interpersonal sebagai Prediktor Kepercayaan Politik pada Mahasiswa di Indonesia // *Jurnal Psikologi Sosial*. -2017. - № 15 (1). – P. 59-71.
19. Walgenbach P. The production of distrust by means of producing trust // *Organization Studies*. – 2001. – № 22. – P. 693–714.
20. Zaheer A., Venkatraman N. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange // *Strategic Management Journal*. – 1995. – № 16(5). – P. 373-392.

## FACTORS OF MUTUAL TRUST OF THE INSTITUTES OF BUSINESS AND AUTHORITIES IN MODERN RUSSIA

**Shokhin Alexander** - Professor, Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of the theory and Practice of Business-Government Interaction, President of the National Research University - Higher School of Economics, President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: ashokhin@hse.ru.

**Proskurin Aleksey** - a 3<sup>rd</sup> year student of the National Research University - Higher School of Economics (Moscow), bachelor's program "Sociology". Address: 9 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: proskurin@bk.ru.

The study aims to study the factors of institutional trust among small and medium-sized entrepreneurs. The article proposes the factors that determine the institutional trust between business and government institutions, which form a favorable economic environment in Russia for the development of entrepreneurship. Factors were identified based on a study of theoretical and methodological approaches to the study of institutional trust in terms of economics, sociology, psychology and philosophy, and then the existence of these factors was confirmed during in-depth interviewing of 15 entrepreneurs.

The sample of entrepreneurs was based on data from the department of entrepreneurship and innovative development of the city of Moscow. The focus of the interview was on the difficulties that arise in entrepreneurship, on the problems of interaction with the authorities, which hinder the development of trusting relationships.

Key words:

*Trust, business, state, institutional trust, entrepreneurship, trust factors.*

## ЗАЩИТА ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ДЕЛОВЫМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ И АССОЦИАЦИЯМИ ОТ НЕЗАКОН- НОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО ДАВЛЕНИЯ И УГОЛОВ- НОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ

**Борисов С.Р., Блудян М.А., Каллиста М.А., Мельников И.В.<sup>15</sup>**

В данной статье авторами рассмотрена роль институтов, осуществляющих защиту прав и интересов предпринимателей, их полномочий, которые позволяют судить о степени их истинной поддержки со стороны государства и определяют эффективность их взаимодействия с органами исполнительной и представительной власти, силовыми структурами.

Ключевые слова:

*Защита прав бизнеса, защита прав предпринимателей, административная и уголовная ответственность, Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Российской Федерации, ФСО России, Ассоциация защиты бизнеса.*

---

<sup>15</sup> **Борисов Сергей Ренатович** – к.э.н., PhD, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

**Блудян Марина Анатольевна** – Первый вице-президент «ОПОРЫ РОССИИ». Адрес: 127473, Москва, Суворовская площадь, д. 1/52, корп. 2. E-mail: id@opora.ru.

**Каллиста Милана Анатольевна** – студентка 2-го курса магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва), ОП «Менеджмент в СМИ». Адрес: 109028, Москва, Хитровский пер., д. 2/8, корп. 5. E-mail: milanakallista@gmail.com.

**Мельников Иван Владимирович** – Заместитель главы Ассоциации защиты бизнеса. Адрес: 123610, Москва, Краснопресненская наб., д. 12. E-mail: melnikov-onk@yandex.ru.

Предметом рассмотрения данной работы выступают важнейшие структурные элементы институтов оказания поддержки предпринимательской деятельности в Российской Федерации, их профильная деятельность и методология работы. Существование различных институтов по защите прав предпринимателей – это осознанная необходимость, продиктованная наличием большого количества проблем, с которыми ежедневно сталкиваются субъекты предпринимательской активности: административные барьеры, неправомерные действия и давление со стороны исполнительной власти и правоохранительных органов, несовершенство действующего законодательства. Примечательным является также и тот факт, что правовой статус данных образований в разном виде закреплён в большинстве правовых актов иностранных государств.

Актуальность темы в последние годы возрастает, так как в условиях нестабильной экономической ситуации в стране предприниматели зачастую вынуждены самостоятельно решать проблемы правового характера, что не всегда является эффективным методом. Поэтому защита прав деловыми объединениями и ассоциациями в реалиях сегодняшнего дня является условием правильного функционирования любой организации.

Более того, незаконно возбужденные административные и уголовные дела наносят существенный материальный и репутационный вред и в ряде случаев становятся причиной приостановления деятельности компаний, что ведет к снижению инвестиционной привлекательности России, а также отрицательно сказывается на состоянии экономики в целом.

К проблеме защиты прав бизнеса обратились в своем Послании к Федеральному

Собранию от 20 февраля 2019 года Президент Российской Федерации В.В. Путин, подчеркнувший значимость вопроса в контексте давления на бизнес, а также его незаконном уголовном преследовании. В. Путин отметил: «Добросовестный бизнес не должен постоянно ходить под статью, постоянно чувствовать риск уголовного или даже административного наказания. Уже обращал внимание на эту проблему в одном из Посланий, приводил соответствующие цифры. Ситуация, к сожалению, не сильно изменилась» [3].

### **ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРИРОДА ЗАЩИТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ОТ НЕЗАКОННОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО ДАВЛЕНИЯ И УГОЛОВНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ**

В настоящее время особую актуальность приобретают вопросы формирования условий для устойчивого развития экономики, являющегося основным фактором обеспечения растущих запросов со стороны общества на улучшение качества жизни населения. Представляется, что устойчивое развитие экономики – это сложная система экономических, социальных и экологических отношений, обеспечивающая поступательное и стабильное функционирование экономики региона при минимальных ресурсных затратах и высокой экономической и экологической безопасности, способная удовлетворить материальные и духовные потребности населения страны в настоящее время и в будущем.

Как показывает мировая общественная практика, в условиях практического истощения традиционных ресурсов для обеспечения стабильности и устойчивости развития экономики, значительно возрастает роль предпринимательства как важнейшего

инвестиционно-инновационного фактора и драйвера экономического роста.

Вместе с тем в настоящее время одной из наиболее острых проблем в реализации экономической политики государства в отношении малого и среднего бизнеса является избыточное административное регулирование их деятельности. Данная проблема традиционно выступает предметом многочисленных обсуждений: круглых столов и научно-практических конференций. Еще в марте 2011 года на заседании Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России выступил с докладом нынешний Президент Российской Федерации В.В. Путин, в котором он обозначил существование значительных проблем, возникающих при осуществлении предпринимательской деятельности [1]. Они выражаются в многочисленных фактах необоснованных внеплановых проверок, в ходе которых должностные лица требуют не предусмотренную законом документацию, неправомерно понуждают к получению различного рода разрешений, а также совершению других действий, не основанных на действующем законодательстве. Грубо нарушается порядок назначения и проведения контрольных мероприятий, создаются условия для недобросовестной конкуренции.

Существуют отдельные законодательные регламентации, ориентированные на сокращение избыточных административных ограничений предпринимательской деятельности. Например, были приняты федеральные законы, целью которых являлось, в частности, устранение административных барьеров при осуществлении предпринимательской деятельности:

- от 08.08.2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (далее – Закон № 128-ФЗ); от 08.08.2001 г. №

129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;

- от 08.08.2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)», который в последующем утратил свою силу в связи с принятием Федерального закона от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (далее – Закон № 294-ФЗ);

- положения Указа Президента Российской Федерации от 26.09.1998 г. № 730 «О мерах по устранению административных барьеров при развитии предпринимательства», определяющего основные задачи при проведении государственной политики развития предпринимательства в стране как сокращение административных барьеров при осуществлении предпринимательской деятельности; уменьшение государственных органов, осуществляющих лицензирование предпринимательской деятельности; четкое разграничение функций по лицензированию, контролю и государственному регулированию между различными органами исполнительной власти, а также Указа от 15.05.2008 г. № 797 «О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности», направленного на ликвидацию административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности, препятствия в осуществлении предпринимательской деятельности.

Но многие проблемы не удалось полностью устранить до сих пор. Имеют место административные барьеры, возникающие при получении права на ведение предпринимательской деятельности, как регистрация, лицензирование, сертификация и стандартизация. Кроме того, перед предпринимателями возникают проблемы, связанные с получением допуска товаров (услуг) на рынок: сложность и дороговизна проведения сертификации, маркирования, паспортизации, технической экспертизы и идентификации товаров и т.п.

Еще одной значимой проблемой для субъектов малого и среднего предпринимательства, возникающей при взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления, является избыточное административное давление на субъекты малого и среднего предпринимательства со стороны контролирующих органов, связанное с проведением плановых и внеплановых проверочных мероприятий, которые могут сопровождаться нарушением требований законодательства при проведении таких мероприятий. Данный вопрос остается актуальным даже с учетом усиления контроля за проведением контрольных мероприятий со стороны Генеральной прокуратуры Российской Федерации по проверке проектов планов проверок и исключению из них необоснованных проверочных мероприятий, участию в проведении проверок, а также внесения Федеральным законом от 13.07.2015 г. № 246-ФЗ изменений в Федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», предусматривающих установление запрета на проведение с 01 января 2016 г. по 31 декабря 2018 г. плановых проверок в отношении субъектов

МСП, за исключением юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих виды деятельности, перечень которых устанавливается Правительством Российской Федерации.

Учитывая важную роль бизнеса в развитии экономики страны, государственная политика в рассматриваемой области должна быть направлена на обеспечение благоприятных условий для ведения бизнеса, а именно, на сокращение избыточного неблагоприятного административного воздействия.

Относительно недавний переход к рынку, несовершенство законодательства, несовершенство налоговой и финансово-кредитной системы, непрозрачность экономики, нечестная конкуренция, рейдерство, необходимость учитывать интересы самых разных, зачастую противоборствующих сил, - все это делает бизнес крайне уязвимым. По данным общественных организаций предпринимателей, адвокатских и юридических сообществ за последние десять лет предприниматели вошли в группу риска.

Так, согласно закрытому соцопросу, проведенному ФСО России, в котором приняли участие собственники и руководители высшего звена средних и малых компаний, можно сделать следующие выводы:

- значительная часть респондентов (61,6%) считает, что ситуация с защитой прав и законных интересов предпринимателей в стране за последние два года (с 2016 по 2018 год) ухудшилась или не изменилась;

- более половины респондентов (60,3%) полагают, что в их регионе ситуация с защитой прав и законных интересов предпринимателей за последние два года также ухудшилась, либо не изменилась;

- по мнению приблизительно половины респондентов (53,9%) ситуация с защитой

прав и законных интересов предпринимателей в правоприменительной практике за последние два года ухудшилась или не перенесла изменений.

Более того, против каждого третьего представителя бизнеса возбуждаются уголовные дела.

Данные экспертного опроса, проведенного ФСО России, которые включает мнение экспертов о защите прав предпринимателей, указывают на следующее:

- две трети экспертов (67,2 %) не считают ведение бизнеса в России безопасным. Среди предпринимателей, подвергавшихся уголовному преследованию, доля тех, кто не считает ведение бизнеса в России безопасным, составляет почти 95%;

- большая часть экспертов (70,5 %) считает, что Российское законодательство не предоставляет достаточные гарантии для защиты бизнеса от необоснованного уголовного преследования;

- почти 90% специалистов считают, что в отношении большей части предпринимателей, которые не совершали тяжких преступлений, но находятся под стражей в СИЗО, можно было бы избрать иные меры пресечения (залог или домашний арест);

- почти 90% предпринимателей, подвергавшихся уголовному преследованию, сказали, что в результате преследования их бизнес был полностью или частично разрушен;

- большинство предпринимателей, подвергавшихся уголовному преследованию (81%), сказали, что в результате уголовного преследования часть их сотрудников потеряла работу. Согласно результатам опроса, в среднем на одного предпринимателя, подвергавшегося уголовному преследованию,

приходится 130 сотрудников, потерявших работу;

- почти каждый четвертый предприниматель, подвергавшийся уголовному преследованию, сообщил, что не готов продолжать заниматься предпринимательской деятельностью после уголовного преследования;

- почти треть опрошенных предпринимателей (29,4%) считает, что наибольший ущерб их бизнесу в ходе уголовного преследования принесло помещение их под стражу.

Проблема уголовного преследования предпринимателей правоохранительными органами в настоящее время является очень актуальной, поскольку стала одной из самых распространенных форм влияния на бизнесменов, устранения конкурентов и осуществления рейдерских захватов.

Исходя из результатов анализа обращений, поступающих в аппарат Уполномоченного по защите прав предпринимателей, основными проблемами, связанными с уголовным преследованием предпринимателей, являются:

1. Изъятие документов и электронных носителей информации субъектов предпринимательской деятельности сотрудниками правоохранительных органов в ходе проведения гласного оперативно-розыскного мероприятия «Обследование помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств». В ходе проведения указанного мероприятия на длительный срок изымаются документы финансово-хозяйственной деятельности, данные поставщиков, подрядчиков, клиентов и пр. в печатном и электронном виде без оставления копий. Бывают случаи, когда изъятые в ходе указанного оперативно-розыскного мероприятия документы и элек-

тронные носители информации предприниматели могут вновь видеть только при ознакомлении с материалами уголовного дела на завершающей стадии предварительного следствия. Данные действия нанесут существенный вред предпринимательской деятельности и могут в конечном итоге привести к прекращению деятельности индивидуальных предпринимателей и юридических лиц.

### **ПРИМЕНЕНИЕ МЕР ПРЕСЕЧЕНИЯ ВО ВРЕМЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО РАССЛЕДОВАНИЯ ДЕЛ ПО ПРЕСТУПЛЕНИЯМ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ**

Ведение предпринимательской деятельности хозяйствующими субъектами в современных условиях зачастую предполагает непосредственное участие руководящих лиц в производственных и организационных вопросах. Особенно это касается индивидуальных предпринимателей и других субъектов малого бизнеса, которые являются менее защищенными участниками хозяйственного оборота и не всегда имеют возможность содержать штат специалистов для решения тех или иных задач.

Возбуждение уголовного дела само по себе является обстоятельством, вносящим определенные препятствия в деятельность хозяйствующего субъекта. Применение же одновременно с этим мер пресечения в ходе предварительного расследования, особенно такого, как заключение под стражу индивидуального предпринимателя или руководителя предприятия, как правило, парализует деятельность хозяйствующего субъекта и приводит к прекращению бизнеса.

В практике аппаратов Уполномоченных по защите прав предпринимателей субъектов Российской Федерации есть примеры жалоб предпринимателей на применение к ним меры пресечения в виде под-

писки о невыезде, приведшей к парализации их бизнеса, в связи со значительной удаленностью их места жительства от места нахождения предприятия.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что не менее опасной для бизнеса является применение такой меры пресечения к индивидуальным предпринимателям и руководителям организаций - субъектов малого предпринимательства, как домашний арест.

Кроме того, в аппарат Уполномоченного поступают жалобы на отказ следственных органов (органов дознания) в возбуждении уголовных дел в отношении граждан, по мнению заявителей, причинивших ущерб субъектам предпринимательской деятельности, в результате совершения уголовно наказуемых деяний. Отдельно можно выделить жалобы предпринимателей на сам факт уголовного преследования со стороны правоохранительных органов, когда предприниматели считают, что следователем или дознавателем незаконно возбуждено уголовное дело и жалобы на отказ следственных органов (органов дознания) в возбуждении уголовных дел в отношении граждан, которые по мнению заявителей, причиняют ущерб субъектам предпринимательской деятельности, в результате совершения уголовно наказуемых деяний.

Таким образом, очевидно существование значительных системных проблем в области защиты прав предпринимателей, а на современном этапе развития уголовного и уголовно-процессуального законодательства вопрос защиты прав субъектов предпринимательской деятельности от незаконного и необоснованного уголовного преследования носит особенно актуальный характер.

## ИНСТИТУТ УПОЛНОМОЧЕННОГО ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Учреждение поста Уполномоченного по защите прав предпринимателей осуществлено Указом Президента РФ от 22.06.2012 г. № 879, тогда как 07.05.2013 г. был принят Федеральный закон № 78-ФЗ «Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в Российской Федерации» (далее – ФЗ Об уполномоченных) – основной закон на федеральном уровне, регламентирующий деятельность уполномоченных по защите прав предпринимателей [2].

Данный Закон устанавливает основные правовые положения функционирования, задачи и компетенции как федерального Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей, так и уполномоченных по защите прав предпринимателей в регионах, т.е. в нем устанавливается правовой статус всех бизнес-омбудсменов России.

Между тем, несмотря на создание правовой основы для осуществления деятельности уполномоченных, еще не сформирована устойчивая правоприменительная практика. Очевидно, что, как и любая новация, институт находится в поиске оптимальной модели для взаимодействия как с предпринимательским сообществом, так и с органами государственной власти и местного самоуправления. Данная модель должна быть равновесной, чтобы удовлетворить интересы всех социальных групп.

Обращаясь к практическим аспектам деятельности института уполномоченного по правам предпринимателей Российской Федерации, стоит отметить значительный вклад в улучшение положения субъектов предпринимательской активности в случае уголовного преследования по статье 159

«Мошенничество» Уголовного кодекса Российской Федерации. Так, до серьезного освещения проблемы Уполномоченным по правам предпринимателей Б.Ю. Титовым, а также представителями аппарата института в средствах массовой информации, предприниматели, ввиду расширительного толкования аморфных положений статьи представителями судебной и исполнительной власти, подвергались необоснованному преследованию.

В результате активной деятельности Уполномоченного по правам человека, Верховный Суд дал определение предпринимательской деятельности, облегчив тем самым ситуацию для субъектов, подвергшихся необоснованному преследованию по статье 159 УК. Тем не менее, проблема не потеряла свой актуальный характер: так, в апреле 2019 года в средствах массовой информации появились сообщения о том, что по обвинению в хищении бюджетных средств арестованы основные акционеры «Липецкого станко-строительного предприятия» (ЛСП) Владимир и Кирилл Петровы, а в январе появились сообщения о содержании в следственном изоляторе предпринимателя из Краснодара Николая Герасименко, которому заключение под стражей чуть не стоило жизни.

Николай Герасименко – генеральный директор крупной строительной компании, почётный строитель, имеющий множество наград и построивший десятки крупных объектов недвижимости, несмотря на имевшиеся проблемы с одним из ранее перепроданных объектов, решил взять жилой комплекс обратно и достроить, в связи с имевшимися обязательствами перед покупателями, но в связи с проблемами несколькими дольщиками было возбуждено уголовное дело. Он полетел в Москву для проведения переговоров по привлечению инвестиций и

в связи с плохим самочувствием попал в больницу. Следователь имела соответствующую информацию, но найдя формальную причину (его отсутствие в регионе), решила объявить его в розыск и арестовать. С операционного стола Николая забрали в одно из СИЗО Московского региона, где он провёл несколько месяцев. При этом, учитывая его тяжёлое состояние, его не могли этапировать в Краснодарский край, и он вынужден был содержаться под стражей в следственном изоляторе без необходимой медицинской помощи, где изо дня в день ему становилось всё хуже. Герасименко не мог передвигаться, и у него имелся целый ряд заболеваний, которые не предполагали его содержание под стражей, и ему срочно было необходимо операционное вмешательство. Однако его не хотели выпускать на свободу, несмотря, что он не мог самостоятельно передвигаться и даже на следственные действия его выносили сокамерники на одеяле, в связи с отсутствием в СИЗО средств реабилитации.

Супруга Н. Герасименко обратилась к Уполномоченному при Президенте по защите прав предпринимателей, в Ассоциацию Защиты Бизнеса и ОНК г. Москвы, которым совместными усилиями удалось добиться изменения ему меры пресечения и перевода его в реанимацию гражданской больницы.

Самым ярким примером последних лет стал арест директоров и акционеров компании «Барринг Восток», причиной которого послужил, по мнению экспертов, Уполномоченного по защите прав предпринимателей при Президенте РФ и ведущих деловых объединений, корпоративный конфликт, приведший к существенному снижению инвестиционной привлекательности России для крупнейших зарубежных инвестиционных компаний. Основателю

фонда Майклу Калви только благодаря совместным действиям Бориса Титова и ведущих деловых объединений только недавно удалось изменить меру пресечения на домашний арест. Но при этом ещё 5 человек - учредителей и директоров компаний - по этому делу всё ещё содержатся в СИЗО, несмотря на уже доказанную стоимость акций в арбитражных судах России и Великобритании, что указывает на несостоятельность версии следствия, что акции якобы стоили несколько сотен тысяч рублей, вместо нескольких миллиардов.

Деятельность владельцев всех вышеуказанных предприятий была парализована в силу того, что именно заключение под стражу было избрано в качестве меры пресечения предпринимателям. Вместе с тем, в ходе анализа основных фактов из фабулы дела, обнаруживается, что дела против бизнесменов были возбуждены по статьям «мошенничество» или «растрата». Однако якобы имевшее место хищение денежных средств проходило при исполнении гособоронзаказа (как в случае братьев Петровых) или в результате корпоративного конфликта и неправильной оценки акций компании (как в случае с «Барринг Восток»), и все непосредственно связаны с ведущейся предпринимательской деятельностью. Очевидно, что в данной ситуации жизненно необходимо комплексное расследование всех обстоятельств произошедшего и понимание правоохранительными и судебными органами того, что состав преступления «мошенничество», который, при беглом взгляде, носит «резиновый» характер, тем не менее имеет строго ограниченные пределы применения. Так, 30 ноября 2017 года Пленум Верховного Суда РФ в Постановлении № 48 «О судебной практике по делам о мошенничестве, присвоении и растрате» указал, что в случаях, когда лицо получает чужое имущество или

приобретает право на него, не намереваясь при этом исполнять обязательства, связанные с условиями передачи ему указанного имущества или права, в результате чего потерпевшему причиняется материальный ущерб, содеянное следует квалифицировать как мошенничество исключительно в том случае, если умысел, направленный на хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество, возник у лица до получения чужого имущества или права на него. А исходя из фундаментального принципа презумпции невиновности данный факт наличия умысла надлежит доказывать правоохранительным органам.

Также на данном этапе осуществляется деятельная поддержка предпринимателей, столкнувшихся с аналогичной ситуацией, но связанной уже с излишне пространным толкованием статьи 210 Уголовного кодекса, предусматривающей наказание за создание преступного сообщества в целях совершения одного или нескольких тяжких или особо тяжких преступлений. 210 статья, предусматривающая ответственность вплоть до 20 лет лишения свободы, относится по уголовно-правовой квалификации к категории особо тяжких преступлений. Таким образом, в отсутствие законодательно установленных рамок, статья может неограниченно использоваться для давления на предпринимателя, чтобы окончательно не отпускать его «из-под стражи». Уполномоченный по правам предпринимателей продолжает взаимодействие с Генеральной прокуратурой в связи со сложившейся практикой массового незаконного вменения статьи 210 УК РФ, размытые формулировки которой используются правоохранительными органами, как последний карательный инструмент в случае, если совершенные предпринимателям действия не подпадают под иные составы преступлений.

К сожалению, у института Уполномоченного не всегда хватает полномочий для освобождения из под стражи всех нуждающихся в этом предпринимателей, и на законодательном уровне это сможет измениться только, если чётко прописать в федеральных законах, что рекомендации Уполномоченного по защите прав предпринимателей при Президенте РФ и экспертизы о том, является «предпринимательским» дело, либо нет, являются обязательными для использования органами следствия и прокуратуры при вынесении решения о выходе в суд с ходатайством об избрании меры пресечения. Либо необходима судебная реформа, в результате которой суды начнут чётко соблюдать законные интересы обвиняемых и подозреваемых лиц.

На наш взгляд, возможно добавить ещё одну функцию из зарубежного опыта, которая может положительно сказаться на работе Уполномоченного в России и очень подходит нам, в связи с постсоветской моделью функционирования многих органов государственной власти. Например, бизнес-омбудсмен в Грузии, в т.ч. осуществляет надзор за взаимодействием государственных органов и бизнеса, направленный против злоупотреблений органов власти. Многие кадровые решения об увольнении нерадивых чиновников и силовиков принимаются руководством страны после направления соответствующих докладов. Внедрение соответствующей функции у нас в стране позволило бы придать веса Уполномоченному и заставило бы задуматься многих сотрудников органов власти и правоохранительных органов, намеренно нарушающих права предпринимателей и не боящихся ответственности.

Подводя итоги, необходимо сказать о том, что защита прав и интересов предпринимателей - одна из самых важных, приори-

тетных задач государства. Всякая предпринимательская деятельность связана с определенным риском. Риск предпринимателя - это не только возможность наступления неблагоприятных последствий вследствие стихийных бедствий, случайного стечения обстоятельств, изменения общей экономической и политической ситуации. Это и возможность ущемления прав предпринимателей со стороны третьих лиц, органов власти и управления и, наконец, со стороны самого государства. Необходимые предпринимателям средства защиты от возможных нарушений со стороны государства и его органов может предоставить только само государство путем установления соответствующих законодательных положений. Предпринимательская деятельность может успешно развиваться «вглубь» и «вширь» только при наличии твердых правовых гарантий со стороны государства и при поддержке деловых объединений.

Вот почему в условиях рыночной экономики важнейшей задачей государства совместно с бизнес-сообществами, наряду с содействием предпринимательству, является правовая защита предпринимательства в любых его формах.

За исключением, разумеется, неправомерной деятельности. С одной стороны, государство обеспечивает свободу и иници-

ативность предпринимательской деятельности, а с другой, оно выступает гарантом и защитником предпринимателей. Эти функции государства относительно предпринимательства жизненно необходимы для самого государства, поскольку доходы от предпринимательской деятельности являются основным источником налоговых поступлений в государственную казну.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Заседание Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России // Официальный сетевой ресурс Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/11755> (Дата обращения: 10.06.2019).
2. Подписан закон об уполномоченных по защите прав предпринимателей в России // Официальный сетевой ресурс Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/acts/news/18042> (Дата обращения: 10.06.2019).
3. Послание Президента Федеральному Собранию // Официальный сетевой ресурс Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/59863> (Дата обращения: 10.06.2019).

## PROTECTION OF ENTREPRENEURS' RIGHTS BY BUSINESS UNIONS AND ASSOCIATIONS FROM UNLAWFUL ADMINISTRATIVE PRESSURE AND CRIMINAL PURSUIT

**Borisov Sergey** - Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: GR@hse.ru.

**Bludyan Marina** - First Vice-President of «OPORA RUSSIA». Address: 1<sup>st</sup> Suvorovskaya Square, Moscow, 127473, Russia. E-mail: id@opora.ru.

**Kallista Milana** - a 2<sup>nd</sup> year student of the National Research University - Higher School of Economics (Moscow), master's program "Media Management". Address: 2/8 Khitrovsky Pereulok, Building 5, Moscow, 109028, Russia. E-mail: milanakallista@gmail.com.

**Melnikov Ivan** - Deputy of the Head of Association of Business Protection. Address: 12 Krasnopresnenskaya naberezhnaya, Moscow, 123610, Russia. E-mail: melnikov-onk@yandex.ru.

In this article authors focus on the role of the bodies concerned with protection of entrepreneurs' rights and interests, which allows to judge about the true extent of the accorded governmental support and effectiveness of their interaction with executive and security bodies.

Key words:

*Protection of business rights, protection of entrepreneurs' rights, administrative and criminal responsibility, Presidential Commissioner for Entrepreneurs' Rights, The Federal Protective Service, FSO.*

## РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПО БОРЬБЕ С СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТЫМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

**Кириллина В.Н., Ляпин Г.А.<sup>16</sup>**

В данной статье рассмотрена роль государственно-частного партнерства в реализации национальных программ по борьбе с сердечно-сосудистыми заболеваниями. Проведено сравнение текущего отечественного федерального проекта «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», который является частью нацпроекта «Здравоохранение», с проектом «Северная Карелия», который реализовывался во второй половине XX века на территории Финляндии с 1972 года по 1997 год.

Ключевые слова:

*Сердечно-сосудистые заболевания, государственно-частное партнерство, национальный проект «Здравоохранение», национальный проект «Демография», федеральный проект «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», проект «Северная Карелия».*

---

<sup>16</sup> **Кириллина Валентина Николаевна** – д.филос.н, профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, заведующая научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций, директор Института коммуникационного менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: kirillina@hse.ru.

**Ляпин Григорий Александрович** – студент 1-го курса магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва), ОП «Управление и экономика здравоохранения». Адрес: Россия, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20. E-mail: gregorylyapin@gmail.com.

Начавшаяся в середине XX века трансформация общественного здравоохранения, вместе с научным прогрессом, повлекла за собой стремительный рост ожидаемой продолжительности жизни в большинстве европейских стран. Современное здравоохранение научилось эффективно справляться с большинством инфекционных заболеваний, долгое время являющихся основной причиной смертности человечества. Глобальное бремя болезней в XXI веке определяется высокой смертностью от сердечно-сосудистых заболеваний (далее – ССЗ) в большинстве стран мира, в том числе, и в России [19].

В конце 1960-х годов эпидемия ССЗ, начавшая проявляться в странах Западной Европы, стала вызывать обеспокоенность широкой общественности в Финляндии. Этому способствовали сообщения средств массовой информации и результаты исследований, в которых особое внимание уделялось восточному региону Финляндии [1].

Резкое снижение продолжительности жизни в России и в других странах постсоветского пространства в конце XX века также стало вызовом для системы здравоохранения. По данным Росстата, начиная с 1965 года, болезни системы кровообращения являются наиболее частой причиной смертности. Так, в 2017 году порядка 58% смертей приходилось именно на ССЗ [5].

Для борьбы с болезнями системы кровообращения национальные системы здравоохранения внедряют меры, направленные на уменьшение смертности от ССЗ в общей структуре смертности и увеличение ожидаемой продолжительности жизни населения. В данной статье будут рассмотрены отечественные программы, направленные на борьбу с ССЗ, а также аналогичные про-

граммы, реализованные на территории Финляндии в период с 1972 года по 1997 год.

## **ФИНЛЯНДИЯ. ОТ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА К НАЦИОНАЛЬНОМУ**

Началом реализации финской программы послужило исследование: «Восток-Запад». В программе были выбраны две целевые области Финляндии, характеризующиеся значительными различиями показателей смертности от ССЗ. Клинически здоровых мужчин и женщин обследовали, а привычные семейные диеты подвергли интенсивному изучению. Результаты исследования подтвердили гипотезу: потребление насыщенных жиров с пищей отражало повышенный уровень холестерина в сыворотке крови, при этом, уровень холестерина был выше на востоке, чем на юго-западе [2, 4]. Параллельно с исследовательской деятельностью по выявлению рисков и разработке мер профилактики проводилась широкая работа, нацеленная на распространение знаний о проблеме ССЗ среди местного населения. Руководство программы ставило целью заставить широкую общественность принимать тему ССЗ «близко к сердцу». Финская кардиологическая ассоциация, основанная в 1955 году, стала первой использовать методы повышения сознательности населения, широко применяемые Американской Ассоциации Сердца с 1924 года. С самого начала Финская кардиологическая ассоциация привлекала поддержку со стороны органов здравоохранения и различных общественных и политических лидеров, что позволило ей «расчистить» путь как для исследования, так и для дальнейшего внедрения мер, выбранных по результатам исследования.

Для проведения исследования была создана широкая сеть региональных организаций, собирающих региональные данные в

рамках исследования «Восток-Запад» и систематически представляющих их на ежегодных собраниях Финской кардиологической ассоциации. В январе 1971 года Финская кардиологическая ассоциация создала группу планирования, в которую вошли несколько финских экспертов, были установлены контакты со Всемирной организацией здравоохранения. В сентябре 1971 года совместно были сформулированы основные принципы и даны рекомендации по дальнейшим шагам в рамках борьбы с эпидемией ССЗ.

На первоначальном этапе планирования стало очевидно, что любой серьезный контроль заболеваемости в рамках будущего проекта «Северная Карелия» будет в значительной степени зависеть от возможностей первичной профилактики. Между тем, исследователям было понятно, что для достижения конечной цели необходимо воздействовать на основные проблемы в отдельно взятом регионе. Было также отмечено, что факторы риска очень тесно связаны с образом жизни сообщества. Так, регион Северной Карелии характеризовался более острой ситуацией с ССЗ при этом обладая более высоким уровнем распространения основных факторов риска, таких как нездоровое питание и вредные привычки.

Эти соображения послужили основой для разработки стратегии вмешательства системы здравоохранения в образ жизни финнов на уровне региона. Главной задачей стало смещение профиля факторов риска для всего населения Северной Карелии: «Массовая эпидемия требует массовых действий, а изменение образа жизни может быть успешным только благодаря действиям общества» [3]. Таким образом, было начато первое в мире крупное профилактическое исследование на уровне нескольких регионов в области ССЗ.

Ключевой особенностью любой программы общественного здравоохранения является то, что она одновременно применяет медицинские и эпидемиологические знания для выявления основных проблем, связанных с ССЗ. Также учитываются поведенческие и социальные знания для разработки фактического содержания программы и мероприятий. Всё это требует междисциплинарной деятельности на всех этапах планирования и осуществления проекта, а также в ходе проведения оценочных исследований.

Цели проекта определялись потребностями общества в области общественного здравоохранения, а стратегии вмешательства разрабатывались с учетом соответствующих теоретических оснований. Кроме того, руководители и сотрудники проекта по-настоящему погрузились в жизнь людей и региона, где они разрабатывали и корректировали программные мероприятия в соответствии с имеющимися местными особенностями.

На протяжении всего проекта команда поддерживала тесные контакты с представителями множества общественных и частных организаций. В рамках проекта «Северная Карелия» команда имела тесные, зачастую личные, контакты со специалистами в средствах массовой информации (газеты, радио), в здравоохранении и других социальных службах (администраторы, врачи, медсестры, учителя, социальные работники, школы, учителя и т. д.), с бизнес-лидерами (на молочных, колбасных заводах, в пекарнях, бакалейных лавках и т. д.), с ключевыми членами общественных организаций (кардиологические ассоциации, организации домохозяек, профсоюзы, спортивные ассоциации и т. д.), а также с местными политическими руководителями провинций и муниципалитетов.

На более позднем этапе реализации проекта многие мероприятия приняли форму конкретных подпрограмм, часто связанных с конкретными фондами и ресурсами. Среди них были проекты по сокращению холестерина в продуктах питания, программы по борьбе с курением. Причем некоторые из таких программ были реализованы на предприятиях.

В общенациональной профилактической работе широкомасштабные действия общественных организаций внесли свой огромный вклад в конечный результат. Среди этих организаций были школы, многочисленные неправительственные организации, средства массовой информации, структуры здравоохранения Финляндии и научно-исследовательские организации. Сам проект организовал различные телевизионные программы, направленные на укрепление общественного здоровья, которые показывались по национальному телевидению с 1978 по 1991 год.

Повышенный интерес к своему здоровью со стороны населения способствовал тому, что частный сектор стал более активно участвовать в реализации проекта. В частности, в пищевой индустрии появились новые возможности для бизнеса. «Обезжиренный», «легкий», «снижение уровня холестерина», «сердце здоровое», «низкое содержание соли» и т.д., - такие надписи на продуктах питания становились аргументом для покупки. Эти продукты и надписи помогли людям адаптировать свой рацион, а также сформировали новую моду на здоровое питание.

С годами политические решения в поддержку этих изменений также увеличивались. Эти решения особенно коснулись табачного законодательства, разрабатываемого правительством Финляндии. Уже первоначальный закон о борьбе против табака 1977 года был достаточно всеобъемлющим,

но в годы реализации проекта в него были внесены дополнения. Несколько политических решений также способствовали изменению рациона питания. Была пересмотрена политика сельскохозяйственных субсидий.

Хотя первоначальная работа над проектом была ориентирована в основном на население, чтобы побудить его изменить образ жизни, со временем приходило понимание, особенно на национальном уровне, что решения, принимаемые политиками и частным сектором, то есть структурные меры по изменению окружающей среды, имеют ключевое значение для эффективных и устойчивых изменений.

Таким образом, реальный вопрос был не в переходе от «обвинений пациентов» к «обвинению политиков», а в том, как правильно задействовать политику и эффективно повлиять на частный сектор. Во время реализации проекта «Северная Карелия» исследователям и организаторам стало понятно, что помимо прямых контактов с ключевыми стейкхолдерами конечный и наиболее эффективный способ достижения успеха - это давление со стороны общественности, т.е. действия и намерения людей, как избирателей, так и клиентов.

## РОССИЯ. НАЦИОНАЛЬНЫЕ И ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Рассматриваемые национальные проекты «Здравоохранение» и «Демография», принятые в 2018 году согласно указу Президента В.В. Путина «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [6], являются частью стратегического развития России. Проекты «Здравоохранение» и «Демография» были одобрены Президиумом Совета по стратегическому развитию при

Президенте и будут реализовываться с 1 января 2019 года по 31 декабря 2024 год [7].

В начале 2000-х годов в национальном проекте «Здоровье» [8] были разработаны приоритетные направления охраны здоровья в Российской Федерации. Дополнительные средства были выделены на профилактику и лечение сердечно-сосудистых, онкологических и других неинфекционных заболеваний, а также для реализации федеральных программ по борьбе с социально значимыми заболеваниями. Также на основании Указов Президента Российской Федерации основные направления «Концепции демографической политики Российской Федерации до 2025 года» [9] были разработаны меры по их осуществлению. Ключевыми приоритетами проектов являются: снижение уровня смертности населения, повышение рождаемости, снижение показателей материнской и младенческой смертности, укрепление репродуктивного здоровья населения, улучшение здоровья детей и подростков, увеличение активной жизни детей и пожилых людей, создание условий и мотивации для здорового образа жизни, значительное снижение заболеваемости социально значимыми заболеваниями, улучшение качества жизни пациентов, страдающих хроническими заболеваниями, и людей с ограниченными возможностями. В 2014 году была принята Государственная программа Российской Федерации: «Развитие здравоохранения» [10]. В ней были предусмотрены медико-организационные меры, направленные на повышение уровня оказания высокотехнологичной медицинской помощи гражданам, кадровое и материально-техническое оснащение медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, внедрение современных телемедицинских технологий, репродуктивных технологий и др. Результаты

Национального проекта и федеральных целевых программ, реализованных с середины 2000-х годов в контексте перехода системы здравоохранения к обязательному медицинскому страхованию, привели к увеличению ожидаемой продолжительности жизни граждан, которая в 2017 году достигла национального исторического максимума в 72,6 лет, снижение смертности, объясняется многими причинами. К примеру, снижением числа онкологических заболеваний, снижением материнской и младенческой смертности, которая также достигла самого низкого уровня за всю историю страны. В послании Федеральному Собранию от 1 марта 2018 г. Президент Российской Федерации Владимир Путин отметил, что одним из приоритетных условий развития страны должно стать увеличение продолжительности жизни россиян до 80 лет к 2020 году, а также создание условий для активного долголетия пожилых людей [11].

Национальный проект «Здравоохранение» разработан в соответствии с Распоряжением Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических целях Российской Федерации до 2024 года» [6]. В рамках новой практики реализации национальных проектов сами регионы должны будут разработать свои собственные программы и целевые показатели.

В период Гайдаровского форума, который проходил 15 января 2019 года в Москве, министр здравоохранения В.И. Скворцова выступила с докладом: «85 проектов национального проекта «Здравоохранения». Главный тезис министра: «Геном определяет потенциал здоровья лишь на 15%. Остальные 85% – это средовые факторы, которые через эпигенетические механизмы влияют на геном <...> Наибольший вклад – не менее 60% – вносит образ жизни», – сказала она [12]. Также во время пленарной

сессии на форуме «Здоровое общество. На пути к цели 80+», В.И. Скворцова сказала: «Максимальный вклад в сохранение здоровья может внести только сам человек, для чего он должен быть информирован, он должен быть мотивирован, то есть у него должна сформироваться эмоционально-волевая установка, и, кроме этого, у него должны быть условия следовать здоровому образу жизни» [13].

В.И. Скворцова в своих тезисах, переводит ответственность за своё здоровье с системы здравоохранения на пациента, хотя прописанные цели и ожидаемые результаты национальных проектов не предполагают активного вовлечения гражданского общества и частного сектора, как предполагает опыт «Северной Карелии».

Рассмотрим основные мероприятия проекта: «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями» [14]:

1. Обеспечение охвата всех граждан профилактическими медицинскими осмотрами не реже одного раза в год;

2. К 2025 году охват граждан профилактическими медицинскими осмотрами не реже одного раза в год составит 90%, а число граждан, прошедших профилактические осмотры, составит 132,0 млн человек в год;

3. охват застрахованных лиц информированием страховыми медицинскими представителями о праве на прохождение профилактического медицинского осмотра к 2025 году составит 95%;

4. Популяционная профилактика развития ССЗ и их осложнений у пациентов высокого риска.

Некоторые предложенные мероприятия вполне могут приобрести вид текущей

«Диспансеризации», когда люди не будут посещать профилактические осмотры. Изначальная цель диспансеризации: «раннее выявление хронических неинфекционных заболеваний (состояний), являющихся основной причиной инвалидности и преждевременной смертности населения РФ, факторов риска их развития, включающих повышенный уровень артериального давления, гиперхолестеринемию, повышенный уровень глюкозы в крови, курение табака, риск пагубного потребления алкоголя, нерациональное питание, низкую физическую активность, избыточную массу тела или ожирение» [15].

Стоит отдельно рассмотреть национальный проект «Демография» [16]. Премьер-министр России Д.А. Медведев заявил следующее: «Все эти масштабные планы потребуют соответствующего финансирования, речь идет о сумме в общей сложности почти более чем 3,5 трлн руб. Деньги очень большие. Стало быть, каждое предложение в проект «Демография» должно быть ориентировано на максимальный эффект, это касается вообще любых наших проектов <...> При разработке нацпроекта в этой сфере необходимо уделить внимание формированию условий для активного долголетия, работе о здоровье всех возрастов, занятию спортом, поддержке семей с детьми и т.д.», – сообщил глава правительства [17].

Особую роль в национальных проектах играет федеральный проект «Укрепление общественного здоровья», в нем можно проследить схожие с проектом «Северная Карелия» меры. Например, за все 6 лет проекта по всей России планируется распространить не менее 8 млн экземпляров рекламно-информационных материалов по здоровому образу жизни, а также создать и показать на основных телевизионных каналах не менее 130 роликов о здоровом образе

жизни. Также запланирована информационно-коммуникационная кампания по формированию в обществе культуры поведения, основанной на индивидуальной мотивации граждан к физическому развитию и стимулированию работодателей к поощрению физической активности персонала [18].

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Цели национального проекта «*Здравоохранение*»: снижение показателей смертности населения трудоспособного возраста, смертности от болезней системы кровообращения, смертности от новообразований, в том числе, от злокачественных, младенческой смертности.

Цели национального проекта «*Демография*»: увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет; снижение смертности населения старше трудоспособного возраста, увеличение суммарной рождаемости.

Годы реализации: 2019–2024 гг. Место проведения: Российская Федерация.

Ключевые аспекты реализации проекта:

- обеспечение охвата всех граждан профилактическими медицинскими осмотрами не реже одного раза в год;
- популяционная профилактика развития ССЗ и их осложнений у пациентов группы высокого риска;
- переоснащение / дооснащение медицинским оборудованием первичных сосудистых отделений в 85 субъектах Российской Федерации;
- создание информационных ресурсов, рекламно-информационных материалов по вопросам здорового питания, включая для демонстрации (передачи) по телевидению,

радио и в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Проект: «*Северная Карелия*». Исходная цель: проверить целесообразность и влияние программы профилактики ССЗ в пределах выбранной территории. Позднее: площадка национального масштаба для демонстрации инноваций в профилактике заболеваний и улучшении состояния здоровья.

Годы реализации: 1972–1997 гг. Место проведения: Северная Карелия, Финляндия.

Ключевые аспекты реализации проекта:

- развитие первичной медицинской помощи;
- широкое участие в деятельности проекта по формированию здорового образа жизни предприятий и прочих учреждений;
- начиная с 1978 года, по национальному телевидению был показан цикл передач, где эксперты обсуждали с группами преимущества и необходимые навыки для изменения образа жизни;
- тесное взаимодействие с организацией домохозяйек, в частности, с целью изменения привычек питания населения;
- тесное сотрудничество с различными организациями в сфере пищевой промышленности;
- антитабачная политика.

### *Сходства проектов:*

- информирование населения о проблеме сердечно-сосудистых заболеваниях через средства массовой информации;

- развитие первичной медицинской помощи;
- участие в деятельности проекта предприятий и прочих учреждений.

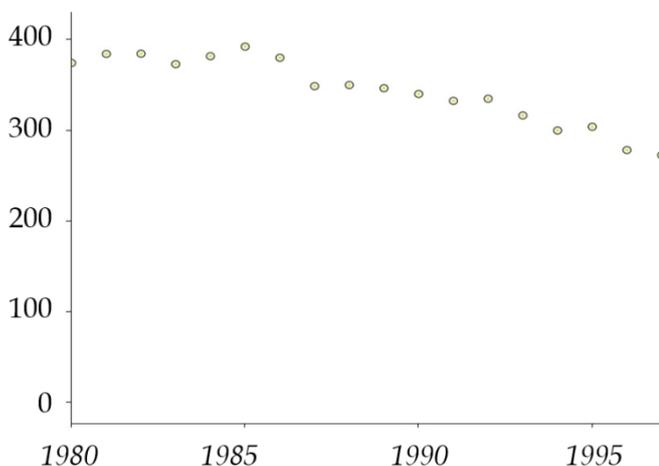
**Уникальность финского опыта:**

- взаимодействие с некоммерческими организациями;
- антитабачная политика;
- взаимодействие с организациями в сфере пищевой промышленности.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

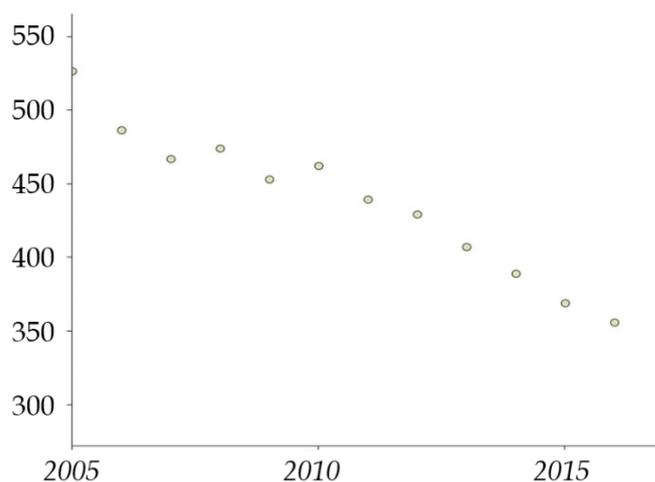
**Финляндия.** Минимальное значение за рассматриваемый период – 272 человек на 100 тыс. человек населения, максимальное – 392 человек. В 1980 году смертность на 100 тыс. человек населения среди мужского пола от ишемической болезни сердца была равна 374 человек, в 1997 году – 272 человек, а на 2013 год показатель был равен 213 (Рис. 1).

*Рис. 1. Смертность на 1 млн человек населения среди мужского пола от ишемической болезни сердца в Финляндии в период с 1980 по 1997 гг. (по ординате – количество смертей от ишемической болезни сердца; по – абсциссе временной период в годах).*



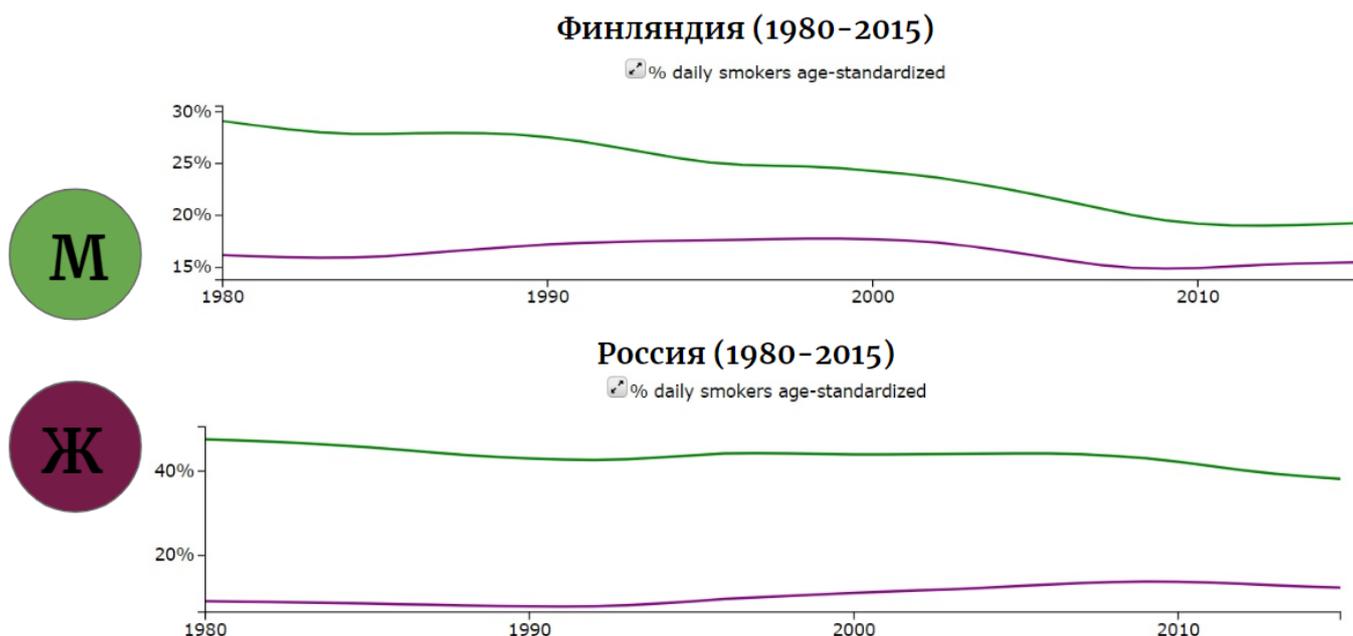
В **России** в 2005 году смертность на 100 тыс. человек населения среди мужского пола от ишемической болезни сердца была равна 526, в 2017 г. – 355. Для сравнения: в последние годы Советского Союза показатель был равен 288 (рис. 2).

*Рисунок 2. Смертность на 1 млн человек населения среди мужского пола от ишемической болезни сердца в России в период с 2005 по 2017 год. По ординате количество смертей от ишемической болезни сердца. По абсциссе временной период в годах.*



Мы можем увидеть, что за рассматриваемый период в Финляндии сильно сократилась доля курильщиков. Скорее всего, это связано с проектом «Северная Карелия». В России мы можем наблюдать небольшое снижение тренда у мужчин, но стоит отметить, что последние реформы существенно не изменили сложившийся тренд (Рис. 3).

Рис. 3. Распространенность постоянных курильщиков в процентах от населения в период с 1980 по 2015 год. Зеленая линия – мужской пол, фиолетовый – женский.



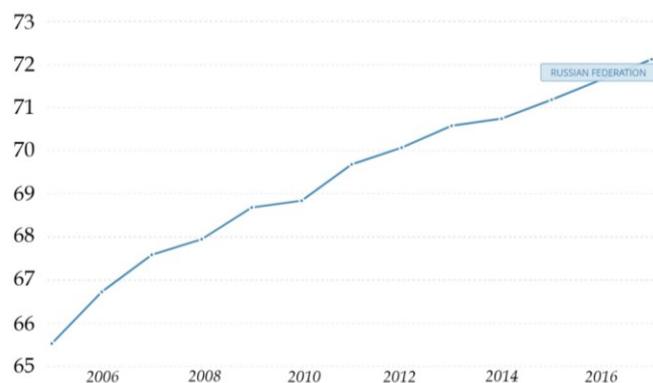
Рассматриваемый период на Рисунке 4 сходится со временем проведения проекта «Северная Карелия». В начале реализации проекта была ожидаемая продолжительность жизни была равна 70,7 годам, в конце - 76,9 года.

Рис. 4. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в Финляндии, оба пола, 1972 – 1996. год.



Рассматриваемый период на Рисунке 5 сходится со временем проведения проекта «Здоровье». В начале реализации проекта была ожидаемая продолжительность жизни была равна 65,5 лет, в конце - 72,1 года.

Рис. 5. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в России, оба пола, 2005 – 2017 год.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финские проекты «Северная Карелия» и «Восток-Запад» показывают нам, что взаимодействие с обществом и частным сектором является главенствующим в реализации проектов в сфере общественного здравоохранения. Общество помогает определить курс государству, а государство, в свою очередь, помогает бизнесу правильно использовать свои возможности на формирующемся и изменяющемся рынке.

Борьба с ССЗ будет отнимать колоссальные средства из бюджета, порядка 3% ВВП в каждый год проведения проекта [18]. Необходимо менять подход к реализации национальных проектов, важно не только использовать государственно-частное партнерство, взаимодействовать с общественными организациями, но и учитывать мнение научного сообщества, проводить пилотные проекты, которые могут показать свою эффективность. Взаимодействие бизнеса с властью является одним из определяющих факторов успеха в реализации подобного рода программ.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Демография // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#) (Дата обращения: 17.04.2019).
2. Как пройти диспансеризацию // Навигатор системы московского здравоохранения [Электронный ресурс] URL: <http://navigator.mosgorzdrav.ru/instructions/profilaktika/dispenserizaciya/> (Дата обращения: 22.04.2019).
3. Лечение на двух началах // Коммерсантъ [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3888855> (Дата обращения: 22.04.2019).
4. Нацпроектам выдали паспорта // Коммерсантъ [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3731663> (дата обращения: 10.05.2019).
5. Нацпроект «Демография» обойдется бюджету в 3,5 трлн. рублей // Коммерсантъ [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3694793> (Дата обращения: 22.04.2019).
6. Национальный проект «Здоровье» // РИА Новости [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/20090512/170852739.html> (дата обращения: 23.04.2019).
7. Паспорт национального проекта «Демография» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_317388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317388/) (Дата обращения: 22.04.2019).
8. Паспорт национального проекта «Здравоохранение» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319209/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319209/) (Дата обращения: 22.04.2019).
9. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 294 (ред. от 12.08.2017) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162178/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162178/) (Дата обращения: 23.04.2019).
10. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 «Послание Президента Федеральному Собранию» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL:

- [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/) (Дата обращения: 23.04.2019).
11. Президент подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Президент России [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/57425> (Дата обращения: 10.05.2019).
12. Сердечно-сосудистые заболевания // ВОЗ [Электронный ресурс] URL: [https://www.who.int/ru/news-room/factsheets/detail/cardiovascular-diseases-\(cvds\)](https://www.who.int/ru/news-room/factsheets/detail/cardiovascular-diseases-(cvds)) (Дата обращения: 22.04.2019).
13. Скворцова: более 60% здоровья человека зависят от его поведения // ТАСС [Электронный ресурс] URL: <https://tass.ru/obschestvo/6002120> (Дата обращения: 22.04.2019).
14. Скворцова: максимальный вклад в сохранение здоровья может внести только сам человек // ТАСС [Электронный ресурс] URL: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/6111686> (Дата обращения: 22.04.2019).
15. Указ Президента РФ от 09.10.2007 N 1351 (ред. от 01.07.2014) «Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_71673/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71673/) (Дата обращения: 23.04.2019).
16. Keys A. et al. Coronary heart disease: overweight and obesity as risk factors // *Annals of Internal Medicine*. - 1972. - Т. 77. - №. 1. - С. 15-26.
17. Keys A. et al. Serum-cholesterol studies in Finland // *Lancet*. - 1958. - Т. 2. - С. 175-178.
18. Puska P. et al. Comprehensive cardiovascular community control programmes in Europe. - World Health Organization. Regional Office for Europe, 1988.
19. Roine P. et al. Diet and cardiovascular disease in Finland // *Lancet*. - 1958. - Т. 2. - С. 173-175.

## ROLE OF PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP IN IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROGRAMS FOR CARDIOVASCULAR DISEASE CONTROL: COMPARATIVE ANALYSIS

**Kirillina Valentina** – Professor, Doctor of philosophical sciences, Deputy Head of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, Head of the Research and Education Laboratory of Business Communications Study of the National Research University – Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: kirillina@hse.ru.

**Lyapin Grigory** – 1<sup>st</sup> year student of the National Research University - Higher School of Economics (Moscow), master's program "Health Care Administration and Economics". Address: 20, Myasnitskaya Street, Moscow, 101000, Russia. E-mail: gregorylyapin@gmail.com.

This article discusses the role of public-private partnership in the implementation of national programs to combat cardiovascular diseases. A comparison of the domestic federal project «Fight against cardiovascular diseases», which is part of the «Healthcare» national project, with the Finnish project «North Karelia», which was implemented in Finland from 1972 to 1997, is presented.

Key words:

*Cardiovascular diseases, public-private partnership, national project "Healthcare", national project «Demography», federal project «Fight against cardiovascular diseases», project «North Karelia».*

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВЫХ И ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ «УМНЫЙ ГОРОД»

Иванова Т.В.<sup>17</sup>

Целью данной работы является изучение актуальных практик взаимодействия государства и бизнеса в области реализации концепции «Умный город», проведение анализа их достоинств и недостатков и разработка возможных рекомендаций относительно путей дальнейшего совершенствования моделей государственно-частного партнерства в Российской Федерации.

Ключевые слова:

*Взаимодействие государства и бизнеса, государственно-частное партнерство, цифровизация, умный город, интернет вещей, цифровая экономика.*

---

<sup>17</sup> **Иванова Татьяна Владимировна** – бывший эксперт по работе с государственными заказчиками ОАО «Вымпелком». Адрес: 119049, Москва, ул. Мытная, д. 1, стр. 1. E-mail: terrafirma@yandex.ru.

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ И «УМНЫЙ ГОРОД»

По итогам широкой общественной дискуссии, развернувшейся в последние годы между бизнесом, властью и гражданским обществом, общепризнано, что цифровая трансформация является ключевым драйвером модернизации и экономического развития страны. Это понимание нашло свое отражение в инициированном государством комплексе национальных проектов, которые открывают перед российским бизнесом широкие перспективы. При этом, что важно отметить, руководство страны намерено оказывать бизнесу самую серьезную поддержку на законодательном, организационном и финансовом уровнях.

Так, в соответствии с паспортами национальных проектов, утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г, только на национальный проект «Цифровая экономика» за период с 2019 по 2024 год предполагается потратить 1,63 трлн. рублей, из которых почти 1,1 трлн. рублей составляет бюджетное финансирование, а 535 млрд. рублей планируется привлечь из внебюджетных источников [9].

Кроме национальных проектов, драйверами модернизации являются федеральные и ведомственные проекты, среди которых особый интерес вызывает ведомственный проект Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации «Умный город», рассчитанный на период 2018-2024 гг., который реализуется в рамках двух национальных проектов: «Жилье и городская среда» и «Цифровая экономика Российской Федерации». На проект «Умный город» планируется потратить из бюджета 13 млрд рублей. Основная часть этих средств пойдёт на реализа-

цию наиболее перспективных и тиражируемых проектов цифровизации городского хозяйства (12 млрд, т.е. по два миллиарда в год, начиная с 2019 г.) [2].

Необходимо иметь в виду, что сам термин «Умный город» имеет множество различных толкований. Так, например, Экономический и Социальный Совет ООН дает такую трактовку: «Инновационный город, использующий цифровые технологии для повышения уровня жизни, эффективности деятельности и оказания услуг в городе, а также развития конкурентоспособности при обеспечении удовлетворения потребностей настоящего и будущих поколений в экономических, социальных, культурных и природоохранных аспектах» [12]

Существуют и иные, предлагаемые экспертами определения, но для всех них центральной является тема партнерства государства, бизнеса и граждан. Развитие Умного города – это, в первую очередь, выстраивание системы устойчивого развития с вовлечением в процесс всех заинтересованных групп. При этом очевидно, что государственный сектор, генерируя более 80% всех доходов российского рынка IT, играет ведущую роль в его стимулировании.

На территории России сейчас насчитывается 1113 городов, в которых, по данным переписи населения 2010 года, проживало 105 314 тыс. человек, что составляет 73,7% от всей численности населения. В современной России развитие городов происходит за счет агломераций и крупных городов - бывших промышленных центров, а новые города практически не появляются. При этом концентрация городского населения неравномерна. Около 21% населения страны проживает в 14 городах-миллионниках и федеральных городах, причем в Москве и Санкт-

Петербурге проживает каждый девятый житель страны [4].

Для умного развития важен инновационный потенциал, заключающийся в способности города не только потреблять, но и производить инновации, и который определяется наличием и качеством соответствующей бизнес-инфраструктуры, научно-технической и образовательной базы. С этой точки зрения, наибольшими перспективами для умного развития обладают наукограды.

Тем не менее, планируется, что в реализации ведомственного проекта Минстроя «Умный город» примут участие все субъекты Российской Федерации и города с численностью населения свыше 100 тысяч человек. Всем им в срок до 2024 года предстоит выполнить набор базовых и дополнительных мероприятий по восьми направлениям: городское управление, «умное» ЖКХ, инновации для городской среды, «умный» городской транспорт, интеллектуальные системы общественной и экологической безопасности, инфраструктура сетей связи, туризм и сервис.

Первым шагом станет внедрение цифровых платформ и сервисов для вовлечения горожан в управление городскими процессами, которые должны заработать в каждом регионе страны уже в 2020 году.

В марте текущего года на прошедшем в Калуге профильном форуме были объявлены первые 19 городов-пилотов проекта «Умный город». В число первых пилотов вошли Калуга, Обнинск, Чебоксары, Ульяновск, Невинномысск, Ставрополь, Сочи, Великий Новгород, Боровичи, Челябинск, Сатка, Снежинск, Нижний Новгород, Дзержинск, Саров, Рязань, Полярные Зори, Пермь, Березники [10].

На Красноярском форуме в апреле в число пилотов были включены Краснояр-

ский край и города Красноярск, ЗАТО Железногорск и ЗАТО Зеленогорск, а также Кемеровская область и Междуреченск. В апреле на Арктическом Форуме к ним присоединились Псковская область и г. Великие Луки, правительство Республики Карелия и г. Петрозаводск, а также Республика Саха (Якутия) и г. Якутск. А во время Ялтинского международного экономического форума были подписаны соглашения с правительством Республики Крым и администрациями городов Ялта, Керчь и Севастополь

Города-пилоты берут на себя обязательства не только досрочно выполнить стандарт «Умного города», но и реализовать комплекс дополнительных мер, в соответствии с разработанными и утвержденными дорожными картами, которые содержат следующие направления:

- городское управление;
- умное ЖКХ;
- инновации для городской среды;
- умный городской транспорт;
- интеллектуальные системы общественной безопасности;
- интеллектуальные системы экологической безопасности;
- инфраструктура сетей связи;
- туризм и сервис.

При этом перед властью и бизнесом стоят крупномасштабные задачи: власть должна обеспечить совершенствование регуляторной деятельности, подготовку и вовлечение граждан в цифровую экономику. Бизнес со своей стороны должен быть готовым к развитию культуры постоянных инноваций, подразумевающей, в том числе, тесное сотрудничество с научными и образовательными организациями [6]. Кроме того, бизнес активно вовлекается в разработку

дорожных карт по сквозным цифровым проектам.

## ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОЕКТОВ

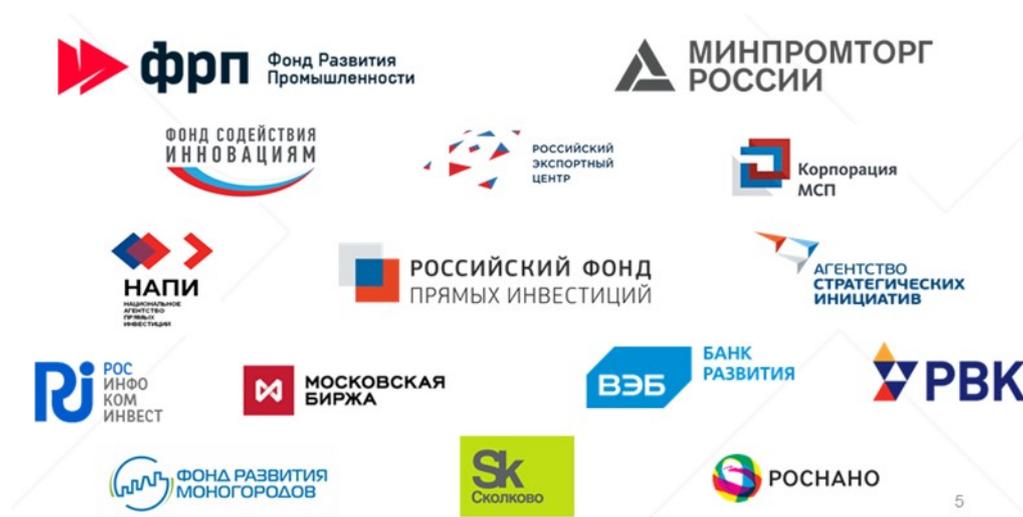
Масштабность проектов цифровой трансформации требует от государства обеспечить доступность финансовых средств на реализацию проектов в IT-сфере и организациям, осуществляющим деятельность в сфере IT.

Это может быть достигнуто как прямым финансированием проектов, в рамках предусмотренных законодательством, так и различными видами субсидирования, например, разработкой механизма предоставления субсидий банкам по льготным кредитам для IT-компаний и IT-проектов. В

целом государству следует мотивировать банки финансировать IT-проекты для достижения целевых показателей национального проекта «Цифровая экономика» и «Умный город»

В материалах доклада в рамках мастер-класса И.А. Вдовина на Общеуниверситетском факультативе ВШЭ «Механизмы и источники финансирования проектов российских компаний» [1] были перечислены основные организации, осуществляющие финансовую, экспертную и организационную поддержку проектам цифровой экономики. Каждый из институтов развития ориентирован на свой участок прорыва, а вместе они покрывают практически весь спектр возможных направлений развития (см. рис. 1).

Рис. 1. Институты и механизмы развития.



Финансовая составляющая государственной поддержки на текущий момент распределена следующим образом. 18 февраля 2019 года Минсвязи опубликовало четыре проекта правительственных постановлений с правилами распределения субсидий на развитие сквозных технологий. Только в 2019 году на такие разработки государство планирует выделить около 20,8 млрд рублей.

Фонд развития информационных технологий (ФРИТ) распределит 5 млрд рублей между компаниями. Деньги пойдут на разработку и внедрение отечественных IT-продуктов, сервисов и платформ в регионах.

Еще 1,7 млрд рублей из бюджета будет выделено на субсидирование процентных ставок в размере ключевой ставки Центробанка.

5 млрд рублей пойдет на пилотные проекты наиболее проработанных технологий для приоритетных отраслей — здравоохранения, образования, промышленности, сельского хозяйства, транспорта, энергетики и т.д. Распределять деньги будет фонд «Сколково». Чтобы получить их, компании должны будут привлечь в проект минимум 30% внебюджетного финансирования и гарантировать, что технология позволит использующим ее компаниям утроить выручку на четвертый год после начала пилота.

Кроме того, 2,1 млрд рублей планируется израсходовать на гранты, которые Российская Венчурная Компания (РВК) через Фонд технологических проектов будет раздавать «лидирующим исследовательским центрам» (ЛИЦ). Еще 3 млрд рублей, по паспорту федерального проекта «Цифровые технологии», РВК выдаст компаниям, занятым в проектах по сквозным технологиям [5].

Также с целью обеспечить доступность финансовых средств на реализацию проектов в сфере ИТ Минсвязи разработал проект правил предоставления субсидий кредитным организациям для льготного кредитования ИТ-проектов и ИТ-компаний.

Основные параметры субсидирования:

- Направление расходов: субсидии предоставляются банкам, выдавшим кредиты юридическим лицам на реализацию проектов в сфере ИТ и организациям, осуществляющим деятельность в ИТ-сфере.

- Размер субсидий: 100% ключевой ставки ЦБ РФ, действующей на дату заключения кредитного договора.

- Объем: максимальный объем льготного кредита:

- на поддержку ИТ-компаний – до 3 млрд рублей;

- на реализацию ИТ-проекта – до 1,5 млрд рублей;

- Срок предоставления кредита заемщику: до 6 лет;

- Конечная ставка для заемщика: не менее 1%, но не более 5% годовых.

За период 2019–2020 гг. предполагается потратить из госбюджета на субсидирование кредитных ставок 6390 млн рублей и дополнительно привлечь 166,5 млрд рублей [11].

Как видим, для реализации проектов цифровизации предполагается выделить немалые средства. При этом наблюдается значительное торможение реализации заявленных программ. Так, первый вице-премьер Антон Силуанов недавно упрекнул регионы за низкое кассовое исполнение национальных проектов. О том, что освоение средств находится на уровне ниже 10%, заявил ранее министр экономики Максим Орешкин.

Проблемы с выполнением Национальных проектов были озвучены на совещании у Президента РФ, состоявшемся 8 мая 2019 года, показывающие существенное отставание от планов-графиков, и, к сожалению, в первую очередь национального проекта «Цифровая экономика». В значительной степени, по-видимому, это связано со слабой подготовленностью российской административной структуры к работе с масштабными эффективными проектами, когда требуется время и значительные усилия для преодоления накопившейся инерции.

## ПРАВОВЫЕ И НОРМАТИВНЫЕ РАМКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ «УМНОГО ГОРОДА»

Реализация концепции «Умный город» предполагает широкое использование IT-технологий, инновационных технологических решений, цифровых платформ и других объектов IT-инфраструктуры, для разработки и внедрения которых требуются значительные финансовые вложения. Недостаточное финансирование со стороны государства закономерно приводит к необходимости привлечения частных средств, что в свою очередь возможно только при наличии соответствующих правовых инструментов, понятных инвесторам.

Правовую основу для реализации проектов Умного города в России создают следующие законы:

1. Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»;

2. Федеральный закон от 13.07.2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации»;

3. Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Кроме того, важную роль при реализации проектов «Умного города» играет законодательство о закупках и законодательство об энергосбережении.

Таким образом, привлечение частных инвестиций в инфраструктурные проекты «Умного города» возможны в следующих организационно-правовых формах:

- Соглашений о государственно-частном партнерстве, соглашений о муниципально-частном партнерстве в рамках За-

кона о ГЧП;

- концессионных соглашений в рамках Закона о концессионных соглашениях;

- контрактов жизненного цикла в рамках Законодательства о закупках;

- долгосрочных договоров в рамках Законодательства о закупках отдельных видов юридических лиц или долгосрочных государственных / муниципальных контрактов на поставку услуг в рамках Законодательства о закупках;

- инвестиционных соглашений (договоров) или создания совместного юридического лица с участием публично-правовых образований в рамках общих норм Законодательства об инвестиционной деятельности;

- энергосервисных контрактов в рамках Законодательства об энергосбережении и энергоэффективности.

Но при довольно широком ассортименте правовых моделей, которые могут быть использованы для проектов «Умного города», их фактическая реализация наталкивается на определенные трудности. С точки зрения сложившейся практики, у перечисленных моделей есть свои достоинства и недостатки. В частности, представители бизнеса указывают на следующее:

### Концессионное соглашение

Достоинства:

- простота контрактации;
- технический контроль исполнителя за состоянием и обслуживанием оборудования.

К недостаткам относятся:

- отсутствие конечного потребителя, который будет приносить доход для покрытия затрат по проекту;

- есть риск признания сделки притворной, или способа закупки ненадлежащим;
- длительный срок подготовки и проведения конкурса;
- необходимость выполнения комплекса работ по обслуживанию и содержанием объекта концессии, заключения договоров в энергоснабжающими компаниями и др., что может повлечь дополнительные затраты в рамках проекта.

### **Контракт поставки и подряда**

Достоинства:

- простота контрактации;
- прозрачное описание поставляемого оборудования и выполняемых работ;
- отсутствие сложного механизма отслеживания выполнения показателей энергоэффективности проекта (как в случае энергосервисного контракта).

К недостаткам относится:

- невозможность рассрочки платежей для заказчика;
- риск признания способа закупки ненадлежащим

### **Соглашение о ГЧП**

Достоинства:

- возможность выйти на очень широкий рынок государственных услуг.

К недостаткам относится:

- трудности финансирования длинных проектов;
- неотработанность на практике данной модели.

### **Энергосервисный контракт**

Энергосервисный контракт - контракт, предметом которого является осу-

ществление исполнителем действий, направленных на энергосбережение и повышение энергетической эффективности использования энергетических ресурсов заказчиком.

Достоинствами данной модели являются:

- возможность госзаказчику оплачивать проект в течение длительного времени;
- очень низкий риск признания способа закупки ненадлежащим.

К недостаткам относится то, что оплата производится за счет экономии средств госзаказчика на энергоресурсах, на которые влияют множество факторов, находящиеся вне зоны контроля исполнителя.

Из имеющегося ассортимента бизнес чаще всего выбирает форму концессии. Практика показывает, что 115-ФЗ - это хороший пример, когда законодательство работает, и инвестиции привлекаются. По мнению экспертов, это связано в немалой степени с тем, что Минстрой много в это вложил своей кампанией по запуску концессий в ЖКХ.

Очевидно, что перед началом конкретного проекта бизнесу необходимо тщательно взвесить все достоинства и недостатки каждой из моделей и выбрать потенциально наименее проблемный из них, так как идеальной модели не существует.

Часто компании выбирают те или иные модели, исходя из сложившейся практики, накопленного опыта и наличия достаточного числа компетентных специалистов.

## ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ ПРОЕКТОВ «УМНОГО ГОРОДА»

К программе цифровизации России подключается все больше субъектов российского бизнеса. Собственные корпоративные программы, включая проекты «Умного города», запущены в большинстве крупных корпораций, таких как, например, Ростех, Росатом, Ростелеком, Эр-Телеком, МТС, Мегафон, Вымпелком, Сбербанк, 1С, Mail.ru, Яндекс, Рамблер и многие другие.

В текущей ситуации наиболее активную позицию в реализации проектов «Умного города» занимает Госкорпорация «Росатом», которая активно внедряет умные технологии в подведомственных «атомных» городах (27 ЗАТО), а также разрабатывает комплексные платформенные решения «Умный город Росатом», которое проходит апробацию в проекте Smart Lean City Саров [7].

Значительные вложения делает и Госкорпорация «Ростех», которая реализует технологии Умного города в своих программах конверсии. На текущий момент объем портфеля проектов «Ростеха» в сфере «Умный город» превышает 30 млрд рублей, а к 2025 году планируемый объем выручки Госкорпорации от цифровизации городских хозяйств должен превысить 350 млрд рублей. Если говорить о комплексных проектах, то Госкорпорация «Ростех» и правительство Ярославской области совместно реализуют экосистемный проект «Умный город» [8].

Ростелеком создает свою собственную интеграционную платформу, реализует проекты систем и элементов Умного города. В настоящий момент «Ростелеком» ведет работы по созданию комплексных проектов умных городов, а для реализации пилотных проектов выбраны г. Сатка Челябинской об-

ласти, новый административный район Перми Новые Ляды и г. Владикавказ [13].

«ЭР-Телеком» внедряет платформенные решения Интернета Вещей на базе своей сети протокола LoRaWAN, и в первую очередь, это проекты «умного света» в Перми, Иваново и Санкт-Петербурге. В области комплексных проектов «ЭР-Телеком Холдинг» объявил о реализации в Перми проекта «Умный город».

Операторы мобильной связи продолжают разрабатывать новые сервисы в основном в рамках своих базовых компетенций: МТС - сервисы на базе Интернета вещей (NB-IoT): умные счетчики, парковки, видео- и эко-мониторинг. Мегафон: сбор данных с датчиков ЖКХ, видеонаблюдение, сервисы на основе анализа клиентских потоков. Вымпелком: пилотирование сервисов на базе технологии NB-IoT и 5G в Москве.

Из общего ряда обращают на себя внимание проекты Tele2 с упором на Big Data, реализуемые на собственной сети LTE-450. Это, в первую очередь, различные продукты, основанные на анализе клиентских потоков, и сервис распознавания лиц.

Более масштабно и интересно ведет себя «Сбербанк». Он выступает в нескольких ипостасях, в том числе, как крупный инвестор строительства умного цифрового квартала в Рублево-Архангельском на западе Москвы, объединяющего все современные технологические, экономические, социальные и экологические идеи в рамках одной платформы. Проект запланирован на поэтапное развитие до 2030 года [14]. По своему профильному направлению, как финансовая организация, «Сбербанк» разрабатывает форматы долгосрочного финансирования инновационных проектов в рамках концепции «Умный город» для концессионных соглашений.

Через сеть своих подразделений «Сбербанк» энергично работает над развитием собственной глобальной экосистемы цифровых сервисов, включающей различные продукты, востребованные в рамках концепции Умного города, такие как сервисы весогабаритного контроля и фотовидеофиксации, умного ЖКХ, системы мониторинга общественного мнения, карты бесконтактной оплаты, технологии распознавания речи, алгоритмы распознавания лиц и многие другие.

Говоря о проектах «Умного города», для полноты картины нельзя не упомянуть, что иностранные компании также весьма заинтересованы в участии в их реализации, хотя деятельность иностранных поставщиков в национальных проектах ограничена. Так, например, компания Ericsson в партнерстве с МТС внедрила в Иннополисе проекты умных парковок и контроля сбора мусора. Другой кейс Ericsson реализовал с компанией «Тепло Тюмени», где компания внедрила платформу для сбора информации с датчиков электроэнергии. Третий кейс Ericsson сделал с Tele2 и «Ростелекомом» для ЖКХ в Москве и Петербурге. Там был развернут сервис по сбору и передаче информации с электросчетчиков по стандарту NB-IoT.

На Дальнем Востоке реализуются проекты российско-японского сотрудничества с Институтом Номура (Япония). Заявленные пилоты – Владивосток и Воронеж.

Подводя предварительные итоги обзора, можно констатировать, что российский бизнес технологически готов реализовывать проекты Умного города и ждет только начала полноценного финансирования национальных проектов и появления платежеспособного спроса со стороны государственных и муниципальных заказчиков.

## ОБЗОР РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Для более подробного ознакомления с состоянием проектов цифровой трансформации удобно воспользоваться существующими базами проектов, среди которых выделяются три больших базы проектов цифровизации, ведущих подбор проектов по своим критериям:

1. Национальный центр компетенций «Умный город» ([russiasmartcity.ru](http://russiasmartcity.ru)).

Создан при поддержке Минстроя России 25 января 2019 года госкорпорациями Ростех, Росатом и Ростелеком». Задачей Центра компетенций является разработка, внедрение и популяризация технологий, оборудования, программ, направленных на повышение уровня цифровизации городского хозяйства, а также подготовка и оказание содействия проектам международного сотрудничества по вопросам жилищной политики, городского развития и управления природными ресурсами, прежде всего, касающимися создания и функционирования «умных городов». В настоящий момент содержит данные по 303 проектам.

2. АНО «Цифровая экономика» ([data-economy.ru](http://data-economy.ru)).

Организация создана в целях предоставления услуг в сфере развития цифровой экономики в Российской Федерации, в том числе, путем поддержки общественно значимых проектов и инициатив в указанной сфере, а также координации взаимодействия между бизнес-сообществом в сфере цифровой экономики, научно-образовательными организациями, иными сообществами и органами государственной власти. В настоящий момент содержит более 100 кейсов цифровой трансформации.

3. АНО «Национальный центр развития государственно-частного партнерства» (pprcenter.ru).

Создан по инициативе Агентства стратегических инициатив и при поддержке Минэкономразвития России и Торгово-промышленной палаты Российской Федерации с целью поддержки формирования институциональной среды в сфере ГЧП. В частности, Национальный Центр ГЧП разработал региональный ГЧП-стандарт, который на сегодняшний день внедряется в 52 субъектах Российской Федерации. В 2012 году разработана методика рейтингования субъектов РФ по уровню развития ГЧП. Рейтинг формируется на ежегодной основе и учитывается при расчете показателей Национального рейтинга состояния инвестклимата в субъектах РФ.

Национальный Центр ГЧП ведет платформу поддержки инфраструктурных проектов «РОСИНФРА», которая аккумулирует проекты, реализуемые в России в рамках государственно-частного партнерства. На платформе в настоящий момент представлено более 90 проектов по реализации систем «Умного города».

В целом можно сказать, что проекты, собранные на трех разных платформах, в значительной степени отражают уровень развития государственно-частного партнерства в России: 500 проектов в цифровой сфере за 3 года для масштабов РФ это немного.

Крупнейшими из них по масштабу частных инвестиций являются следующие [3]:

1. Система фотовидеофиксации нарушений ПДД в Москве - 4 960 млн рублей (концессионное соглашение);

2. Создание карты безналичной оплаты проезда на транспорте в Подмосковье

(«Стрелка») - 3 357 млн рублей (инвестиционный договор);

3. Городское освещение в Нижнем Тагиле - 1870 млн рублей (контракт жизненного цикла по 44 ФЗ);

4. Система «умных остановок» в Нижнем Новгороде - 1600 млн рублей (концессионное соглашение);

5. Обустройство автодорог в г. Севастополе - 1534 млн рублей (концессионное соглашение).

В том, что касается отраслевых предпочтений, очевидно, что в основном эти проекты так или иначе связаны с транспортной инфраструктурой.

Безусловно, появление баз данных такого рода будет способствовать повышению уровня компетентности всех участников проектов цифровизации России, позволит делать более точные прогнозы и расчеты. Кроме того, детальная информация об успешных проектах может сыграть значительную образовательную роль, что особенно важно в ситуации катастрофической нехватки digital-квалифицированного персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом мировая практика показывает, что факторы успеха при внедрении инноваций можно разделить на две группы: факторы, связанные со спросом на инновации, и факторы, определяющие предложение инноваций. Так государственный заказ на инновации может быть значительным стимулом для инновационной деятельности компаний и исследовательских организаций. Хорошим примером такого заказа может служить проект ГЛОНАСС.

Но более важным аспектом роли государства является другое - создание в стране

инновационной инфраструктуры реализации проектов цифровой трансформации. Для масштабных инноваций нужен принципиально новый уровень взаимодействия крупного бизнеса, государства и науки. В масштабе страны вовлечение крупного бизнеса в инновационный процесс играет определяющую роль.

Государственная поддержка цифровой трансформации и проектов «Умного города» может и должна проводиться на нескольких уровнях. С организационной точки зрения, поддержка должна включать в себя детальную разработку жизнеспособной стратегии развития, совершенствование нормативно-правового регулирования, методическую и правовую помощь. Экономическая поддержка подразумевает создание налоговых льгот и преференций, выделение грантов и субсидий, поощрение финансовых организаций к сотрудничеству.

Следующими шагами для государства могут стать развитие в стране совершенно новых компетенций (таких как управление инновационными процессами и углубленная аналитика) и запуск программы обучения и стажировок для специалистов инновационных профессий, специалистов по управлению инновациями в передовых компаниях и университетах с целью развития новых компетенций.

Нет никакого сомнения, что процесс цифровой трансформации в России будет набирать обороты, и в какой-то момент масса реализованных и реализуемых проектов даст кумулятивный эффект. Но скорость и эффективность этого процесса в значительной степени зависит от государства и его активности в этом направлении.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вдовин И.А. Доклад в рамках мастер-класса на Общеуниверситетском факультате

тиве ВШЭ «Механизмы и источники финансирования проектов российских компаний» [Электронный ресурс] URL: <https://www.hse.ru/busgov/tpvbv> (Дата обращения: 30.04.2019).

2. Ведомственный проект «Концепция проекта Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации по цифровизации городского хозяйства «Умный город». 12 марта 2019 г. [Электронный ресурс] URL: [https://drive.google.com/file/d/1xEaUMTnf\\_onXnXTtyN0JUPjfOtVaUas/view](https://drive.google.com/file/d/1xEaUMTnf_onXnXTtyN0JUPjfOtVaUas/view) (Дата обращения: 30.04.2019).

3. Доклад «Обзор практики применения механизмов государственно-частного партнерства для создания инфраструктуры «Умных городов» // АНО «Национальный Центр ГЧП» ноябрь 2018 г. [Электронный ресурс] URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/10122018.pdf> (Дата обращения: 30.04.2019).

4. Ильина И.Н. «Умные города» как центры трансфера и внедрения инновационных технологий». 2018 г. // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] URL: <https://social.hse.ru/pa/territory/smartcity18> (Дата обращения: 30.04.2019).

5. Кисляков Е.Ю. Доклад в рамках конференции «Умный город» «Экосистема поддержки цифровых инициатив. Федеральный проект Цифровые технологии». Январь 2019 г. // Ассоциация сибирских и дальневосточных городов [Электронный ресурс] URL: <https://www.asdg.ru/upload/iblock/6bf/6bf1dc1b4bcb36e65556b13c99bb8bda.pdf> (Дата обращения: 30.04.2019)

6. Материалы // Конференция «Умный город. Инструкция по применению» 14-15 марта 2019 г. [Электронный ресурс] URL:

- <https://smartkaluga.ru/> (Дата обращения: 30.04.2019).
7. Материалы с сайта госкорпорации Росатом [Электронный ресурс] URL: <https://rusatom-utilities.ru/city/> (Дата обращения: 30.04.2019).
8. Материалы с сайта госкорпорации Ростех [Электронный ресурс] URL: <https://rostec.ru/news/4520461/> (Дата обращения: 30.04.2019).
9. Национальные проекты: целевые показатели и основные результаты. На основе паспортов национальных проектов, утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. // Правительство РФ [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (Дата обращения: 30.04.2019).
10. Определены первые 19 городов-пилотов проекта «Умный город» // Министерство строительства РФ [Электронный ресурс] URL: <http://www.minstroyrf.ru/press/opredeleny-pervye-19-gorodov-pilotov-proekta-umnyu-gorod/> (Дата обращения: 30.04.2019).
11. Паспорт федерального проекта «Цифровые технологии» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: [http://www.tadviser.ru/images/0/0f/УТВ\\_ФП\\_5\\_ФП\\_ЦТ.pdf](http://www.tadviser.ru/images/0/0f/УТВ_ФП_5_ФП_ЦТ.pdf) (Дата обращения: 30.04.2019).
12. Показатели «умных» устойчивых городов, разработанные ЕЭК ООН-МСЭ (2015) // Европейская экономическая комиссия ООН UNECE. [Электронный ресурс] URL: [https://www.unecce.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/2015/ECE\\_HBP\\_2015\\_4.ru.pdf](https://www.unecce.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/2015/ECE_HBP_2015_4.ru.pdf) (Дата обращения: 30.04.2019).
13. «Ростелеком взялся за платформу Умного города» // COMNEWS [Электронный ресурс] URL: <https://www.comnews.ru/content/114690/2018-08-31/rostelekom-vzyalsya-za-platformu-umnogo-goroda/> (Дата обращения: 30.04.2019)
14. «Сбербанк приступил к строительству Smart City за МКАД» // РосПроект [Электронный ресурс] URL: <https://ruekt.ru/sberbank-pristupil-k-stroitelstvu-smart-city-za-mkad/> (Дата обращения: 30.04.2019).

## BUSINESS-GOVERNMENT INTERACTION IN THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL AND INFRASTRUCTURE PROJECTS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE CONCEPT “SMART CITY”

**Ivanova Tatyana** – former state customers interaction expert of Vypelcom telecommunication company. Address: 1, 1 Mytnaya Street, Moscow, 119049, Russia. E-mail: terrafirma@yandex.ru.

The purpose of this work is to study current practices of state and business interaction in the implementation of the “Smart City” concept, analyze their strengths and weaknesses and develop possible recommendations for ways to further improve public-private partnership models in the Russian Federation.

Key words:

*State-business interaction, public-private partnership, digitalization, smart city, Internet of things, digital economy.*

## РОЛЬ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ПАЦИЕНТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СВОЕВРЕМЕННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ОНКОБОЛЬНЫХ СОВРЕМЕННОЙ ТАРГЕТНОЙ ТЕРАПИЕЙ

Кириллина В.Н., Сайкина Е.Ю.<sup>18</sup>

В данной статье рассматривается роль некоммерческих и пациентских организаций в своевременном обеспечении больных современной таргетной терапией. Изучаются проблемы, с которыми сталкивается данная категория пациентов и пути решения этих проблем. В качестве одного из путей решения проблем обеспечения онкологических больных таргетной терапией рассматриваются программы поддержки пациентов, особенности их реализации и алгоритм действий бизнеса и власти в области своевременного обеспечения больных необходимым лечением.

### Ключевые слова:

*Некоммерческие организации, пациентские организации, онкологические больные, программы поддержки пациентов, онкология, таргетная терапия.*

---

<sup>18</sup> **Кириллина Валентина Николаевна** – д.филос.н, профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, заведующая научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций, директор Института коммуникационного менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: kirillina@hse.ru.

**Сайкина Елена Юрьевна** – к.э.н., старший менеджер проектов АО «Астон Консалтинг». Адрес: Москва, Крымский Вал, 3, стр. 2. E-mail: mukhinae@yandex.ru.

## ВВЕДЕНИЕ

Рост смертности от злокачественных новообразований во всем мире и, в частности, в Российской Федерации является одной из ключевых проблем демографического развития государства. Ежегодно это число увеличивается и в 2017 году составило 290,7 тыс. больных. Онкологические больные являются одной из самых социально уязвимых категорий граждан.

Законодательство, действующее на данный момент на территории Российской Федерации, предусматривает меры по защите данной категории граждан. Однако, часто в регионах России права онкологических пациентов, согласно Постановлению Правительства РФ от 30.07.94 № 890 «О государственной поддержке развития медицинской промышленности и улучшении обеспечения населения и учреждений здравоохранения лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения», нарушаются.

В связи с тем, что в региональных бюджетах недостаточно средств на обеспечение онкологических больных дорогостоящими таргетными препаратами, пациенты остаются без лечения или обеспечиваются неэффективными лекарственными средствами. На всех уровнях власти происходит затягивание рассмотрения вопроса об обеспечении данной категории граждан, что приводит к гибели больных.

В качестве решение данной проблемы для защиты данной социально уязвимой категории граждан предлагается разработать программу тесного взаимодействия фармацевтического бизнеса и региональных органов власти с целью своевременного обеспечения больных таргетными препаратами. Также необходима дополнительная юридическая поддержка онкологических больных

с целью разъяснения им их прав в области получения бесплатного лечения путем предоставления бесплатной консультации квалифицированного юриста, при помощи тесного взаимодействия федеральных лечебных учреждений, фармацевтического бизнеса и некоммерческих благотворительных организаций.

Данные социальные значимые проблемы предлагаются к рассмотрению и обуславливают актуальность выбранной темы в условиях, где взаимодействие бизнеса и власти является неотъемлемой частью современной России.

## ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НКО И ПАЦИЕНТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЛАСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОНКОЛОГИЧЕСКИХ БОЛЬНЫХ

Человек, столкнувшись с онкологическим заболеванием, как правило, не знает, как ему себя вести и куда обращаться за помощью. Найдя профильного врача, он полностью доверяет его мнению и квалификации и рассчитывает получить комплексную поддержку как со стороны врача, назначающего пациенту дальнейшее лечение, так и со стороны государства. Государство, в свою очередь, готово защищать интересы онкобольных пациентов и обеспечить его необходимыми лекарственными средствами. Для этого предусмотрено несколько законодательных актов, таких как: Постановление Правительства РФ от 30.07.94 г. № 890 «О государственной поддержке развития медицинской промышленности и улучшении обеспечения населения и учреждений здравоохранения лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения» [5] [8]; Федеральный закон от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ (ред. от 06.03.2019 г.) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [5][11]; Территориальные про-

граммы государственных гарантий, а также ежегодные распоряжения правительства РФ об утверждении перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) для медицинского применения на следующий год. Например, перечень ЖНВЛП на 2019 г. включает 735 лекарственных препаратов, что на 38 препаратов больше, чем в прошлом году.

Однако, не во всех случаях бюджетные учреждения исправно и своевременно обеспечивают онкологических больных всеми необходимыми лекарственными средствами. В этом случае пациенты оказываются в растерянности, но на помощь им приходят пациентские и некоммерческие организации. Примером пациентской организации служит Ассоциация онкологических пациентов «Здравствуй!», миссия которой - помощь в поиске корректной информации о заболевании, его лечении и реабилитации после проведенного лечения. Ассоциация знакомится с фондами, врачами, технологиями, а также инициирует общение врача и пациента на разных уровнях по всей стране [2]. Особенность Ассоциации состоит в том, что ее создали сами онкологические пациенты, которые стремятся объединить силы общественных организаций, врачей, психологов, юристов, законодателей, представителей бизнеса и фондов, - всех тех, кто может реально повлиять на состояние здоровья, длительность и качество жизни онкологических пациентов.

Примером некоммерческой организации является некоммерческое партнерство «Здоровое будущее» - независимая организация, реализующая социально-значимые, образовательные и научно-исследовательские проекты в области медицины и здравоохранения [7]. Первой программой, с которой НП «Здоровое будущее» начало свою деятельность, стал проект «Ка-

бинет онкопсихолога», нацеленный на оказание психологической помощи онкологическим пациентам.

Основными направлениями деятельности некоммерческого партнерства являются программы помощи пациентам с тяжелыми и хроническими (в том числе, орфанными) заболеваниями, повышение квалификации и дополнительное образование врачей, поддержка лечебно-профилактических учреждений, развитие научно-исследовательской деятельности в области медицины, разработка online и offline информационного сопровождения проектов в области медицины.

НП «Здоровое будущее» стремится оказать всевозможную поддержку пациентам, с одной стороны, и организациям, работающим на рынке здравоохранения, с другой стороны, с целью обеспечения всего населения Российской Федерации доступной и современной медицинской помощью на уровне мировых стандартов качества. Реализация этой цели становится возможной при содействии крупнейших профессиональных сообществ и ассоциаций, общественных (пациентских) организаций, учреждений и региональных органов Министерства здравоохранения Российской Федерации, ведущих российских и зарубежных исследователей.

Еще одним примером некоммерческой организации может быть Автономная некоммерческая организация «Развитие», созданная с целью реализации программ поддержки пациентов и инновационных программ в сфере медицины и здравоохранения [1]. В рамках своей деятельности АНО «Развитие» сотрудничает с органами власти и здравоохранения, пациентскими организациями, профессиональным медицинским сообществом, профильными учебными заведениями, благотворительными

фондами, представителями социально-ответственного бизнеса.

В 2017 году АНО Развитие запустило бесплатную «горячую» линию юридической поддержки онкологических пациентов. Любой онкологический больной, обратившись на горячую линию, мог получить квалифицированную юридическую поддержку по возникшим у него вопросам [1]. Основоплагающая цель проекта заключается в предоставлении профессиональной юридической помощи пациентам с установленным онкологическим заболеванием (либо их родственникам) по вопросам получения медицинской помощи, в том числе в части получения лекарственных препаратов.

Задачи проекта:

1. консультирование пациентов с установленными онкологическим заболеванием (либо их родственников) посредством специальной «горячей» телефонной линии и электронной почты;

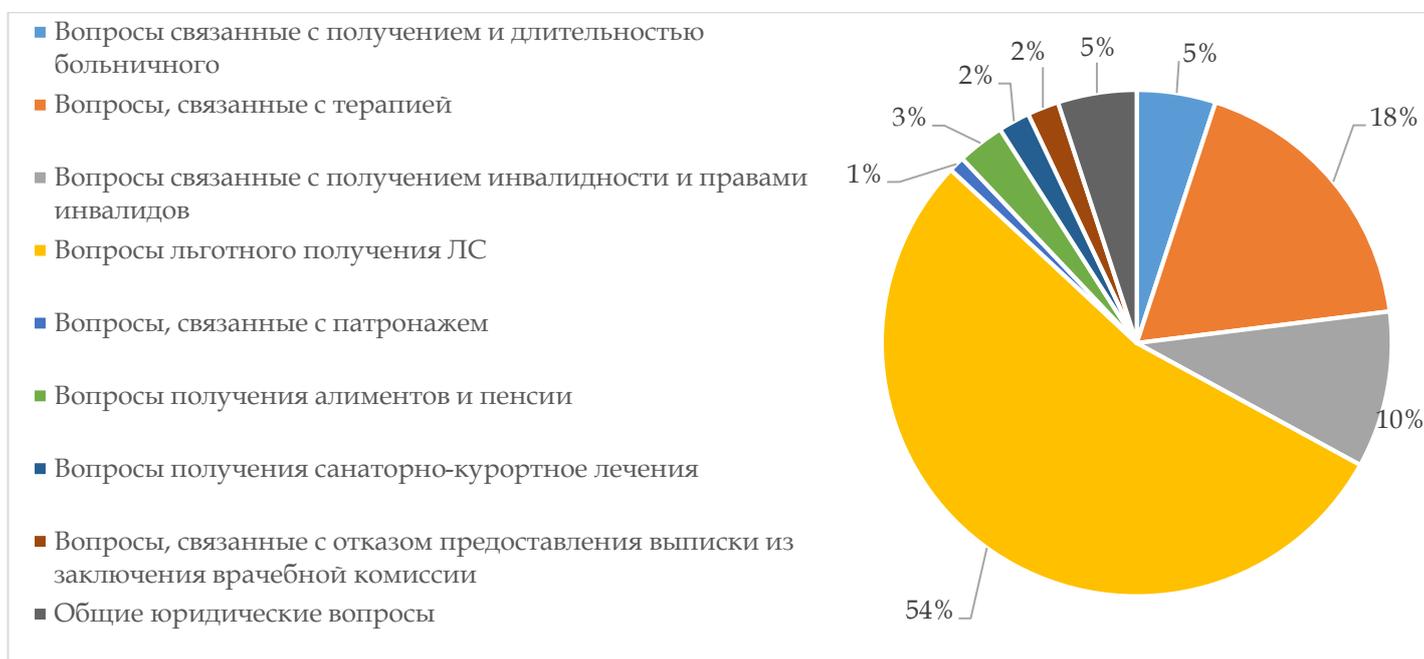
2. представительство интересов пациентов с установленным онкологическим заболеванием в судах.

В ходе проекта юридическая поддержка, в том числе, досудебная и судебная поддержка, оказана 85 обратившимся, из них 33 обратившихся проживают в Москве и Московской области. Остальные 52 обратившиеся проживают в различных регионах Российской Федерации, например, в Республике Адыгея, Республике Дагестан, Омске, Забайкальском крае, Республике Коми, Твери, Екатеринбурге, Орле, Хабаровске, Самаре, Севастополе. Таким образом, проект охватывал все субъекты РФ.

Две трети обратившихся – это сами пациенты, треть обратившихся – родственники пациентов. Среди обратившихся были пациенты с диагнозом рак молочной железы, легкого, поджелудочной железы, простаты, яичников, шейки матки, с саркомой, хроническим миелоидным лейкозом, раком кости, желудка, колоректальным раком и меланомой.

Вопросы, с которыми пациенты и их представители обращались на горячую линию, представлены на Рисунке 1.

Рис. 1. Вопросы пациентов.



Самая частая проблема, с которой обращались пациенты, связана с льготным получением лекарственных препаратов, в частности таргетных, и возвратом денежных средств за препараты, купленные самостоятельно (которые должны были выдаваться льготно, по мнению пациентов).

## ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТАРГЕТНЫМИ ПРЕПАРАТАМИ ОНКОЛОГИЧЕСКИХ БОЛЬНЫХ

Проблема многих онкологических больных, которым показана таргетная терапия, заключается в том, что пациенты страдают онкологическим заболеванием четвертой стадии, и на этой стадии химиотерапия им уже не помогает. А в некоторых случаях химиотерапия пагубно влияет на состояние здоровья пациентов, следовательно, она им противопоказана.

Сегодня ученые знают, что рак — генетически обусловленная болезнь. Но одни генетические дефекты, вызывающие онкозаболевания, мы наследуем, а другие приобретаем в течение жизни (из-за курения, загара, воздействия радиации, вирусов). Все эти «канцерогены» действуют одинаково: повреждают «молекулу жизни» ДНК. Сегодня ученым известно около 350 генов, вовлеченных в процесс возникновения рака. И этот список далеко не полон. И в будущем ученые, возможно, будут говорить не о раке легкого или груди, а об онкологии, вызванной той или иной генетической мутацией, где бы она ни находилась.

Определение разного вида мутаций у пациентов дает возможность подбирать пациентам лекарственные средства, так называемые таргетные препараты, с учетом их индивидуальных особенностей. Таргетная терапия — инновационный метод, в нем лекарственные средства действуют не на все клетки в организме человека, а на опреде-

ленные «мишени» в опухолевых клетках. Таргет — значит «мишень», цель [12].

В настоящее время по всему миру регистрируется большое количество таргетных препаратов для борьбы с онкологическими заболеваниями. Для лечения ранее не поддающегося никакому лечению немелкоклеточного рака легкого, вызванного генетической мутацией EGFR, теперь используются лекарственные средства на основе антитела эрлотиниба. Для лимфомы, обусловленной генетической поломкой CD-20, появились препараты на основе ритуксимаба и обинутумаба. Для лечения лейкемии с хромосомной аномалией «Филадельфийская хромосома», используют моноклональное антитело иматиниб. Большое значение имеет то, что некоторое время назад диагноз «метастатическая меланома» был фатальным в связи с отсутствием лекарственных препаратов для лечения данного заболевания. В настоящее время, если выявляется генетическая мутация BRAF (метастатическая неоперабельная меланома, которая встречается у каждого второго пациента с подобным диагнозом), применяют специальный блокатор этой мутации (лекарственное средство, подавляющее ее активность).

Большинство таргетных лекарственных препаратов производится в таблетированной форме. Это позволяет пациентам проходить лечение амбулаторно, что плодотворно влияет на трудоспособность. Большим плюсом таргетной терапии является ее низкая токсичность, позволяющая снизить частоту контроля показателей крови, госпитализации при развитии осложнений.

По мнению руководителя отдела биологии опухолевого роста НМИЦ онкологии им. Н.Н. Петрова в городе Санкт-Петербурге Евгения Имянитова, инновационные таргетные лекарственные средства и современ-

ные молекулярно-диагностические инструменты дают возможность довольно точно выбирать безопасные и эффективные методы лечения индивидуально для каждого пациента.

Однако, несмотря на большое количество положительных сторон таргетной терапии, основным ее недостатком является высокая стоимость препаратов. Пациенты могут быть обеспечены таргетными препаратами за счет трех источников финансирования: федеральный бюджет, региональный бюджет и собственные средства пациента (рис. 2). Для пациента это, как правило, «неподъемная» сумма, а государство со своей стороны ищет любые способы отказать пациенту в обеспечении таргетным лекарственным средством, руководствуясь нехваткой бюджета.

Рис. 2. Источники финансирования таргетной терапии.



Далее рассмотрим несколько случаев нарушения прав пациента при лекарственном обеспечении таргетной терапией, вынудившие пациента обращаться в судебные органы.

Например, пациентка N из Республики Адыгея нуждалась в таргетном препарате и по законодательству РФ должна была обеспечиваться в рамках региональной льготы, то есть за счет субъекта федерации, в котором проживает пациент. Хотя пациентка состояла на учете на данной территории, региональные органы здравоохранения не запланировали бюджет на дорогостоящий таргетный препарат, и из-за отсутствия средств в бюджете пациентке было отказано в льготном обеспечении. Официальной причиной отказа также стало то, что пациентка, являясь онкобольной, имеет право на обеспечение из средств регионального бюджета, но в соответствии с законодательством Республики Адыгея теряет это право, как инвалид, и должна была быть обеспечена за счет средств федерального бюджета. Пока пациентка ждала решения регионального Министерства здравоохранения, она покупала препарат за свой счет. В результате применения дорогостоящего таргетного препарата врачебная комиссия установила значительное улучшение состояния здоровья данной пациентки и то, что данный таргетный препарат ей жизненно необходим. Это позволило ей обратиться в судебные органы для обжалования решения регионально Министерства здравоохранения.

По данному обращению были проведены проверки Росздравнадзором и прокуратурой Республики, установившие нарушение прав пациентки Министерством здравоохранения Республики и вынесшие предписание об устранении данных правонарушений. Однако Минздрав Республики Адыгея старался затянуть выдачу льготного лекарственного средства и сообщил контролирующим органам, что была инициирована процедура внесения изменений в региональное законодательство, чтобы привести его в соответствие с Федеральным законом

об охране здоровья граждан, и после изменения регионального законодательства пациентка будет обеспечена таргетным препаратом.

В связи с этим пациентка обратилась в суд, так как данное решение являлось решением общей проблемы социального значения, но не решало проблему адресного лекарственного обеспечения данной онкологической больной. По решению суда, в рамках административного судопроизводства отказ Министерства здравоохранения области был признан незаконным, и пациентка была обеспечена препаратом по жизненным показаниям за счет регионального бюджета. Тем не менее, фактически пациентка получила лекарственный препарат через месяц после вынесения судебного решения. И это достаточно долгий срок для онкологических больных, которым требуется введение препаратов незамедлительно.

Таким образом, ключевая проблема, с которой столкнулся данный пациент, была проблемой несоответствия законодательства республики Адыгея нормам и стандартам, принятым в Российской Федерации. В соответствии с законодательством Республики Адыгея пациенты, которым положены льготы, разделялись на две категории: тех, кто обеспечивается из средств федерального бюджета, и тех, кто обеспечивается за счет регионального бюджета. Таким образом, одна льгота исключала другую, что противоречит российскому законодательству. В Российской Федерации онкологический больной, с одной стороны, имеет право на льготное лекарственное обеспечение за счет средств регионального бюджета, а с другой стороны, имея группу инвалидности, имеет право на льготное лекарственное обеспечение за счет средств федерального бюджета. В Республике Адыгея закон лишил федеральных льготников права на обеспечение

лекарственными средствами за счет средств регионального бюджета. Данный факт нарушения был выявлен как Росздравнадзором, так и прокуратурой. В связи с этим была инициирована процедура внесения изменений в региональное законодательство, чтобы устранить возникшие противоречия.

Таким образом, пациенты, столкнувшиеся с проблемами в обеспечении таргетными препаратами, часто не знают, куда им обращаться, хотя они имеют право обжаловать действия чиновников в органах Росздравнадзора, прокуратуры и в судебном порядке [1].

Далее рассмотрим пациента X из Оренбургской области, обратившегося в программу поддержки пациентов, проводимую АНО «Развитие» в сентябре 2018 г.. У пациента стоял диагноз немелкоклеточный рак лёгкого, и он пытался получить таргетный препарат. Для проведения врачебной комиссии в поликлинике по месту жительства у него на руках было заключение специалиста Федерального центра, где было указано, что ему необходим препарат по жизненным показаниям. Однако врачебная комиссия постановила, что пациенту необходимо пройти дополнительные обследования. Повторная врачебная комиссия после прохождения дополнительных обследований состоялась только в ноябре. При этом пациент принимал альтернативную химиотерапию, на фоне которой ему становилось хуже. В декабре пациент обратился с заявлением в Министерство здравоохранения области с просьбой обеспечить его жизненно необходимым лекарственным препаратом. Однако, в январе 2019 года Министерство здравоохранения рекомендовало пациенту проведение повторного консилиума для определения дальнейшей тактики лечения. При этом состояние пациента значительно ухудшилось, и в феврале он скончался.

Данный клинический случай доказывает, что местные органы здравоохранения максимально затягивают время обеспечения пациента таргетным лекарственным препаратом в целях экономии регионального бюджета.

Далее рассмотрим проблемы, с которыми сталкиваются онкологические больные при обращении в Программу поддержки пациентов, проводимую НП «Здоровое будущее» и результативность их решения (рис. 3).

Рисунок 3. Проблемы пациентов при обращении в программу поддержки пациентов и результативность их решения.



Из 100% обратившихся в программу поддержки пациентов 40% нуждались в независимой врачебной консультации у врача из Федерального центра. Сложности прохождения подобной консультации заключаются в том, что Федеральные центры находятся достаточно далеко от места проживания пациента. И большинству пациентов как физически, так и материально не представляется возможным пройти подобную консультацию. Без прохождения подобной консультации врачи в поликлинике по месту жительства боятся брать на себя ответственность и прописывать данный препарат.

42% обратившихся хотели получить юридическую поддержку от квалифицированного юриста в ходе обращения в органы власти для получения таргетной терапии.

Юридическая поддержка заключается в консультировании по текущей ситуации больного, составлении алгоритмов действий для него, подготовки документов для обращений в органы Министерства здравоохранения.

Итогом обращения для пациентов на горячую линию программы поддержки пациентов стало то, что 25% обратившихся получили требуемый таргетный препарат, 15% так и не дождались получения необходимой терапии или получили ее очень поздно, и 24% обративших не смогли получить таргетный препарат и согласились на получение альтернативной более дешевой терапии.

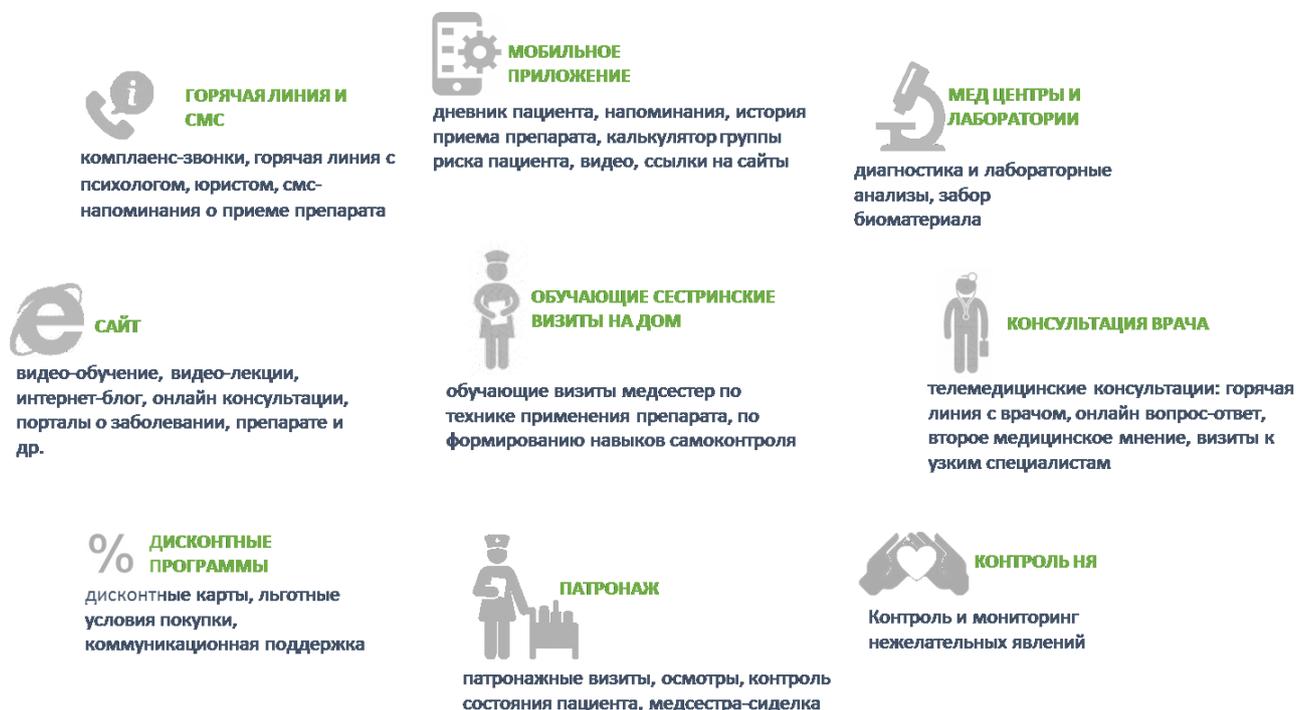
## ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ ПАЦИЕНТОВ

Программы поддержки пациентов являются перспективным направлением развития в фармацевтическом, медицинском и пациентском сообществе. В реализации подобного рода программ заинтересованы все: лечащие врачи, которые хотят назначить своим пациентам эффективные лекарственные средства, но боятся из-за высокой стоимости и нехватки регионального бюджета; пациенты, которые хотят получить достойное и качественное лечение; фармацевтические компании, которые заинтересованы в продаже своих лекарственных препаратов, а также в реализации концепции Корпоративной социальной ответственности, позволяющей им заботиться о пациентах, принимающих лекарственные препараты, произведенные той или иной фармацевтической компанией путем осуществления спонсорской или благотворительной помощи НКО и пациентским организациям. Именно НКО и пациентские организации играют ключе-

вую роль в реализации программ поддержки пациентов и взаимодействии бизнеса и власти в области обеспечения пациента современной таргетной терапией, являясь непосредственным организатором программ и связующим звеном для всех участников рынка здравоохранения – пациента, фармацевтических компаний и органов Минздрава. Организуя подобную программу, они обеспечивают своевременный доступ онкологических пациентов к современной терапии и предоставляют набор сервисов, который может быть различным в зависимости от заболевания, потребности конкретной группы пациентов и особенностей принимаемого препарата [2].

Человек, узнав о своем тяжелом онкологическом заболевании, как правило, проходит через пять основных стадий психологической реакции: отрицание или шок, гнев, торг, депрессия, принятие. Принимая это во внимание, важно помочь пациенту понять поставленный диагноз и начать правильное лечение (Рисунок 4).

Рис. 4. Набор сервисов программы поддержки пациентов.



Для этого программы поддержки пациентов открывают горячие линии психологической и юридической помощи пациентам. Операторы горячей линии осуществляют звонки или отправляют пациентам смс напоминания о следующем этапе обследования и о необходимости принять лекарственный препарат. В рамках программы поддержки пациентов предоставляются патронажные визиты, на которых медицинские сестры оценивают состояние здоровья пациента, проводят осмотры и контролируют прием препарата, а также осуществляют мониторинг нежелательных явлений. В случае необходимости проводят инструктаж пациента по технике приема лекарственного препарата. Особенно это необходимо пациентам, если препарат является инъекционным и пациент планирует его принимать в домашних условиях. В отдельных случаях у пациента могут взять анализы для уточнения диагноза и дальнейшей терапии.

Дойдя до стадии принятия, пациенты начинают активное лечение и учатся техникам самоконтроля заболевания. На этой ста-

дии онкологические больные могут использовать мобильные приложения с дневниками приема лекарственных препаратов, знакомиться с различными порталами и интернет страницами о заболевании.

В том случае, если пациент в силу различных обстоятельств не может быть своевременно обеспечен необходимым, в том числе таргетным, препаратом, а времени ждать получения лекарственного средства у него нет, так как лечение должно быть начато незамедлительно, он может воспользоваться программой лояльности или дисконтной программой, если такая существует в том или иной момент времени. Дисконтная программа – это программа, позволяющая приобрести препарат со скидкой за собственные средства.

Все это становится возможным благодаря НКО и пациентским организациям, которые создают подобные программы поддержки пациентов. Как правило, данные программы реализуются за счет благотворительной помощи от фармацевтических компаний (рис. 5).

Рис. 5. Пример организации программы поддержки пациентов.



Рассмотрим пример организации программы поддержки пациентов, направленной на своевременное получение онкологическим больным таргетной терапии. Алгоритм действий пациента в рамках благотворительной программы выстроен следующим образом:

1) Пациент, почувствовав себя плохо, обращается в лечебно-профилактическое учреждение по месту жительства (ЛПУ).

2) В ЛПУ пациенту устанавливается онкологический диагноз, но для определения дальнейшей терапии необходимо выявить тип мутации клеток, вызвавших рост злокачественного новообразования.

3) Пациент обращается в программу поддержки пациентов, проводимую НКО или пациентской организацией.

4) В зависимости от потребностей пациента, обратившегося в НКО или пациентскую организацию, ему предлагают набор опций. В случае необходимости уточнения типа мутации, пациента направляют в лабораторию для взятия платных анализов за счет благотворительной программы.

5) После определения типа новообразования документы пациента направляют в Федеральный центр для проведения телемедицинской консультации с целью получения второго врачебного мнения и определения дальнейшей терапии. Телемедицинская консультация позволяет большему количеству пациентов получить мнение высококвалифицированного специалиста. При использовании услуги телемедицинской консультации пациенту нет необходимости тратить материальные и физические ресурсы на поездку в Федеральный центр.

6) После получения федерального заключения в результате телемедицинской консультации пациент обращается в свое

ЛПУ для проведения врачебной комиссии и назначения необходимой терапии, в частности таргетной, на основании решения которой лечащий врач пациента сможет ему выписать льготный рецепт. В том случае, если ЛПУ отказывается проводить врачебную комиссию или обращаться в Министерство здравоохранения региона с целью обеспечения пациента лекарственным препаратом, пациент может обратиться в программу поддержки пациентов и попросить оказать ему бесплатную юридическую консультацию. Юрист, работающий в рамках программы, направит пациента в нужную организацию и подготовит для него пакет документов для обращения в Министерство здравоохранения региона с просьбой обеспечить его таргетным лекарственным препаратом.

7) После подачи документов в Министерство здравоохранения через 30 дней пациент получает ответ о том, будет ли он обеспечен лекарственным препаратом.

8) В случае неправомерного отказа в льготном лекарственном обеспечении пациент в праве, при поддержке юриста из программы поддержки пациентов, обратиться в судебные органы власти.

Таким образом, в рамках реализации благотворительной программы поддержки пациентов выстраивается четкий маршрут онкологического больного. Пациент чувствует поддержку и понимает, что он не одинок в борьбе за свое здоровье. Реализация подобных программ имеет большую перспективу развития в целях улучшения качества и длительности жизни онкологических больных. Подобные программы вовлекают все заинтересованные лица, функционирующие в области здравоохранения Российской Федерации, обеспечивают взаимодействие бизнеса, власти и пациентского со-

общества и нуждаются в широкомасштабные поддержки со стороны средств массовой информации, чтобы каждый человек, столкнувшийся с подобным заболеванием, знал, что он не одинок и куда ему можно обратиться за помощью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в мире и, в частности, в Российской Федерации, одной из самых социально уязвимых категорий граждан являются онкологические больные, которые нуждаются в различных типах помощи и поддержки. Это может быть психологическая помощь, информационная помощь и, конечно же, льготное лекарственное обеспечение. Помочь в этом данной категории граждан может как Государство, в том числе и бюджетные лечебно-профилактические учреждения, так и некоммерческие и пациентские организации, играющие одну из ключевых ролей в помощи онкологическим больным.

НКО и пациентские организации в рамках своей деятельности проводят большое количество программ, направленных на помощь тяжелобольным гражданам. Проведенный в данной работе анализ позволил выявить ключевые проблемы онкологических пациентов, с которыми они сталкиваются в ходе прохождения лечения. Одной из самых важных проблем является льготное обеспечение таргетными лекарственными препаратами. Прием подобного вида лекарственного средства важно начинать незамедлительно. Однако, из-за высокой стоимости лекарственного средства, его доступность для пациентов ограничена, и большинство из них обеспечивается несвоевременно.

Для решения данной проблемы рекомендуется широкомасштабное внедрение программ поддержки пациентов, которые могут быть организованы НКО или паци-

ентскими организациями при поддержке средств массовой информации. Данные программы являются перспективным направлением развития в области улучшения качества и длительности жизни тяжелобольного пациента. Они объединяют все функционирующие в области здравоохранения субъекты: государство, бюджетные лечебно-профилактические учреждения различного уровня значимости, фармацевтические компании и пациентское сообщество. Участие в подобных программах поможет пациенту не чувствовать себя одиноким в борьбе за свое здоровье и быть своевременно обеспеченным необходимым ему лечение, независимо от того, дорогостоящее это лечение или нет.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автономная некоммерческая организация «Развитие» [Электронный ресурс] URL: <http://raz-vit.com/> (Дата обращения: 12.04.2019).
2. Ассоциация международных фармацевтических производителей» [Электронный ресурс] URL: <http://www.aipm.org/> (дата обращения: 12.04.2019).
3. Ассоциация онкологических пациентов «Здравствуй!» [Электронный ресурс] URL: <https://www.russcpa.ru> (Дата обращения: 12.04.2019).
4. Высшая школа экономики [Электронный ресурс] URL: <https://www.hse.ru> (Дата обращения: 12.04.2019).
5. Консультант плюс [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru> (Дата обращения: 12.04.2019).
6. Некоммерческое партнерство «Здоровое будущее» [Электронный ресурс] URL: <http://buduzdorov.org> (Дата обращения: 12.04.2019).

7. Общественная палата Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://www.oprf.ru> (Дата обращения: 12.04.2019).
8. Постановлению Правительства РФ от 30.07.94 № 890 «О государственной поддержке развития медицинской промышленности и улучшении обеспечения населения и учреждений здравоохранения лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения» // Правовая платформа «Гарант» России [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/101268/> (Дата обращения: 12.04.2019).
9. Правительство России [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru> (Дата обращения: 12.04.2019).
10. Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс] URL: <http://www.rspp.ru> (Дата обращения: 12.04.2019).
11. Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 06.03.2019) // Правовая платформа «Гарант» России [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/57499516/> (Дата обращения: 12.04.2019).
12. National Cancer Institute [Электронный ресурс] URL: <https://www.cancer.gov> (Дата обращения: 12.04.2019).

## ROLE OF NON-PROFIT PATIENT ORGANIZATIONS IN THE TIMELY PROVISION OF CANCER PATIENTS WITH MODERN TARGETED THERAPY

**Kirillina Valentina** – Professor, Doctor of philosophical sciences, Deputy Head of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, Head of the Research and Education Laboratory of Business Communications Study of the National Research University – Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: kirillina@hse.ru.

**Saykina Elena** – Candidate of Economic Sciences, Senior Project Manager in CJSC Aston Consulting. Address: 2, 3 Krymskiy Val Street, Moscow, 119049, Russia. E-mail: mukhinae@yandex.ru.

This article discusses the role of non-profit and patient organizations in the timely provision of patients with modern targeted therapy. We study the problems faced by this category of patients and ways to solve these problems. As one of the ways to solve the problems of providing oncological patients with targeted therapy is patients support programs, features of their implementation and an algorithm of business and government actions in the field of timely providing patients with the necessary treatment are considered.

Key words:

*Non-profit organizations, patient organizations, cancer patients, patient support programs, oncology, targeted therapy.*

## РОЛЬ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В СТАНОВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

Прокопов Ф.Г., Троцкий Н.А.<sup>19</sup>

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) и социальная ответственность бизнеса – ядро глобальной повестки, центральное место в которой занимают три взаимосвязанных элемента: экономический рост, социальная интеграция и охрана окружающей среды. Взаимодействие бизнеса и государства при участии некоммерческого сектора имеет огромный потенциал. Привлечение бизнеса и НКО к решению государственных задач социального сектора позволяет сбалансировать ресурсы, повысить скорость и эффективность достижения результата, способствуя при этом развитию смежных отраслей экономики.

Роль корпоративной социальной ответственности (КСО) в деловой среде сегодня неуклонно растет, предоставляя различные преимущества, независимо от размера компании и сектора. Потенциальные выгоды, которые КСО приносит компаниям, включает такие аспекты, как положительная деловая репутация, рост лояльности клиентов и власти, снижение расходов, стимулирование инноваций и накопление государственных предпочтений – GR-эффект.

Задача этого исследования проанализировать развитие КСО и оценить ее использование в качестве инструмента GR-стратегии компаний. На основе полученных данных оценить возможность повышения эффективности КСО как GR-инструмента с помощью привлечения НКО и формирования трехстороннего диалога «бизнес-общество-власть».

### Ключевые слова:

*КСО, корпоративная социальная ответственность, ЦУР, устойчивое развитие, GR, некоммерческий сектор, НКО, взаимодействие бизнеса и власти.*

<sup>19</sup> Прокопов Федор Тимофеевич – д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

Троцкий Николай Алексеевич – Директор по связям с общественностью Благотворительного фонда «Расправь крылья!». Адрес: 105062, Москва, ул. Покровка, д. 42, стр. 5. E-mail: n.trotsky@yandex.ru.

## ВВЕДЕНИЕ

В России увеличивается число компаний, которые берут на себя обязательства по поддержке и достижению конкретных ЦУР, поддерживая трансформацию КОС в устойчивое развитие. При этом большинство этих компаний – лидеры КСО, стремящиеся возглавить процесс трансформации и инициировать структурные перемены в обществе. При этом мы имеем государство, занимающее относительно пассивную позицию по продвижению ЦУР и поддержке частных инициатив в социальной сфере. А есть еще и НКО, находящиеся в вечном поиске себя в трехстороннем диалоге «бизнес-общество-власть».

Текущую ситуацию с диалогом «бизнес-общество-власть» достаточно ярко описал Анатолий Чубайс, который на VI Общероссийском гражданском форуме (ОГФ-2018) сказал: «Безнадёжный, но гармоничный у нас в РФ треугольник. Власть недолюбливает общество и не любит бизнес. Общество явно не любит власть и терпеть не может бизнес. Бизнес с недоверием относится к власти, а что такое общество, вообще не понимает. Очень все гармонично, целостно, мы продолжаем двигаться вперед...». Закончил он словами из песни Владимира Высоцкого: «Не страшны дурные вести — мы в ответ бежим на месте».

Большинство экспертов не склонно сгущать краски так, как это делает Анатолий Борисович, при этом отмечая, что главная проблема заключается в том, что понимание бизнесом, НКО и государством сущности КСО, своей роли в ней и ее ожидаемых результатов существенно отличаются между собой.

Бизнес не видит эффективности в сотрудничестве с НКО, оперируя бизнес-моделями и оценивая деятельность НКО в

своей системе координат. Государство как регулятор для бизнеса не берет на себя 100% ответственности регулятора в некоммерческом секторе, сохраняя роль инвестора и идеолога. НКО продолжают настаивать на своей исключительности, уже столкнувшись с порогом системности, который еще предстоит преодолеть.

Решение этой проблемы может быть найдено в анализе барьеров, которые могут препятствовать выстраиванию трехстороннего диалога, через оценку способов преодоления барьеров и налаживания диалога «бизнес-общество-власть».

## ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Взаимодействие с госсектором было и остается основным, но не единственным мотивом реализации бизнесом политики КСО на всех этапах ее развития. При этом не все корпорации осознанно рассматривают КСО как инструмент GR-стратегии, но практически все отмечают важность присутствия социальной ответственности бизнеса в диалоге с властью.

Традиционный взгляд на КСО представляет собой мнение, что это добровольный вклад бизнеса в развитие социальной и экологической сфер общества, который зачастую не связан напрямую с основной деятельностью компании. Как правило, в такой интерпретации речь идет об ответственности перед сотрудниками и деловыми партнерами, чуть реже перед местными сообществами, и совсем редко речь идет о населении страны в целом.

До 2015 года большая часть российского бизнеса предпочитала ограничиваться «базовым» уровнем КСО, характеризующимся соблюдением трудовых норм и законодательства в сфере охраны окружающей

среды, своевременной уплатой налогов, страховых взносов и иных платежей, соблюдением норм и положений основополагающих конвенций Международной организации труда (МОТ) [1]. Соблюдение данных требований считалось, а многими считается и до сих пор, достаточным минимумом для того, чтобы организация могла заявить о себе, как о социально-ответственной компании и достойно презентовать себя на глобальном рынке.

О «базовом подходе» к КСО российского бизнеса говорит и статистика проекта «Индексы РСПП в сфере устойчивого развития, корпоративной ответственности и отчетности», в рамках которого Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) ввел описание уровней качества раскрытия корпоративной информации о деятельности в области КСО / УР в рамках расчета индекса «Ответственность и открытость» (Рисунок 1.) [4].

Рис. 1. Уровни качества раскрытия информации компаниями о деятельности в области УР/КСО.



Согласно приведенным данным за 2016-2017 гг., качество данных, которые представляют большинство компаний в рамках собственной нефинансовой отчетности, соответствует уровням «Декларация - внимание компании к теме заявлено в общем виде» и «Иллюстрация - конкретное направление работы в области КСО / УР иллюстрируется конкретными примерами».

В последнее время наблюдается существенное изменение подхода компаний к реализации КСО. Компании меняют направление развития социальной ответственности от натуральных выплат и пассивных форм участия в социальной ответственности к более активным и системным. Бизнес пришел к пониманию корпоративной социальной ответственности как ответственности организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую сре-

ду, включая экономические, экологические и социальные аспекты этого воздействия.

Как отмечает эксперт в области КСО, начальник управления по КСО и бренду компании «Северсталь» Наталья Поппель: «КСО лидеров российского бизнеса развивается в контексте масштабной эволюции от адресной благотворительности к системной, от корпоративной социальной ответственности к устойчивому развитию, которое подразумевает баланс экономических, экологических и социальных аспектов деятельности» [8].

Во многом, качественно новое развитие международных стандартов КСО, оказывавших существенное влияние на развитие социальной ответственности российских компаний, связывают с мировым признанием в 2015 г. обязательств по достижению 17 целей устойчивого развития (ЦУР) и реше-

нию связанных с ними 169 задач, которые стали реальным инструментом Глобального договора ООН для бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

Стало понятно, что достижение ЦУР на любом уровне человеческой деятельности неразрывно связано с реализацией стратегий, содействующих экономическому росту и направленных на удовлетворение социальных потребностей, в том числе, в области образования, здравоохранения, социальной защиты и обеспечения возможности трудоустройства, при одновременном решении проблем климата и охраны окружающей среды.

Вместе с тем, из исследования, проведенного компанией Deloitte [3], следует, что три четверти опрошенных компаний не связывают свою основную стратегическую цель с целями в области устойчивого развития. При этом большинство организаций считают, что они и без того вносят вклад в развитие общества, экономики и охраны окружающей среды в рамках своей деятельности.

Это подтверждает опрос среди членов РСПП по теме устойчивого развития, который был проведен в 2017 г. Из общего числа опрошенных 43% отметили свою осведомленность о ЦУР ООН. Главным направлением деятельности компаний, которое помогает в достижении ЦУР, согласно ответам 63,3%, стало внедрение инноваций и новых энерго- и ресурсосберегающих технологий. Второй по популярности ответ – «устойчивый экономический рост и рост занятости» – набрал долю 56,7%. Чуть меньше, 53,3% – «ответственное потребление и производство». «Поддержку достойного образа жизни работников и членов их семей» и «вклад в устойчивое развитие территорий присутствия, улучшение социального климата, ускорение экономического роста» отметили

по 46,7% компаний-участниц опроса. Снижение негативного экологического воздействия и влияния на изменение климата назвали в качестве направления 33,3% компаний [7].

## ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ. ТРЕНДЫ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

Оценивая риторику по данной тематике, следует отметить существенное изменение взглядов на КСО, как со стороны бизнеса, так и со стороны государства. Озабоченность социальными и экологическими проблемами заняла ключевые позиции в повестке текущего дня. На первый план выходят вопросы развития КСО и ее будущего с учетом особенностей ведения бизнеса в нашей стране.

Согласно различным данным, более половины общего объема средств на социальные программы, выделяемых ежегодно российскими компаниями, приходится на TOP-30 крупнейших корпораций. Вполне логично, что КСО стала делом арьергарда наших крупных компаний, которые этой работой занимаются достаточно долго и всерьез, имеют существенную накопленную экспертизу. Это представители нефтегазовой, энергетической, химической, металлургической и финансовой отрасли.

Наличие социальных программ, спонсорская деятельность, качество и результативность взаимоотношений с органами власти, местным сообществом все в большей степени влияют на деловую репутацию компании, определяют ее инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Для чего еще нужно вышеуказанным компаниям, да и не только им, развивать социальную ответственность? Менеджмент по КСО и эксперты в этой области называют великое множество причин, вот лишь часть из них:

1. внутренняя политика корпорации с международным капиталом;
2. развитие персонала;
3. рост производительности труда в компании;
4. улучшение имиджа компании, рост репутации;
5. повышение лояльности потребителей, продвижение продукта / услуги;
6. освещение деятельности компании в СМИ;
7. стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
8. возможность привлечения инвестиционного капитала;
9. сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
10. лояльность со стороны регулятора, преференции от государства на различных уровнях власти (от муниципальной до федеральной).

Представители бизнеса называют еще больше мотивов участия в социальном развитии общества. Но приведенные выше причины реализации КСО являются наиболее популярными, а лидерами в этом списке выступают преференции регулятора и повышение лояльности среди населения в регионе присутствия. Сильный крен в сторону взаимодействия с властью, в нашем случае в сторону GR, можно объяснить исторически сложившимся взглядами на КСО.

Можно сказать, что сугубо российские черты понимания КСО, как источника дополнительных «поборов» с бизнеса, сложились в 2000-е годы, когда в риторику отечественного бизнес сообщества вошло понятие КСО как перевод *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Термин *Responsibility* перевели как «ответственность», но какая

это ответственность? Большинство было решено, что это не «способность к ответу», а «обязанность», «долг» и «обязательство». КСО в нашей стране стали воспринимать как нечто принудительное, поскольку «ответственность» в России чаще всего ассоциируется с юридическими санкциями за несоблюдение общеобязательных правил поведения.

В российских СМИ, на конференциях и в сообществах бизнесменов регулярно приводились примеры того, что органы государственной власти, особенно в регионах, рассматривали корпоративную социальную ответственность как систему принудительных платежей. Более того, предприниматели малого и среднего бизнеса нередко вынуждены скрывать, что они занимаются благотворительностью. В противном случае, по их мнению, неизбежно увеличивается административный пресс на такую компанию – чиновники «намекают», чтобы благотворительные платежи осуществлялись под их контролем.

Но только ли дело в искаженном отношении к социальной ответственности бизнеса государства, которое в 2000-х гг. возвращается в социальную сферу сначала идеологом с возросшей социальной риторикой, а затем инвестором и регулятором, стимулирующим бизнес к решению социальных проблем, на тот момент – неопределенного объема и без каких-либо приоритетов? В первую очередь, к инвестированию в социальные проекты были подключены госкомпании. В регионах своего присутствия они начинают даже замещать собой государство в решении социальных вопросов.

В этот же период активизируется третий сектор – на бизнес обрушивается вал социальных запросов. Чтобы таргетировать программы, бизнес создает профильные

структуры. Это приводит к появлению профессиональной среды КСО.

Бизнес сам, как уже говорилось выше, ограничивался «базовым» уровнем КСО, не оценивая в полном объеме важность этой деятельности для общества, государства и собственно самого бизнеса. Появились практики вложения в проекты-симулякры, находящиеся скорее в сферах меценатства и спонсорства, но в медийном поле они подавались как акты благотворительности в рамках диалога бизнеса и власти. Средства вкладывались в расширение арт-площадей и коллекций, поддержку профессионального спорта или в реставрацию культурного наследия.

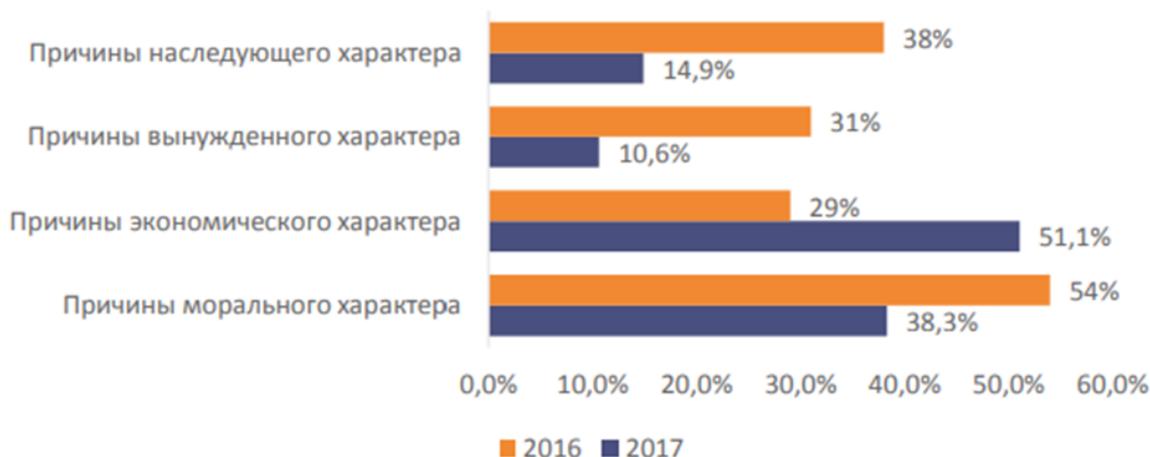
И только в последние годы началось обсуждение того, что корпоративная социальная ответственность – это не «обложение данью» предприятий и внешнее побуждение. Она может, а, главное, должна быть полезна и самим компаниям. В последние годы на первый план выходят мотивы, некогда находящиеся во втором десятке причин ре-

ализации проектов социальной ответственности компаний.

На это обращают внимание результаты исследования, которое проводилось в рамках конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности 2018», реализованного Ассоциацией «Форум Доноров» совместно с международной аудиторско-консалтинговой сети фирм PwC и газетой «Ведомости» [2], и конкурса «Лидеры индексов РСПП в области корпоративной устойчивости, открытости и ответственности», проводимом РСПП в 2017-2018 гг.

Мотивы, побуждающие бизнес к активной реализации КСО в 2016-2017 гг., объединены в четыре крупные группы мотивов: морального, экономического, внешнего и наследующего характера (см. рис 2). Подобное разделение весьма условно, поскольку внутренние причины также формируются с учетом анализа внешних ожиданий, а причины внешнего характера не отменяют моральной и экономической мотивации внутри самой организации.

Рис.2. Мотивы реализации социально значимых проектов [2].



Считается, что причины морального характера увязаны с корпоративными ценностями, этическими принципами, «желанием помочь и поделиться». О моральной мотивации свидетельствуют ответы 38%

компаний-респондентов. При этом инициатива может исходить как от акционеров компании, так и от сотрудников, вовлекающихся в волонтерскую деятельность.

Вторая группа объединяет причины экономического характера, которые были указаны 51% компаний-респондентов и подробно раскрыты при формулировании целей благотворительной деятельности, подразумевающих создание ценности не только для общества, но и для бизнеса.

Причины внешнего характера, отмеченные 11% компаний-респондентов, увязаны преимущественно с реакцией компаний на ожидания внешних заинтересованных сторон, прежде всего, органов государственной и муниципальной власти, потребителей и местных сообществ. Но по мнению экспертов, 11% в 2017 году не отражают действительность картины, которая ближе к показателям 2016 года.

Наконец, четвертую группу составляют причины наследующего характера, приведенные 15% компаний-респондентов, которые занимаются благотворительной деятельностью преимущественно в рамках соответствующих стратегий, политик и процедур российских или международных материнских компаний. При этом, если для международных компаний более типичным является следование корпоративным, отраслевым и глобальным стандартам ведения ответственного бизнеса, то для российских – продолжение поддержки территорий присутствия при получении соответствующих градообразующих активов.

Из представленного исследования видно, что наблюдается существенное увеличение причин экономического характера, что обосновывается тем, что бизнес принял во внимание неразрывность связей между экономической деятельностью компании и ее участием в социальном развитии общества. В кулуарах же риторика не меняется – КСО прекрасный повод заявить о себе в диалоге с властью.

Анализируя текущую ситуацию с КСО, необходимо отметить тот факт, что за последние десять лет список лидеров КСО мало изменился. Как и уровень социальной и экологической ответственностей компаний и их взаимодействия с обществом. КСО крупного бизнеса эволюционирует быстрее, чем понимание ее развития у государства, а представители малого и среднего бизнеса практически не охвачены КСО и довольствуются разовой и внесистемной благотворительностью.

С чем эксперты связывают низкую вовлеченность бизнеса в развитии КСО? Еще в начале тысячелетия были выделены несколько основных причин низкой вовлеченности бизнеса в КСО в нашей стране:

а) Эксперты бизнес-сообщества отмечают низкий уровень социальной активности российской общественности и третьего сектора, который приводит к отсутствию давления на компании со стороны гражданских институтов. НКО, со своей стороны, отмечают высокие барьеры инициации диалога третьего сектора с бизнесом.

б) Существующий запрос со стороны НКО на участие в деятельности третьего сектора не удовлетворяет коммерческие структуры. Бизнес ожидает от фондов более профессионального диалога и на знакомом для себя языке. Особенно это ощущается, когда бизнес как донор стремится распространить свой корпоративный подход на область социальных программ, хочет получать предложения с рационально обоснованными, просчитанными результатами и наличием КРІ. Однако многим участникам рынка благотворительности построение системы КРІ в такой ситуации кажется невозможным делом. И это притом, что без критериев оценки социальное инвестирование теряет ориентиры. Кроме этого, представители бизнеса отмечают низкую открытость /

прозрачность со стороны Фондов, которые «существуют внутри собственной матрицы поведения и своих программ». Эксперты отмечают разный уровень прозрачности фондов – ощущается нехватка стандартов в этой сфере.

в) Роль государства и государственных чиновников является крайне высокой в жизни бизнеса. Это проявляется, в том числе, во влиянии государства на социальную политику бизнеса. И речь идет не только о компаниях с государственным участием, но и о частном крупном бизнесе. Компании на российском рынке, так или иначе, сталкиваются с влиянием со стороны государства или местных властей, порождающее наличие элементов «вынужденности» в поддержке тех или иных социально значимых проектов государства. Поэтому КСО в РФ зачастую воспринималась бизнесом как неотвратимый балласт, расходы на который необходимо минимизировать, но избежать их невозможно.

г) Социальная и благотворительная деятельность российских компаний носит хаотичный, несистемный характер.

д) Территориальная особенность страны: обширная территория, низкая средняя плотность населения, наличие большого числа моногородов, инфраструктура которых зависит от градообразующих предприятий, – все это приводит к узкой направленности КСО российских компаний, напрямую зависящей еще от одного фактора – концентрации внимания в регионах присутствия компании (Западной Сибири, Дальнего Востока) и др.

Анализируя текущую ситуацию с КСО, можно сделать следующие выводы:

1. Развитие КСО в последнее десятилетие – заслуга лидеров экономики страны, которые занимаются этим всерьез и доста-

точно долго. Они имеют серьезный опыт и экспертизу, но в достаточно узком направлении и, как правило, реализуемые в регионах присутствия.

2. О КСО заявляют представители среднего и малого бизнеса, а также крупный бизнес, до сегодняшнего дня не уделявший должного внимания системной социальной ответственности, ограничиваясь бессистемной благотворительностью. Их мотив – экономическая эффективность бизнеса, которая строится на социальной стабильности и лояльности со стороны государства.

3. Взгляды на КСО сильно отличаются у всех трех сторон: бизнеса, государства и некоммерческого сектора.

4. Взаимодействие с госсектором на разных уровнях – основной (но не единственный) мотив для реализации компанией политики КСО.

5. Под воздействием глобальных изменений меняются взгляды на КСО. На смену базового понимания «реагирующей» КСО приходит «стратегическая» КСО – наблюдается переход от логики «социальных издержек» к логике «социальных инвестиций». Бизнес уже не удовлетворяется ролью донора. Он хочет быть активным преобразователем общества, партнером и соавтором изменений.

В целом, можно утверждать, что будущее в конкурентной борьбе за стратегиями компаний, включающих практику социальной ответственности, учитывающую как стратегические интересы бизнеса, так и потребности внешних стейкхолдеров, в том числе, главного – государства. Будущее там, где КСО действительно встраивается в стратегию компании, становятся ясными направления социальных инвестиций и определяются партнеры, которые помогают эти вклады осуществлять максимально эф-

фективно. Этими партнерами могут выступить НКО, сотрудничество с которыми может существенно повысить эффективность КСО.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БИЗНЕСОМ КСО В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА GR

Так как основные тренды в области развития КСО, как правило, формируются лидерами экономики страны, в этой части работы мы будем ориентироваться на лидеров российской экономики, которые занимают высокие позиции в различных рейтингах КСО и корпоративной благотворительности.

Как уже писалось выше, крупнейшие компании России стремятся к созданию социально-ответственной бизнес-среды в целях поддержки интересов различных заинтересованных сторон бизнес-процессов. При этом все они ориентированы на организованное и непрерывное взаимодействие с органами государственной власти для развития нормативных, программных и социально-экономических условий своей деятельности. Под взаимодействием с органами государственной власти мы понимаем не лоббирование интересов, а именно GR, как коммуникацию с правительственными структурами в лице их представителей – государственных служащих. В то время как лоббизм – это влияние на законодательные условия ведения бизнеса.

Для анализа взята проектная деятельность компаний, вошедших в TOP-10 конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности», который проводит Ассоциация «Форум Доноров» совместно с международной аудиторско-консалтинговой сети фирм PwC и газетой «Ведомости». В 2018 году рейтинг TOP-10 конкурса выглядел следующим образом:

1. АФК «Система»;
2. АО «Сибирская Угольная Энергетическая Компания»;
3. «Сахалин Энерджи»;
4. «Ростелеком»;
5. «РУСАЛ» (ОК);
6. «Металлинвест»;
7. «Газпром нефть»;
8. «Эксон Нефтегаз Лмд»;
9. СИБУР;
10. IBM.

Проекты были подобраны так, чтобы показать широту охвата социальной ответственности бизнеса как по территориальному признаку, так и по разнообразию направлений социальной поддержки общества, которые затрагивают компании при реализации собственных проектов и программ.

Анализ социально ответственных практик бизнеса свидетельствует о том, что реализуемые компаниями КСО-проекты формируют систему эффективных GR-коммуникаций, непрерывно функционирующих в целях обеспечения интересов обеих сторон (бизнес и власть), что позволяет рассматривать КСО как продуктивный инструмент GR-коммуникаций:

1. КСО используется для построения диалога с властью на всех ее уровнях в зависимости от задач и целей, преследуемых бизнесом. Взаимодействие с органами местного управления – локальные программы и проекты социальной ответственности. Диалог с региональной властью – решение социальных проблем региона, в том числе региона присутствия. Федеральные проекты и инициативы, реализуемые объединениями и ассоциациями бизнеса.

2. Практически всегда в качестве одного из ключевых KPI реализации проектов и программ КСО выступает GR-результат – то,

как влияет КСО на отношение власти к компании, бренду, производству и т.п.

3. Успех в реализации социальной ответственности связан с использованием эффективных социальных партнеров в КСО. В качестве партнеров (иногда – целевых аудиторий) выступают благотворительные фонды и АНО, волонтерские объединения и движения, местные сообщества и т.п.

4. Эффективное взаимодействие с органами государственной власти выявило необходимость построения оптимальной организационной структуры предприятия, комбинирующей экспертизы специалистов КСО и GR.

## СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КСО КАК GR-ИНСТРУМЕНТА

Результаты анализа деятельности лидеров социальной ответственности, проведенные в предыдущем разделе, показали, что КСО используется как эффективный инструмент при построении диалога бизнеса и власти. Более того, эффективные проекты КСО, как показано выше, часто реализуются с участием НКО. Это на практике доказывает факт того, что привлечение НКО бизнесом может существенно повысить уровень эффективности GR-процессов и сделать диалог бизнеса с властью более перспективным и продуктивным.

Каким образом можно повысить эффективность КСО, а вместе с ней и GR-эффект от социальной ответственности бизнеса?

1. Реализация проектов КСО в формате государственно-частного партнерства (ГЧП), – проекты бизнеса в социальной или иных сферах, затрагивающие интересы государства. Цели таких проектов могут совпадать с целями реализации КСО компании и стать хорошим примером сотрудничества бизнеса

и власти. Они предоставляют компании хороший шанс продемонстрировать компетентность и профессионализм, а также укрепить положительный имидж своего бренда. Корпорация также может выступить в качестве инициатора крупного проекта, предполагающего участие государства.

2. Реализация проектов социально-экономического партнерства бизнеса и власти. Как пример, проекты по регулированию общественных отношений в социально-трудовой сфере в формате региональных трехсторонних соглашений между работодателем (объединением, ассоциацией, союзом), профсоюзными общественными организациями и региональными органами исполнительной власти.

3. Объединение концепций КСО и GR, которые чаще всего в российских компаниях рассматриваются по отдельности – часто существуют организационные единицы, отвечающие за контроль той или иной сферы, например, отдельный департамент КСО и департамент GR-коммуникаций, которые, безусловно, взаимодействуют, но, так или иначе, выполняют различные задачи. Для повышения эффективности КСО как инструмента GR-коммуникаций чрезвычайно важно совместить обе компетенции, особенно в компаниях:

- деятельность которых зависит от контролирующих и разрешающих органов;
- зависящих от ресурсов, контроль за которыми осуществляется государством – земли, недр, воды, энергии;
- которые хотят быть поставщиком товаров и услуг для госорганов, рассчитывают на участие в госконтрактах;
- в градообразующих, либо самых капитализированных компаниях региона, которые региональные власти считают «донорами», фундаментом местной экономики;

- в компаниях-лидерах федерального уровня, либо в компаниях, где государство выступает совладельцем, - например, Газпром, РЖД, Лукойл, Сбербанк, Альфа-банк, Сургутнефтегаз, Ростелеком, Норильский Никель и т.п.;

- в компаниях, завязанных на международные квоты, например, поставщики зарубежного мяса и мясопродуктов, в компаниях, которые должны эти квоты получать и которых контролируют не просто отечественные, но и международные органы [6].

4. Необходимо осуществлять диагностику потребности компаний в КСО как инструмента GR-коммуникаций. Безусловно, взаимодействие бизнеса и органов государственной власти представляется целесообразным в любых случаях, однако необходимо понимать, каковы должны быть масштабы КСО компании, сколько требуется сотрудников для GR-отдела и т.д.

5. Внедрение в организации систем менеджмента, направленных на реализацию принципов устойчивого развития и повышение качества корпоративного управления GR коммуникациями.

6. Законодательное закрепление публичности социальной отчетности. Укрепление и повышение статусов индексов устойчивого развития, таких как индексы проектов РСПП и московской биржи. Применение инструментов независимой оценки социальной ответственной бизнеса может стать заметным драйвером КСО и развития публичной корпоративной отчетности, что, в свою очередь, может повлиять на развитие GR технологий.

7. НКО могут стать драйверами КСО-активности компаний. У «третьего сектора» всегда имеется ряд программ, предложений, инициатив, реализация которых содействует развитию гражданского общества, а главное

- соответствует целям государственных проектов и программ, что может быть использовано в GR стратегии.

## **РОЛЬ НКО В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КСО В GR СТРАТЕГИИ**

В настоящее время под влиянием внешних и внутренних факторов растут социальные инвестиции бизнеса, и стремительно развивается КСО компаний. Глобальное оздоровление общества, принятие ЦУР, разработка и реализация Национальных проектов стали причинами расширения горизонтов для социальной ответственности бизнеса, требующих дополнительных внутренних ресурсов для реализации КСО. При этом осознано или невольно, компании используют КСО в качестве эффективного инструмента реализации GR-стратегии.

С другой стороны, многие эксперты отмечают факт того, что государство испытывает дефицит идей в социальной сфере, наложенный на явную неэффективность решения вопросов в области экологии, экономики и социального развития. Как следствие, регулятор проявляет готовность абсорбировать идеи развития общества на уровне отдельных институтов, признавая, что без участия общества решить целый ряд социальных задач просто невозможно, видя «третий сектор» своим полноценным партнером.

1. Деятельность третьего сектора, направленная на развитие и оздоровление гражданского общества, четко сформулированная и систематизированная в виде отдельных проектов или целых программ, - это готовая «Дорожная карта» построения КСО-деятельности различного масштаба и формы. Бизнес может использовать как эффективный механизм построения GR-коммуникаций факт влияния третьего сектора на реализацию государством социаль-

но значимых инициатив. Готовые социально значимые проекты НКО или участие некоммерческих организаций в проектах государства – главная возможность для развития КСО бизнеса и GR.

2. Еще один вид эффективной реализации КСО совместно с НКО – партнерство бизнеса с фондами и международными организациями, предоставляющими гранты. Такое партнерство позволяет компаниям не только осуществлять свои социальные программы в сотрудничестве с профессионалами уважаемых фондов и международных организаций, но и экономить ресурсы, получая дополнительное финансирование на свои проекты.

3. Стремительное развитие программ и проектов КСО бизнеса требует широкой и качественной экспертизы. НКО должны стать КСО-экспертами для бизнеса. Помочь им определить свою стратегию в этом направлении и работать вместе. Первооткрывателями этого вида сотрудничества НКО и бизнеса стали международные организации. Международные фонды имеют огромный опыт в профессиональном менеджменте благотворительных средств, справедливом и прозрачном распределении ресурсов, отслеживании целевого расходования пожертвований и грантов. В частности, Charities Aid Foundation (CAF) помогает управлять социальными программами более 60% крупных британских компаний, и активно участвует в благотворительной деятельности российских организаций. Наличие некоммерческого партнера благоприятно влияет на репутацию компании в глазах общественных и государственных лиц.

4. Сотрудничество с местными НКО позволит бизнесу развивать новые формы взаимодействия с обществом и властью, сконцентрировавшись на территориальном и местном уровне, где сильно развиты комму-

никации между властью и некоммерческим сектором. Речь идет о согласовании приоритетов развития территорий, притом таких, которые помогут бизнесу прирастить репутационный капитал.

5. Необходимо учитывать успехи проведения года Добровольца и волонтера, которым был объявлен 2018 год. Результаты года Добровольца и дальнейшая поддержка развития добровольчества и волонтерства в стране со стороны Президента и Правительства РФ говорят о перспективности этого направления деятельности (поддержка волонтерства фигурирует в «Национальных проектах»). Корпоративное волонтерство – уже доказавший свою состоятельность инструмент реализации социальной ответственности бизнеса и выстраивания диалога с властью и обществом. Кроме этого, нужно учитывать тот факт, что благодаря волонтерству реализация КСО может иметь надежную основу.

Необходимо лишь вывести это направление КСО на новый уровень реализации, интегрировав корпоративное волонтерство и проекты pro bono в системную деятельность третьего сектора, отойдя от разовых акций «покрасить заборы» и «очистить береговую линию водоема». Дополнительный бонус волонтерства – существенная экономия при приемлемо низком уровне финансовых затрат на доказавший свою эффективность инструмент КСО и GR.

## **КСО В GR КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ ДЛЯ НКО И ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА**

Для третьего сектора бурно развивающаяся социальная ответственность компаний, катализатором которой становится необходимость конструктивного диалога бизнеса и власти, может рассматриваться как возможность собственного развития.

Во-первых, КСО бизнеса приобретает особую важность для НКО на фоне сокращающихся объемов внешнего финансирования их деятельности. НКО нужно рассматривать технологию КСО как один из способов финансирования собственных проектов, через встраивание своих инициатив в КСО-стратегию бизнеса. НКО сосредоточены на решении конкретных задач, но не имеют средств их предотвратить — здесь нужны ресурсы и влияние бизнеса. Для этого важно делиться своим видением ситуации с партнерами, вовремя выходить с инициативами и предложениями, формируя конструктивный диалог с бизнесом и властью.

Во-вторых, бизнес только открывает для себя новые горизонты социальной ответственности, и испытывает необходимость в качественной экспертизе по тем направлениям, где опыт реализации проектов минимален или отсутствует совсем. Это стимулирует НКО сменить риторику и более качественно формулировать свои установки, выступая экспертами и консультантами, «проводниками» в той сфере, которой занимается НКО.

В-третьих, участие в проектах, цель которых глобальные изменения в обществе и стране, требует не только ресурсов материальных, но и репутационных. Нередко такие системные изменения ситуаций возможны лишь с участием органов власти. А властные структуры с большей вероятностью заметят начинание, если в нем участвуют не только общественные объединения, но и бизнес».

В-четвертых, развитие КСО в целом и как инструмента GR в частности, стимулирует третий сектор к развитию прозрачности и повышению доверия со стороны общества, бизнеса и власти. Это может привести к внедрению стандартов, повышающих прозрачность НКО. Стандартные форматы от-

четности вселяют уверенность, что средства потрачены эффективно. Для фондов - это развитие позитивной «кредитной истории».

В-пятых, успешное участие в проектах КСО повышает репутацию НКО и может повлиять на вероятность получения грантового финансирования от государства (Фонд президентских грантов, гранты Мэра Москвы, региональные грантовые конкурсы) и от партнеров из бизнеса (грантовые конкурсы корпоративных фондов и отдельных корпораций).

В-шестых, бурное развитие КСО, а именно проектов корпоративного волонтерства, становится катализатором волонтерских проектов НКО, дает дополнительные возможности для третьего сектора в части экономии на человеческих ресурсах. Кроме этого, развитие pro bone участия специалистов компаний в проектах НКО на регулярной основе повышает устойчивость социальных проектов и дает существенную экономию для сектора на профессионалах различного уровня.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. В современной России нет единого понимания сущности оптимального сочетания социальной ответственности в триаде «бизнес-государство-общество». Однако можно утверждать, что гарантом целевого использования социальных инвестиций бизнеса могут выступать специализированные некоммерческие структуры, способные осуществить программно-целевой подход к реализации практики корпоративной социальной ответственности. Они же способны более эффективно управлять изменениями, инициированными государством.

2. Бизнес и некоммерческий сектор готов реализовывать проекты по достижению ЦУР. Они уже успешно делают первые шаги. Им необходимо наличие четко сформу-

лированной государственной стратегии достижения ЦУР и улучшения социального климата в стране. Необходима разработка политики (концепции развития) государственного содействия развитию КСО. Например, в стратегиях развития регионов целесообразно отображать приоритеты, проблемы устойчивого развития регионов, понятные бизнесу для определения своего вклада в развитие территории присутствия.

3. Институты гражданского общества могут (должны) выступать арбитром отношений власти и бизнеса в обеспечении устойчивого развития региона (территории), а также являться активным участником и инициатором социальной ответственности бизнеса, выявляя насущные проблемы, требующие решения и, тем самым, способствуя реализации КСО компаний.

4. Государству необходимо отойти от политики «принуждения» к КСО и сделать акцент на повышение ценности практики КСО в глазах бизнеса и стейкхолдеров и на создание возможностей для более эффективных социальных инвестиций

5. Наладив взаимоотношения с некоммерческим сектором, бизнес получит новые возможности в GR, а эффективное трехстороннее взаимодействие общественного сектора, властных структур и бизнеса ляжет в основу дальнейшего развития системной благотворительности и нашего общества.

6. Развитие взаимоотношений в триаде «бизнес-общество-власть» требует существенного изменения прозрачности и открытости в деятельности всех участников диалога:

- влияние бизнеса на третий сектор, а также участие государства в качестве социального инвестора должно стимулировать повышение прозрачности сектора НКО. Как вариант, через стандарты открытости НКО.

Это может быть внедрение и законодательное закрепление новых стандартов отчетности НКО, повышающих их прозрачность (уже существует инициатива сектора о внедрении трехступенчатой отчетности НКО в зависимости от финансового состояния организации и ее притязаний на государственную финансовую поддержку);

- требуется дальнейшее развитие института нефинансовой отчетности бизнеса через внедрение новых стандартов. Необходимо повышать качество предоставляемой информации в публичных нефинансовых отчетах: от уровня «Иллюстрация: конкретное направление работы в области КСО / УР иллюстрируется конкретными примерами» к уровню «Отчетность: консолидированные данные, отражающие ситуацию в масштабе всей компании»;

- успешный опыт РСПП по формированию библиотеки нефинансовой отчетности бизнеса надо использовать третьим сектором и государством для формирования аналогичной библиотеки отчетности третьего сектора (на начальном этапе библиотека успешных практик реализации проектов при государственном участии и / или участии бизнеса). Для развития социальной ответственности бизнесу необходим доступ к примерам успешных практик по решению тех или иных социальных задач, особенно к проектам, которые НКО реализуют совместно с государством;

- пристальное внимание со стороны бизнеса и третьего сектора к решению государством социально значимых задач повысит прозрачность деятельности самих представителей власти на всех ее уровнях.

7. Успешный опыт выстраивания диалога бизнеса и власти с участием профессиональных объединений, союзов и ассоциаций (пример – эффективная деятельность

РСПП) должен стать катализатором для развития аналогичных сообществ в третьем секторе. Такие сообщества позволят НКО наладить отношения и с властью, и с бизнесом, выстраивая, в том числе, и трехстороннее взаимодействие. В настоящее время уже есть примеры успешного трехстороннего диалога, инициированного ассоциациями «Форум Доноров» и «Все вместе». Реализация КСО проектов с участием сообществ сектора – новые возможности для GR процессов.

8. Будущее в конкурентной борьбе – за стратегиями компаний, включающих практику социальной ответственности, учитывающую как стратегические интересы бизнеса, так и потребности внешних стейкхолдеров, в том числе главного – государства.

9. Необходимо внедрение систем менеджмента, направленных на достижение целей устойчивого развития и повышение качества корпоративного управления GR коммуникациями, с учетом особенностей трехстороннего диалога «бизнес-общество-власть».

10. Наладив взаимоотношения с некоммерческим сектором, бизнес получит новые возможности в GR:

- готовые социально значимые проекты НКО или участие некоммерческих организаций в проектах государства – возможность для развития КСО бизнеса и GR;

- ключевая экспертиза НКО – знание особенностей целевой аудитории, которая не является ни клиентами, ни сотрудниками крупного бизнеса. Бизнес их не знает – чаще всего есть лишь общие представления.

11. Успешные практики КСО необходимо тиражировать и проецировать на новые социальные вызовы. В большинстве случаев необходимо объединение концепций КСО и GR. Это повысит эффективность реализации

проектов и оптимизирует ресурсы компании.

12. Крупный российский бизнес практикует ответственную деловую практику, которая интегрируется в системы корпоративного управления. Требуются дополнительные инструменты мягкого вовлечения среднего и малого бизнеса, например, аналогичные проекту Евросоюза CSR Europe ([www.csreurope.org/get-equipped](http://www.csreurope.org/get-equipped)).

13. Необходимо учитывать и возможные негативные последствия вовлечения бизнеса в решение социальных проблем. Например, решение целого ряда социальных проблем может стимулировать бизнес к более активному вовлечению в законодательный процесс, а заходить на поле государства для бизнеса рискованно! Как минимум, можно встретить упреки в лоббизме собственных интересов, а, возможно, придется (практика это доказывает) взвалить на себя проблемы, которые должно решать государство.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авилова М. Г. Корпоративная социальная ответственность в России: тенденции, проблемы, решения // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 34. – С. 1-5.
2. Болдырева А. Б. Всё о лидерах 2018: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности – 2018». – М.: Форум Доноров, 2018.
3. Итоги опроса российских компаний о текущем уровне и перспективах их вовлеченности в реализацию целей устойчивого развития ООН // Ассоциация «Национальная сеть Глобального договора» [Электронный ресурс] URL: <http://www.globalcompact.ru/upload/iblock>

- /376/Itogi-oprosa\_broshyura.pdf (Дата обращения: 10.06.2019).
4. Отражение ответственной деловой практики в индексах устойчивого развития: результаты проектов российского союза промышленников и предпринимателей и московской биржи // РСПП [Электронный ресурс] URL: <http://media.rspp.ru/document/1/c/d/cd6b14df00e7a18fa2cfbf78d1486bb9.pdf> (Дата обращения: 10.06.2019).
5. Официальный сайт Петербургского международного экономического форума ПМЭФ-2019 [Электронный ресурс] URL: <https://www.forumspb.com/> (Дата обращения: 10.06.2019).
6. Социальная ответственность российских корпораций как инструмент коммуникации с органами государственной власти // Глобальная сеть рефератов [Электронный ресурс] URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3ac79b4d53b88521216d26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3ac79b4d53b88521216d26_0.html) (Дата обращения: 10.06.2019).
7. Феоктистова Е. Н. и др. Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик // Москва. – 2018 [Электронный ресурс] URL: <http://media.rspp.ru/document/1/c/d/cd6b14df00e7a18fa2cfbf78d1486bb9.pdf> (Дата обращения: 10.06.2019).
8. Хазиев Д. Волонтерство и эволюция бизнеса: главные тренды 2018 года в КСО // Электронный журнал о благотворительности «Филантроп» [Электронный ресурс] URL: <https://philanthropy.ru/analysis/2018/12/26/71364/> (Дата обращения: 10.06.2019).

## ROLE OF NON-COMMERCIAL SECTOR IN FORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN EFFECTIVE TOOL FOR COLLABORATION BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT

**Prokopov Fyodor** – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: GR@hse.ru.

**Trotsky Nikolay** - Head of Public Relations at Spread Your Wings! Foundation. Address: 42/5 Pokrovka Street, Moscow, 105062, Russia. E-mail: n.trotsky@yandex.ru.

The Sustainable Development Goals (SDGs) and social responsibility of business are at the core of the global agenda, which is centered around three interrelated elements: economic growth, social integration and environmental protection. Each element plays a key role, and collaboration between the business and the government, with participation of the non-profit sector has great potential in it. Involving business and NGOs in the country's agenda in the social sector helps balance the resources, reduce the time and improve the efficiency in achieving the goals, while promoting the development of many related industries.

The importance of corporate social responsibility (CSR) in the business environment steadily grows providing various benefits, regardless of the company's size and the sector in which it operates. The benefits that CSR may bring to a company include positive reputation, increased customer loyalty and respect from authorities, reduced costs, stronger innovation, and the accumulation of government preferences – a GR effect.

The objective of this study is to analyze the development of the CSR and its use as a tool for the GR-strategy of companies; and use the data obtained to assess the possibility to increase the effectiveness of CSR as a GR-instrument by attracting NGOs and forming a tripartite dialogue between business, society and government.

### Key words:

*CSR, corporate social responsibility, SDG, sustainable development, GR, non-profit sector, NGOs, interaction of business and government.*

УДК / UDK 334.021

## РОЛЬ БАНКОВ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Сенин В.Б.<sup>20</sup>

В данной статье автор рассуждает о том, какое значение при реализации национальных проектов играют банковская система и финансовый сектор в целом, и анализирует текущие активности банков по развитию человеческого капитала, ускорению экономического роста и цифровизации своей деятельности.

Ключевые слова:

*Национальные проекты, человеческий капитал, экономический рост, цифровая экономика, жилищное строительство, банки, финансовый рынок.*

---

<sup>20</sup> Сенин Владимир Борисович – к.ю.н, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Заместитель председателя Правления АО «Альфа-Банк». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

## ВВЕДЕНИЕ

Основой социально-экономического прорыва в ближайшие шесть лет призваны стать тринадцать национальных проектов. В соответствии с утвержденными на конец 2018 года программами совокупный бюджет проектов составит 25,7 трлн рублей, треть из которых или 7,5 трлн составят внебюджетные источники, то есть средства, предоставляемые бизнесом. Финансовые организации и, в том числе, банки должны стать активными участниками реализации национальных проектов.

В соответствии с Указом Президента России, можно выделить три направления деятельности, получивших закрепление на уровне национальных проектов:

- 1) развитие человеческого капитала (4 проекта);
- 2) создание комфортной среды для жизни (3 проекта);
- 3) обеспечение экономического роста (6 проектов).

На первый взгляд, может показаться, что участие банков и иных финансовых провайдеров предполагается только в последней группе проектов, направленных на обеспечение экономического роста. Однако такой подход оказывается слишком упрощенным. В действительности кредитные организации могут внести заметный вклад практически по всем указанным направлениям. Для того чтобы убедиться в этом, целесообразно обратиться к основополагающему документу – «Основным направлениям развития финансового рынка России на 2019-2021 гг.». Этот документ был подготовлен Банком России в конце 2018 года и в январе этого года обсуждался на парламентских слушаниях в Государственной Думе. Большинство из направлений развития фи-

нансового рынка созвучно задачам, поставленным в национальных проектах.

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РОССИИ НА 2019-2021 ГГ.

В Основных направлениях выделено четыре группы, реализуемых для достижения целей развития:

- формирование доверительной среды;
- развитие конкуренции на финансовом рынке;
- поддержание финансовой стабильности;
- обеспечение доступности финансовых услуг и капитала.

Перечисленные направления фактически являются стратегическими ориентирами, уточняющими, каким образом Банк России достигает целей развития финансового рынка. Их действие выходит за рамки 2021 года. Они являются той призмой, через которую Банк России оценивает целесообразность инициатив по развитию при соблюдении общего принципа минимизации вмешательства в работу рыночных сил, за исключением случаев защиты участников от системных проблем, с которыми рынок не способен справиться самостоятельно. Банк России координирует деятельность по развитию финансового рынка с другими направлениями своей деятельности.

В «Основных направлениях...» финансовый рынок определен как система экономических и правовых отношений, связанных с использованием денег в качестве средства накопления и платежа, обращением финансовых инструментов, а также как правовая и культурная бизнес-среда, в кото-

рой действуют участники финансового рынка. Общественным результатом работы финансового рынка является эффективное

распределение денежных ресурсов и рисков, установление справедливых цен на финансовые активы (Таблица 1).

Табл. 1. Направления развития финансового рынка, соответствующие основным ориентирам национальных проектов

Основные ориентиры национальных проектов	Соответствующие направления развития финансового рынка
Развитие человеческого капитала	- Формирование доверительной среды; - Развитие конкуренции на финансовом рынке.
Создание комфортной среды для жизни	- Развитие конкуренции на финансовом рынке; - Поддержание финансовой стабильности.
Обеспечение экономического роста	- Поддержание финансовой стабильности; - Обеспечение доступности финансовых услуг и капитала.

## БАНКИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: СОЗДАНИЕ ПЛАТЕЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Рассмотрим более подробно возможности банков и в целом финансового сектора по развитию человеческого капитала. При этом возможно два подхода. В рамках узкого подхода рассматриваются только те граждане, которые заняты в банковском секторе. По данным Банка России, на текущий момент около 830 тыс. человек работает в банковском секторе, - это чуть более одного процента от общего числа работающих. При таком узком взгляде на вопрос влияние банков на качество человеческого капитала невелико.

Однако более справедливым представляется широкий подход, учитывающий ту роль, которую банки играют в формировании человеческого капитала в масштабах всей страны с учетом всеохватывающего характера их услуг. Возьмем в качестве примера проблему выплаты заработной платы и зарплатного рабства. Для подавляющего большинства граждан банковский счет - это способ получения основного источника дохода, заработной платы. От того, насколько

эффективно и конкурентно функционирует эта система, зависит финансовое благополучие и качество жизни населения страны.

Приходится констатировать, что зарплатное рабство до сих пор сохранилось и процветает. Об этом, кстати, недавно говорила и председатель Банка России. Большинство работников все еще привязаны к единственному зарплатному банку. Работодатели фактически ограничены в возможности выплачивать зарплату в другие банки. В договоры кредита, вклада, расчетного счета, эквайринга включаются условия, ограничивающие выбор банка для зарплатного проекта. Формально еще в 2014 году в статью 136 Трудового кодекса была внесена норма, наделившая работника правом изменить банк. Однако на практике она не работает. В результате сложился предельно монопольный рынок одного игрока, аккумулирующего не просто средства населения, а информацию о финансовом положении граждан, их финансовом поведении, предпочтениях и приобретаемых финансовых продуктах.

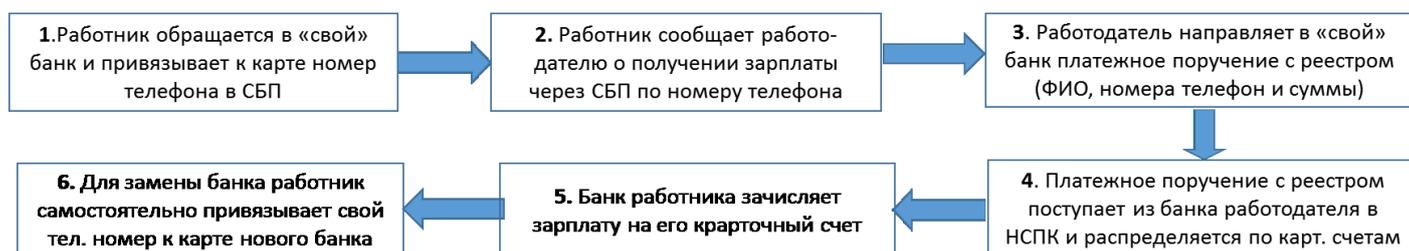
В наименее защищенной ситуации оказались работники бюджетных учреждений. Для них выбор коммерческих банков

оказался затруднен вдвойне – в результате жестких запретов на замену банка, как правило, исходящих от администрации, и в результате перевода выплат на карты «МИР». В отсутствии конкуренции зарплатный банк теряет интерес к обеспечению качества обслуживания. Как следствие бюджетники оказываются лишены многих интересных продуктовых предложений, которые доступны в других банках. Это и скидки, и бонусы, и cash-back, и выплата процентного дохода на остаток на зарплатном счете. Нелишне напомнить, что запущенные национальные проекты в сферах образования, здравоохранения и науки во главу угла ставят, в том числе, качество человеческого капитала в бюджетной сфере, повышение уровня жизни бюджетников – учителей, врачей, деятелей науки. Честная и конкурентная организация зарплатных проектов принесет эффект даже без увеличения бюджетного финансирования. Однако на сегодняшний день все усилия блокируются полным отсутствием конкуренции.

Как преодолеть сложившиеся на рынке зарплатных проектов диспропорции? Выделю несколько направлений. На уровне инфраструктуры платежного рынка предлагается подумать над интеграцией систем выплаты заработной платы с Системой быстрых платежей Банка России. На площадке регуляторной песочницы Банка России можно было бы запустить соответствующий пилотный проект. Напомню, что одной из основных целей создания этой системы является снижение стоимости платежных услуг для граждан.

Фактически в СБП уже содержится весь необходимый функционал. Работник привязывает карту своего банка к мобильному телефону и сообщает работодателю о том, что намерен получать заработную плату через СБП по номеру телефону. Работодатель формирует соответствующий реестр, который затем обрабатывается НСПК. Соответственно работодателям должна быть предоставлена возможность подключения к СБП (Рисунок 1).

Рис. 1. Примерный бизнес-процесс выплаты заработной платы через СБП.



Выгоду от этого получают все стороны. Работник сможет свободно изменить банк без участия работодателя. Для этого ему будет достаточно привязать к номеру телефона карту нового банка. Работодатель не несет никаких дополнительных издержек при перечислении зарплаты в несколько банков. А Банк России получает расширение функционала и загрузки платежной инфраструктуры.

Это стратегическая задача. Обращаю ваше внимание, что при полной реализации данной системы сам рынок зарплатных проектов исчезнет. Только избавившись от него, мы действительно сможем гарантировать работнику абсолютную свободу выбора зарплатного банка.

Принципиально иной стратегический выбор – это сохранение в будущем зарплатных проектов. Тогда на законодательном

уровне следует внести детальные поправки в статью 136 Трудового кодекса, устанавливающие минимальные гарантии прав работников на выбор банка. Следует доработать поправки Правительства в ст. 136 ТК РФ и КоАП, внесенные в Думу: ввести соответствующее понятие, установить конкурентную процедуру отбора зарплатного банка.

## БАНКИ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: КРЕДИТ ЭКОНОМИКЕ

Банковское кредитование является основой развития экономики. На 1 января 2019 года объем задолженности граждан перед банками составил 14,9 трлн рублей, а объем кредитов нефинансовых организаций и индивидуальных предпринимателей – 34,3 трлн рублей. В совокупности это составляет более 52% ВВП.

Не случайно задача стимулирования и поддержки кредитования закреплена сразу в нескольких национальных проектах. Наиболее наглядно идея кредитной поддержки выражена в национальном проекте «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В соответствии с ним, численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, к кон-

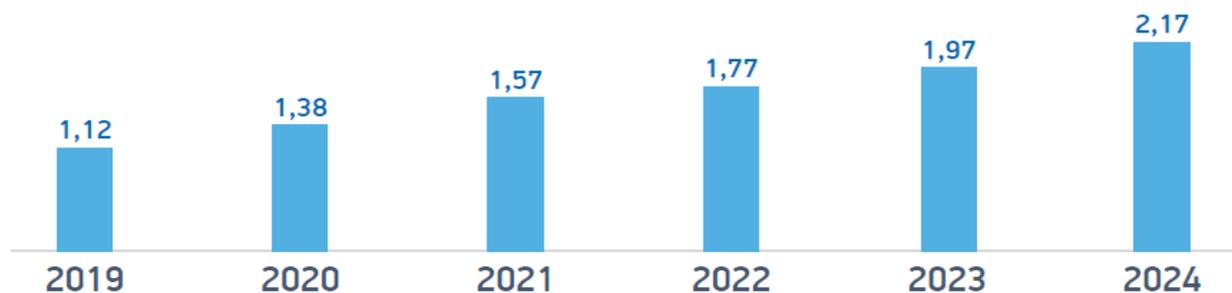
цу 2024 года должна увеличиться до 25 млн человек. Доля малого и среднего предпринимательства в ВВП вырастет до 32,5%, а доля экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, в общем объеме не сырьевого экспорта – до 10%.

Составной частью нацпроекта является федеральный проект, направленный на расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам, в том числе, к льготному финансированию. Согласно заложенным в него проектировкам, консолидированный объем финансовой поддержки, оказанной субъектам МСП в рамках Национальной гарантийной системы (НГС), и кредитов, выданных в рамках программы предоставления субсидий кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным субъектам МСП на реализацию проектов в приоритетных отраслях по льготной ставке, в 2019-2024 гг. составит 10 трлн рублей (Рисунок 2).

Таким образом, основными механизмами поддержки станут:

- поручительства и гарантии, предоставляемые различными уровнями НГС;
- бюджетное субсидирование процентов по кредитам.

Рис. 2. Ежегодные объемы финансовой поддержки в рамках проекта развития МСП (трлн рублей).



Наряду с количественными показателями, заложенными в Национальном проекте, Основные направления развития финансового рынка на ближайшую трехлетку

предусматривают совершенствование качественной основы данного вида кредитования. Как сказано в этом документе, внедрение единых стандартов кредитования субъек-

ектов малого и среднего предпринимательства стандартизирует процедуру выдачи кредитов субъектам МСП, повысит финансовую устойчивость кредитных организаций, снизит риски кредитных организаций, упростит взаимодействие между кредитными организациями, в том числе, для реализации сделок по секьюритизации, что в целом способствует снижению ставок для конечного заемщика и стимулирует развитие кредитования сегмента МСП.

## **БАНКИ И КОМФОРТНАЯ СРЕДА ДЛЯ ЖИЗНИ: ПОДДЕРЖКА ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА**

Будущее жилищного строительства также зависит от кредитного потенциала банков. В 2017 году Госдума приняла изменения в Закон о долевом строительстве, в которых были установлены новые требования к застройщикам и принципы их финансирования. Изменения стали реакцией власти на проблему обманутых дольщиков, то есть граждан, которые заключили с застройщиками договор участия в долевом строительстве, но не получили обещанных квартир. На тот момент застройщики оставались фактически единственным видом компаний, которые законодательно имели доступ к средствам граждан, но в отличие, например, от банков и от других финансовых организаций, практически не подпадали под существующие механизмы контроля за их деятельностью. В среднем каждый год в систему поступало 1,7 трлн руб. граждан-дольщиков, которые расходовались застройщиками без должного контроля.

В результате законодательных изменений, с 1 июля прошлого года вступили в силу новые правила деятельности застройщиков. Закон определил, что застройщик – это обособленный вид деятельности: не допускается одновременно привлекать сред-

ства граждан на строительство многоквартирных домов и осуществлять иную деятельность. В законе был также закреплен принцип «одна компания – одно разрешение на строительство». До этого одной из основных причин финансовых проблем являлось использование застройщиками так называемого котлового метода сбора средств дольщиков. Средства поступали материнской компании, которая использовала их по своему усмотрению для финансирования различных проектов, реализуемых на основании различных разрешений. Таким образом, застройщик по своему усмотрению расходовал средства дольщиков, привлеченных под конкретный объект.

Новой целевой моделью является проектное финансирование и использование эскроу-счетов. С 1 июля 2019 г. все новые проекты и значительная часть уже реализуемых должны осуществляться на принципах проектного финансирования. Исключение сохранено для уже реализуемых проектов, степень готовности которых к указанной дате превысит 30%, а доля заключенных договоров участия - 10% от общего числа.

В рамках новой модели взаимодействия застройщика, банка и дольщиков выглядит следующим образом. Застройщик готовит документацию проекта и обращается с ней в уполномоченный банк за проектным кредитом. Если банк готов кредитовать проект жилищного строительства (комплексного освоения или развития территории), то он может привлекать средства граждан на счета эскроу (пока дом не будет сдан в эксплуатацию). Средства на покупку будущей квартиры гражданин размещает в банке на счете эскроу без начисления процентов. Для банка эти средства служат бесплатным фондированием кредита, предоставляемого застройщику. Поэтому ожидается, что специальная процентная ставка по

проектному кредиту будет составлять до 5% годовых (в части покрытой средствами на счетах эскроу). После сдачи дома в эксплуатацию гражданину передается квартира, а застройщик получает средства со счета эскроу в оплату квартиры. При этом банк по предварительной договоренности с застройщиком вправе безакцептно списывать денежные средства со счетов эскроу в погашение проектного кредита.

Для приобретения квартиры на этапе строительства гражданин может привлекать ипотечный кредит. Банк, который кредитует застройщика, и открывает гражданину счета эскроу, как предполагается, будет также основным ипотечным кредитором граждан. В новой модели проектное кредитование застройщиков станет также драйвером ипотечного кредитования граждан.

Табл. 2. Средний уровень процентной ставки по ипотечному кредиту и общее число кредитов (целевые показатели Национального проекта «Жилье и городская среда»).

Год	Процентная ставка, % годовых	Кол-во предоставленных ипотечных кредитов, млн ед.
2018	10,6	1,1
2019	8,9	1,56
2021	8,5	1,60
2024	7,9	2,26

Таким образом, согласно оценкам ДОМ.РФ, в течение пяти лет объем банковских кредитов застройщикам должен вырасти почти в десять раз, достигнув 6 трлн рублей к 2024 году. Одновременно с этим ставки на рынке ипотечного кредитования должны снизиться до 7-8% годовых (см. табл. 2). На сегодняшний день объем ипотечных кредитов, предоставленных банками гражданам, составляет 6,4 трлн рублей. За пять лет он

может вырасти до 10 трлн рублей, то есть более чем в полтора раза.

## БАНКИ И ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

Банки являются информационно-технологическими лидерами российской экономики, которые внедряют самые современные цифровые технологии. Но политика цифровизации не является самоцелью. Благодаря внедрению новых технологий, банки стремятся обеспечить своими услугами все население страны, независимо от места проживания и уровня достатка. Речь идет о повышении финансовой доступности, то есть о возможности потребителей использовать финансовые продукты, необходимые им в течение жизни и в процессе хозяйственной деятельности. Выделяются четыре аспекта доступности финансовых услуг: физическая, ценовая, ассортиментная, ментальная.

Обеспечение доступности финансовых услуг для всех членов общества является важной социально-экономической задачей. Повышение проникновения финансовых услуг способствует росту финансового рынка и развитию конкуренции, стимулирует экономический рост.

Необходимо уделить особое внимание повышению скорости и качества доступа к финансовым услугам для потребителей из отдаленных районов и сельской местности, субъектов МСП и групп населения с ограниченным доступом к финансовым услугам (лиц с низким уровнем дохода, людей с инвалидностью, пожилых и других маломобильных групп населения).

Перечислим только некоторые из пилотных информационных технологий, которые активно развиваются на финансовом рынке:

1) Удаленная идентификация должна решить проблему физической доступности финансовых услуг и кардинально преобразовать основывающиеся на физическом присутствии бизнес-модели участников финансового сектора. При этом важно обеспечить эффективную защиту предоставляемой клиентами персональной информации.

2) Использование искусственного интеллекта и машинного обучения связано с проблемами интерпретации и проверки данных математических моделей участников рынка, которые могут приводить к ошибочным решениям и повышению рисков для финансовой стабильности. В перспективе использование искусственного интеллекта при предоставлении услуг создаст необходимость разработки надзорных подходов к взаимодействию машины с машиной.

3) Использование технологий «больших данных» (Big Data) способствует привлечению и удержанию клиентов – потребителей финансовых услуг, формированию конкурентной среды, противодействию мошенничеству в финансовой сфере, но одновременно сопряжено с рядом рисков. Среди них – риски потери управления, контроля над данными и их несанкционированного использования, ограничения конкуренции в части доступа к персональным данным, не оптимальности сбора и хранения данных, ошибок в интерпретации данных специалистами и пользователями.

Именно эти направления составляют также основу Национального проекта «Цифровая экономика».

## ROLE OF BANKS IN THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS

**Senin Vladimir** – Candidate of Juridical Sciences, Professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: GR@hse.ru.

In this article, the author discusses the importance of the banking system and the financial sector as a whole in the implementation of national projects, and analyzes the current activities of banks in the development of human capital, acceleration of economic growth and digitalization of their activity.

### Key words:

*National projects, human capital, economic growth, digital economy, housing construction, banks, financial market.*

## МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭНЕРГО-СЕРВИСНЫЕ КОНТРАКТЫ ОТ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА ЧЕРЕЗ ВНОВЬ СОЗДАННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ НА БАЗЕ IT-ПЛАТФОРМ

Головин Ю.В., Маркелов О.В.<sup>21</sup>

Наиболее «продвинутой» и совершенно новый инструмент в области «зеленых проектов» - это привлечение финансирования энергосервисных контрактов с помощью краудлендинговой онлайн-площадки. С учетом уменьшения рисков на Заказчика (как плательщика) и возможности получения статистики по рынку уже действующих контрактов, предпочтение отдано социальным объектам, таким как: школы, больницы, детские сады и т.п., уличное освещение и многоквартирные дома. Данная тема на сегодняшний день является актуальной не только для Российской Федерации, но и для всего мирового сообщества.

Ключевые слова:

*Лоббизм, IT-технологии, финансы, энергоэффективность, фондовые рынки, бизнес и власть, GR.*

<sup>21</sup> **Головин Юрий Викторович** - д.э.н., Председатель совета директоров РМП Банка, Генеральный директор «Витрина-Финанс ИНК». Адрес: 119071, Москва, Ленинский пр-т, д. 29 ст. 2. E-mail: yv.golovin@gmail.com.

**Маркелов Олег Валерьевич** - MBA «Управление взаимодействиями бизнеса и власти» РАНХиГС, Советник Генерального директора «Наука Связь». Адрес: 127287, Москва, 2-я Хуторская ул., 38А, стр. 15. E-mail: olegvmark@gmail.com.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

*Энергоэффективность* – эффективное (рациональное) использование энергетических ресурсов. То есть использование меньшего количества энергии для обеспечения того же уровня энергетического обеспечения зданий или технологических процессов на производстве без потери качества и параметров предоставляемой услуги. Эта отрасль знаний находится на стыке инженерии, экономики, юриспруденции и социологии. В отличие от энергосбережения (сбережения, сохранения энергии), главным образом направленного на уменьшение энергопотребления, энергоэффективность (полезность энергопотребления) – полезное (эффективное) расходование энергии. Для населения это значительное сокращение коммунальных расходов, для страны – экономия ресурсов, повышение производительности промышленности и конкурентоспособности, для экологии – ограничение выброса парниковых газов в атмосферу, для энергетических компаний – снижение затрат на топливо и необоснованных трат на строительство.

*Энергосервисный контракт* представляет собой особую форму договора, направленного на экономию эксплуатационных расходов за счет повышения энергоэффективности и внедрения технологий, обеспечивающих энергосбережение. Отличительной особенностью энергосервисного контракта является то, что затраты инвестора возмещаются за счет достигнутой экономии средств, получаемой после внедрения энергосберегающих технологий. Таким образом, отсутствует необходимость в первоначальных затратах собственных средств или кредитовании. Инвестиции, необходимые для осуществления всего проекта, как правило, привлекаются энергосервисной

компанией. Права инвесторов защищены отдельным законом 261-ФЗ [8].

*Энергосервисная компания* – специализированная компания, чьим основным видом деятельности является оказание энергосервисных услуг, разработка и проведение энергосберегающих проектов и мероприятий. Функции энергосервисной компании может осуществлять потребитель высвобождаемой мощности в случае проведения им единолично мероприятий по высвобождению мощности.

*Краудлендинг* представляет собой онлайн-процесс, который можно реализовать посредством специально созданной интернет-площадки. Суть краудлендинга состоит в передаче денежных средств одних физических лиц другим или же организациям. Потенциальные кредиторы объединяются и создают свои независимые площадки, где и предлагают денежные средства под определенный процент или пользуются услугами уже действующих площадок. Сегодня подобная система кредитования нашла массу откликов среди физических лиц и организаций, которым нужны деньги на выгодных условиях.

## ОБЗОР РЫНКА

Объем рынка ЭСК в России в последние годы рос стремительными темпами, показав почти 4-кратный рост за 2016 г., и превысил 5 млрд рублей в 2016 году и 17 млрд рублей в 2017 году. Число ЭСК увеличилось до 702 контракта в 2016 году по сравнению с 341 контрактами годом ранее. Средний размер контракта составил 34,5 млн рублей в 2017 году против 7,5 млн рублей в 2016 году и 4 млн рублей в 2015 году [1]. Энергосервисные контракты постепенно становятся действенным механизмом модернизации коммунальной сферы по многим направлениям. Объем рынка энергосервиса в бюд-

жетной сфере и секторе ЖКХ растет. По экспертным оценкам, в 2018 году он превысил 20 млрд рублей. При этом объем инвестиций в рамках контрактов распределяется следующим образом:

- уличное освещение – 42%;
- объекты социальной сферы – 33%;
- объекты электросетевого хозяйства, котельные и многоквартирные дома суммарно – 11%» [3].

Предметом более 60% контрактов является сбережение тепловой энергии, а 36% приходится на электроэнергию. В ряде регионов есть хорошая практика по реализации таких проектов, например, в Ивановской и Калужской областях, Республике Якутия. Рынок имеет огромный потенциал дальнейшего роста. Объем может превысить

350 млрд. руб. к 2020 году. В одном только бюджетном секторе в России более 55 тыс. объектов не соответствуют современным требованиям энергоэффективности и энергосбережения [9]. Создана благоприятная законодательная среда для заключения энергосервисных контрактов. За счет ЖКХ может быть обеспечено снижение энергоемкости ВВП на 10% [5]. Согласно оценкам экспертов, экономия в многоквартирных домах (МКД) может составлять 600-700 млрд руб./год. Потенциал экономии потребления тепловой энергии в МКД оценивается в 40-50% [2].

Рынок энергосервисных контрактов можно разделить на три основных потребителя: социальные/бюджетные объекты, многоквартирные дома, промышленные объекты (Таблица 1).

Табл. 1. Характеристики энергосервисных контрактов в зависимости от типа потребителя.

Целевые сегменты энергосервисного рынка в России [4]	Социальные / бюджетные объекты	Многоквартирные дома (МКД)	Промышленные объекты
		Школы – 35% Больницы – 45% Дет. Сады – 20%	Из 950 000 МКД в РФ 60% соответствуют требованиям ЭСК
Прогнозируемый объем рынка	2,5 трлн. руб.	3,5 трлн. руб.	1,5 трлн. руб.
Средний контракт	1,2 млн. руб.	3,5 млн. руб.	20-30 млн. руб.
Условия контрактации	44-ФЗ	44-ФЗ	Открытый тендер
Реализовано	~21 млрд. руб.	~1,7 млрд. руб.	~6,5 млрд. руб.
Средняя маржинальность ЭСК	25%	27%	45%

## ФАКТОРЫ В СФЕРЕ ЗАКОНОТВОРЧЕСТВА, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РОСТ РЫНКА ЭНЕРГОСЕРВИСНЫХ КОНТРАКТОВ

Согласно Федеральному закону № 261-ФЗ от 23 ноября 2009 года энергосервис-

ный контракт должен содержать следующие элементы [8]:

- Условие о величине экономии энергетических ресурсов, которая должна быть обеспечена исполнителем в результате ис-

полнения энергосервисного договора (контракта);

- условие о сроке действия энергосервисного договора (контракта), который должен быть не менее чем срок, необходимый для достижения установленной энергосервисным договором (контрактом) величины экономии энергетических ресурсов;
- иные обязательные условия энергосервисных договоров (контрактов), установленные законодательством РФ.

Из указанных требований следует, что энергосервисный контракт должен содержать четкие параметры экономии энергоносителей и сроки реализации проекта по внедрению энергосберегающих мероприятий.

Несмотря на очевидные преимущества данной формы договорных отношений, существуют факторы, которые сдерживают распространение модернизации инфраструктуры объектов по энергосервисным контрактам. Прежде всего, это отсутствие исчерпывающей нормативно-правовой базы, регулирующей этот вид договорных отношений, а также отсутствие четких механизмов государственного контроля, а значит и ясных полномочий надзорных органов. Следует отметить и неразвитость рынка страховых услуг в данной сфере, что затрудняет страхование рисков неисполнения энергосервисного контракта. Мешают отсутствие серьезных стимулов для участия бизнеса в подобных проектах, неясность статуса контрактов для правоохранительных органов. Урегулирования также требуют условия реализации энергосервисных контрактов по жилому фонду, в том числе в части тарифов.

## ПРЕПЯТСТВИЯ И УСЛОВИЯ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ УЧАСТИЕ БАНКОВ И ДРУГИХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ В ФИНАНСИРОВАНИИ «ЗЕЛЕННЫХ» ПРОЕКТОВ

*Наличие стандартов и прозрачность энергосервисных контрактов.* Для работы на рынке энергосервиса банкам нужен стандартный продукт (стандартный договор) или сегментация однотипных (например: освещение в муниципальном секторе, энергоэффективность в зданиях и т.п.) проектов, а также система учета энергоэффективных проектов.

*Наличие региональных программ в части энергосервисных проектов.* Для принятия решения о создании банковского продукта, оценки маржинальности и доходности продукта банку нужна оценка финансового потенциала рынка: сколько энергосервисных контрактов планируется в год и какой объем внешнего финансирования необходим. Чтобы входить в этот бизнес, необходимо понимание, какой объем контрактов требует финансирования в такой специфической для банка области на период до 5-8 лет. Здесь требуется поддержка от местных властей - проведения энергоаудита на объектах, и программа проведения конкурсов (44-ФЗ).

*Отсутствие достаточного обеспечения для привлечения кредитов.* В соответствии с действующей нормативной документацией, банки не могут брать в обеспечение «будущий финансовый поток». В результате на выданные кредиты предполагается повышенное доначисление резервов.

*Ограниченность капитала энергосервисных компаний* и особенности бухгалтерского учета, не позволяющие показывать в балансе объемы будущего финансового потока по исполненным контрактам, при недостаточных компетенциях банков в пони-

мании специфики рынка энергосервисных контрактов, приводят к отказу в финансировании.

*Необходимость качественной независимой экспертизы на рынке.* На этапе внедрения специализированного продукта очень важны экспертная оценка и подтверждение показателей энергоэффективности. Затраты на такую верификацию для банков будут слишком обременительны.

*Длительность бюрократических процедур:* сроки согласований документов по выигранным контрактам могут длиться до 12 месяцев.

*Отсутствие достаточно длинных и дешевых источников финансирования.* Для финансирования сделок сроком более 3 лет банкам нужны длинные заемные ресурсы или возможность рефинансироваться.

*Риски, связанные с деятельностью и возможной несостоятельностью энергосервисной компании* по обслуживанию реализованных контрактов на протяжении всего жизненного цикла контракта.

*Риски, связанные с некомпетентной или недобросовестной эксплуатацией заказчиком объекта,* на котором реализован энергосервисный контракт.

## МЕРОПРИЯТИЯ НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ

1. Необходимо признать направление развития государства в области повышения энергоэффективности в промышленном секторе, городской среде, включая многоквартирные дома и объекты социальной сферы как стратегическое.

2. Создать Агентство финансирования энергосервисных контрактов как организации, основной ролью которой будет установление стандартов в отрасли и формы

контракта, выкуп пулов контрактов и выпуск зеленых облигаций на рынок - секьюритизация, депозитарий контрактов или реестр, как оператор рынка также для обеспечения обязательств по энергосервисным контрактам. Агентство должно быть учреждено Российской Федерацией и взять на себя функцию регулятора на рынке энергосервиса.

3. Определить стратегического инвестора, принимающего участие в реализации инвестиционных проектов в области реализации энергосервисных контрактов, имеющих особое значение для социального и экономического развития России.

4. Подготовить федеральную программу по проведению конкурсов энергосервисных контрактов на ближайшие 5 лет [6]. Для банков и инвесторов должна быть понятна стратегия регионов в части «зеленых» мероприятий, требующих финансирования, возможность планировать финансирование проектов и на каких условиях, чтобы банки не рассматривали вхождение на рынок финансирования энергосервисных контрактов как разовую акцию. Провести энергоаудит по всем потенциальным к финансированию объектам и официально разместить информацию в открытом доступе.

5. Разработать региональный стандарт энергосервисного контракта в выбранных сегментах, создать реестр и депозитарий энергосервисных контрактов на федеральном и региональном уровне.

6. Организовать тесное сотрудничество с Региональной гарантийной организацией, РСПП и Корпорацией МСП при участии аккредитованных банков, работающих с Корпорацией МСП по обеспечению гарантиями энергосервисных контрактов.

7. Выработать стандарты процедур и сроки согласования документации по выигранным энергосервисным контрактам. Необходимо определиться с единым центром ответственности.

8. Изучить возможность выпуска региональных «зеленых облигаций» для рефинансирования энергосервисных контрактов.

9. Определиться с федеральным лидером по организации сделок и секьюритизации энергосервисных контрактов для кредиторов, при тесном методологическом взаимодействии с Национальной финансовой ассоциацией РФ.

10. Активно развивать краудлендиговую технологическую платформу на базе компании для привлечения финансирования энергосервисных контрактов со стороны частных кредиторов.

11. Изучить возможность создания СРО для энергосервисных компаний в т. ч. как механизм дополнительных гарантий для кредиторов и инвесторов.

12. Создать и организовать ведение единого реестра ЭСКО.

13. Подготовить предложение по привлечению специализированной организации для разработки процессов создания и сопровождения энергосервисного контракта в качестве смарт-контракта на технологии блок-чейн, для обеспечения прозрачности и неизменности на протяжении всех этапов жизненного цикла контракта.

14. Предложить банкам рассмотреть возможность создания продуктов «кредитование энергосервисных контрактов» и определения потенциальных объемов финансирования в данном направлении бизне-

са по решению поставленных проблемных вопросов с региональными органами власти.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРАУДЛЕНДИГОВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ В КАЧЕСТВЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ, ОРГАНИЗАЦИИ СДЕЛОК И СЕКЬЮРИТИЗАЦИИ ЭНЕРГОСЕРВИСНЫХ КОНТРАКТОВ. ОПЫТ «ВИТРИНА-ФИНАНС ИНК»**

Динамичное развитие активно растущего рынка энергосервисных услуг заметно увеличивает спрос на финансовые инструменты, основными из которых является факторинг и секьюритизация. Локомотивом развития факторинга в сегменте энергосервисных контрактов с 2016 года являлась входящая в банковскую группу «Российский Капитал» факторинговая компания ООО «РК-Энергосбережение» (РК-ЭС) [7]. Однако ввиду изменений в Стратегии основного акционера банка ДОМ.РФ – (бывш. АИЖК), компания РК-ЭС фактически приостановила свою деятельность, и высвободилась рыночная ниша.

Формат маркетплейса позволит развернуть стандартизированные сделки факторинга, внедрить блокчейн - платформу и, по мере накопления в системе активов, запустить «фабрику секьюритизации энергосервиса». Необходима управляющая компания (проектная команда), координирующая деятельность управляемых обществ в сфере финансирования и реализации энергосервисных проектов. Управляющая компания (проектная команда) выступает инициатором проекта по созданию «Фабрики Секьюритизации Энергосервисных Контрактов» в формате маркетплейса с использованием блокчейн - технологий. Миссия Управляющей компании – в качестве инициатора создания и оператора площадки «Фабрика Секьюритизации Энергосервисных Кон-

трактов» обеспечить развитие рынка энергосервисных услуг в соответствии с Распоряжением Правительства 703-р от 19.04.2018 г. за счёт привлечения внебюджетных инвестиций через секьюритизацию энергосервисных активов [6].

Целевая структура портфеля стандартизированных сделок на площадке:

- Не менее 25% портфеля – денежные требования по контрактам на замену / модернизацию лифтового оборудования;
- не менее 25% портфеля – денежные требования по контрактам на энергосервис в многоквартирных домах (МКД);
- не менее 50% портфеля – денежные требования по энергосервисным контрактам на объектах бюджетной и социальной сферы.

По мере накопления участниками сделок достаточного портфеля прав требований открывается доступ к рынку секьюритизации.

Потребность Проекта в источниках фондирования сделок факторинга в период 2019-2020 гг. – до 3 млрд рублей (доходность для инвестора не ниже 15% годовых). Формы инвестиций – кредитная линия, вклад в уставный капитал (на условиях опциона).

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ – ОПЕРАТОРА IT ПЛАТФОРМЫ**

Управляющая компания (проектная команда) должна иметь значительный потенциал развития и перспективу стать публичной компанией с высокой капитализацией:

- накопленные компетенции команды и отлаженные бизнес-процессы позволят эффективно масштабировать деятельность;

- перспективный портфель контрактов будет формироваться за счет наблюдаемого активного роста рынка энергосервиса;

- повышение операционной доходности путем удешевления стоимости фондирования возможно за счет программ Корпорации МСП и секьюритизации;

- компания будет являться оптимальной площадкой для развития формата «маркетплейса» с акцентом на энергосервисную деятельность (включая различные финтех-сервисы и блокчейн);

- компания крайне привлекательна для стратегических инвесторов и инвестиционных фондов.

Рынок энергосервисных услуг формируется. Участников рынка мало. Крупные игроки, аффилированные с провайдером финансового ресурса, еще не консолидировали значимую долю рынка. Финансовые инструменты не развиты, то есть сложилась ситуация, когда рынок позволяет «снимать сливки». Ёмкость энергосервисного рынка по трем целевым сегментам составляет более 5 трлн руб. Не менее трети этого объема – факторабельны.

Денежные требования по портфелю энергосервисных контрактов могут служить покрытием облигаций (секьюритизация). Платежи по контрактам с муниципалитетами защищают риски как эмитента, так и инвестора. Обеспеченность бумаг делает их привлекательными для инвесторов. Портфель, состоящий из большого числа разнообразных по территориальной принадлежности и небольших по суммам контрактов, представляется крайне сложным объектом для атаки конкурентов либо заинтересованных лиц в регионах.

Типизация факторингового договора [10] и стандартизация конвейерных продаж энергосервисных услуг позволяют выстро-

ить платформу, обеспечивающую масштабирование объемов деятельности за счет выкупа энергосервисных контрактов (фактически - использование «франшизы» в федеральной агентской сети).

Источники платежей защищены бюджетными правилами. Заключение контрактов в сегменте соцэнергосервиса осуществляется в соответствии с 44-ФЗ [1]. Уступка права денежного требования по исполненному эс-контракту предусмотрена в стандарте энергосервисного договора с учетом положений федерального законодательства, апробирована на практике.

Инициаторы данного проекта обладают необходимым опытом и компетенциями, чтобы сохранить и приумножить инвестиционные возможности факторинга в данном сегменте, а также реализовать потенциал секьюритизации энергосервисных активов.

Основные преимущества:

1. Нами изучены международные практики реализации ЭСК, а также проанализированы и отобраны наиболее эффективные механизмы привлечения инвестиций.

2. Проведены переговоры и подписаны соглашения с ведущими институтами развития сегмента энергоэффективности.

3. Запущена пилотная версия площадки, которая размещена в интернете ([www.vitrina-crowdlending.ru](http://www.vitrina-crowdlending.ru)).

4. Участие компании «Витрина-финанс ИНК» отражено в протоколах совещаний и сессий на различных конференциях по данной тематике

5. К реализации проекта привлекаются эксперты высокого уровня из различных отраслей, но так или иначе способных высказать свое экспертное мнение для улучшения проекта.

6. Над проектом трудится команда профессионалов, имеющих многолетний опыт реализации больших проектов в финансовой, строительной и промышленных отраслях.

7. Разрабатывается Концепция создания и ведения единого реестра ЭСКО.

Подведя итог, можно сказать, что краудлендиговая технологическая платформа в области финансирования энергосервисных контрактов – это новый привлекательный финансовый инструмент с перспективой цифровизации актива, высокой защищенной доходностью и низкими рисками.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Единая информационная система в сфере закупок [Электронный ресурс] URL: <http://zakupki.gov.ru/> (Дата обращения: 13.04.2019).
2. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://www.minstroyrf.ru> (Дата обращения: 15.02.2019).
3. Мутко В.Л. Развитию энергосервисных контрактов необходимо придать дополнительный стимул // НП «Энергоэффективный город» [Электронный ресурс] URL: <http://www.energsovet.ru/news.php?zag=1550738244> (Дата обращения 25.02.2019).
4. Официальный сайт Правительства РФ [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru> (Дата обращения: 20.03.2019).
5. Распоряжение Правительства РФ от 27.12.2010 N 2446-р (ред. от 16.02.2013) «Об утверждении государственной программы "Энергосбережение и повышение энергетиче-

ческой эффективности на период до 2020 года» [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_109625/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_109625/) (Дата обращения 11.04.2019).

6. Распоряжение Правительства РФ от 19.04.2018 N 703-р «Об утверждении комплексного плана мероприятий по повышению энергетической эффективности экономики Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <http://static.government.ru/media/files/rE6AtHAmGYeZUz51fpCeHYfmuyRzUGow.pdf> (Дата обращения 14.04.2019).

7. РАЭСКО выступила учредителем Общества с ограниченной ответственностью «РК-ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ» // Ассоциация энергосервисных компаний [Электронный ресурс] URL: <http://escorussia.ru/news/57d2524456c2ff748c010000> (Дата обращения: 15.02.2019).

8. Федеральный закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 23.11.2009 N 261-ФЗ // Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_93978/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/) (Дата обращения 10.03.2019).

9. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru/> (Дата обращения: 12.04.2019).

10. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://www.cbr.ru/> (Дата обращения: 15.03.2019).

## TOOLS FOR ATTRACTING INVESTMENTS INTO ENERGY-SERVICE CONTRACTS FROM THE FINANCIAL MARKET PARTICIPANTS THROUGH NEWLY CREATED FINANCIAL INSTRUMENTS ON THE BASIS OF THE IT-PLATFORMS (DECENTRALIZED CROWDFUNDING PLATFORM)

**Yury Golovin** – Doctor of Economics, Chairman of RMP Bank, General Director of Vitrina Finance INC. Address: p. 2, 29 Leninskiy Prospect, Moscow, 119071, Russia. E-mail: yv.golovin@gmail.com.

**Oleg Markelov** – General Director Advisor of Nauka-Svyas Communications Provider. Address: p. 15, 38A 2<sup>nd</sup> Khutorskaya Street, Moscow, 127287, Russia. E-mail: olegvmark@gmail.com.

The most developed and regulated segment of activity in the field of “green projects” is the attraction of financement of energy service contracts through an online crowdfunding platform. Taking into consideration the reduction of risks to the Customer (as a payer) and the possibility of obtaining statistics of the already existing contracts on the market, the preference is given to social facilities, such as schools, hospitals, kindergartens, etc., street lighting and apartment buildings. Nowadays this topic is highly relevant not only on the territory of the Russian Federation, but also in the whole world community.

### Key words:

*Lobbyism, IT-technologies, finance, energy efficiency, stock markets, government relations, GR, energy service agreement.*

## ПРЕЗИДЕНТСТВО И СМИ: ТРАДИЦИОННЫЕ И НОВЫЕ МЕДИА КАК АКТОРЫ В АМЕРИКАНСКОЙ БОЛЬШОЙ ПОЛИТИКЕ

Белко И.В.<sup>22</sup>

Цель данной работы заключается в предложении концепции ролей, которые исполняют традиционные и новые (цифровые) СМИ в американской большой политике через анализ предвзятости, политической инклюзивности и толерантности выбранных медиа по отношению к своей идеологической оппозиции. Это исследование вникает в сущность ролей, которые играют разные средства массовой информации во время президентства Дональда Трампа, а также выстраивает базу для теоретизации дальнейшего развития американского медиа пространства. Исследователи рассмотрели большое количество схожих тем, включая общую роль СМИ в американской политике. Однако ничего конкретного не было сказано о ролях, которые традиционные и новые СМИ играют по отдельности. Данное исследование предлагает восполнить данный пробел в знании через указание на то, почему «старые» медиа все еще удерживают свои позиции в американской политике, несмотря на высокий уровень политической поляризации в стране, которая отчасти является результатом самого «противоречивого президентства», которое Америка когда-либо видела.

### Ключевые слова:

*Медиа, США, Дональд Трамп, СМИ, новые медиа, традиционные СМИ, интернет, телевидение, адресное вещание, широкое вещание, республиканская партия, демократическая партия, CQCA, QCA, масс-медиа, предвзятые медиа.*

<sup>22</sup> **Белко Игорь Владимирович** – выпускник департамента политической науки Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, Кривоколенный пер., д. 3. E-mail: belkoigorv@gmail.com.

## INTRODUCTION

Contemporary media play the key role in American politics. Different types of media have been objects of examination for numerous research papers written over the last twenty years. Media space has become very polarized over the last two decades, and many political actors started to take advantage of it [60]. Along with that, nation-wide digitalization brought up a new player – new media that includes Internet newspapers, radio, blogs and vlogs. These new players now possess a great “threat” to traditional media that include newspapers, radio and television broadcasting [92]. This paper suggests an understanding of the roles played by traditional and new media outlets in the contemporary American top-tier (federal level) politics through analyzing biasness, political inclusiveness and tolerance of selected media outlets to opposing points of view through examination of selected media reactions to certain events. This research provides an insight into the role of each type of media in political process during Donald Trump’s presidency and builds up a basis for theorization of how American media space will develop in the nearest future. Research question touches upon the roles of traditional and digital media outlets. Hypothesis suggests that traditional media play the role of mediators for political clashes while new media can be regarded strictly as sides of these clashes.

## CRITERIA FOR MEDIA AND CASE TO ANALYZE

Criteria for media to analyze include: a) size and extension of media outlet. Allows to cut off smaller regional or local media outlets; b) power of media outlet. It shows if the selected case possesses agenda-setting capabilities; c) ideological criterion that provides each selection with representatives from opposite sides of political spectrum. The specific case in relation

to which selected media outlets will be analyzed needs to meet several criteria too: a) The case must be recent. It should be not older than three years old, starting from 2016 presidential election campaign that resulted in Donald Trump’s election that ultimately brought to even a more powerful political breakup inside the United States. b) Thematic criterion. The case needs to be widely discussed in the media. There might be some examples that either side of the debate try to ignore, but the chosen one must make them unable to disregard it. c) It needs to be controversial. There must be at least two sides in the debate regarding this topic. d) There must be a clear dividing line between conflicting sides. The topic not only needs to be controversial, but it also needs to attract attention from different political powers that will use it for own benefit or as an argument in debates.

## SELECTING MEDIA AND CASE TO ANALYZE

Rating provided by Statista suggests that four most popular (criterion 1) broadcasting outlets in the United States are NBC, CBS, Fox News Channel, and ABC with an average audience of 7,87, 7,38, 6,88 and 5,42 million viewers per day respectively [54]. One would notice that newspapers and radio stations are not included in the list. As a matter of fact, these are ignored here because these sources information are much less popular in the United States than television and online news [88]. Most popular digital media outlets on the other hand are The Huffington Post, Politico, Breitbart News Network [93]. Media outlets that do not have a certain lean to the left or to the right, do not possess agenda setting capabilities (criterion 2) as they provide equal coverage of every point of view and provide only factual reporting without provision of any specific opinion. Agenda setting is a biased thing, and, as Media Bias/Fact Check and AllSides show, the chosen

media outlets all lean left or right to a certain extent. Consequently, each selected case possesses agenda setting capabilities. Third, Ideological, criterion is met by all of the sides as well. ABC, NBC, CBS and Politico, according to one of the sources, lean left [1], Fox with its Fox News leans right [28]. Finally, Huffington Post and Breitbart are extremely left [41] and right [11] respectively. This data already shows a pattern that the most popular old media outlets all moderately lean left or right with two thirds of most widespread digital media outlets being extremely biased.

The case to analyze needs to meet several criteria as well. Starting with the recency criterion, there are several main claimants for the position. Firstly, it is the gun problem that has always been one of the main points of divergence. Another recent topic are elections of the US President in 2016. These elections resulted in Trump taking the president seat. Third case of interest is light drug legalization [42]. Finally, the last case that meets this criterion is federal government shutdown that had lasted for 35 days (from December 22nd till January 25th). This shutdown became the “longest ever” with that “easily exceeding the previous record under President Bill Clinton in 1995, of 21 days” [104]. The second criterion is thematic. The case to choose must be widely discussed in the society. Consequently, it should then be highlighted in the specified media outlets numerous times. All of the abovementioned discussion topics generally meet this criterion, but topics like mass shootings that are interrelated with firearms in general and drugs have not attracted so much attention from media lately. Same applies to 2016 presidential elections. The government shutdown topic seems to best fit this criterion. Switching then to the third criterion of topic being controversial, it should be first of all mentioned that every potential case meets it. The final criterion is the presence of a clear di-

viding line between opposing parties. In all of the cases brought up in this paper there is a clear dividing line between democrats/republicans, supporters/opponents of gun carry and drug legalization.

All the things considered, the best case to choose is government shutdown as it completely meets all the required criteria, while other suggested topics should be discarded.

## **CQCA: SENTIMENTAL VOCABULARY IN MEDIA**

Research conducted by Young and Soroka suggests that “a number of studies in political communication focus on the “sentiment” or “tone” of news content” [86, 205]. This article is meant to be one of them as qualitative content analysis, based on word count, is an effective way to confirm or discard a hypothesis. Combined with other methods, it will provide a robust and trustworthy paper. A dictionary-based [86] approach will be used in the CQCA analysis. The dictionary consists of over 28 thousand negative and positive sentiments that will be automatically applied to two hundred articles in selected media outlets using Wordstat. This allows to find out whether the set of articles retrieved from specific media outlets use biased and emotive vocabulary that points to the role (side/stage for debate) of each medium types on the American political stage. WordStat in this case is used to count the number of words from a dictionary in uploaded texts, so uploading both dictionaries was the first thing to do. After that, one hundred digital media articles were uploaded and checked. Results show that the most frequent negative word is “shutdown”. However, “shutdown” is in this specific case used as a topic for observation, not as a negative connotation. Subsequently, this negative sentiment must be excluded from the list of words.

First findings show that the frequency of negative sentiments across the board of digital media articles exceeded positive by ~47,5% (Figure 1,2). However, the real point of interest appears to be in “negative sentiments’ rate per ten thousand words” which indicates that negative sentiments in Breitbart articles about government shutdown can be encountered at a rate that is lower than in HuffPost articles by a ~110% margin (Fig.3) and almost twice as low as in Politico articles (Ibid). In addition to that,

WordStat has a co-occurrence tool and allows to search for coincidences of word use within one sentence or paragraph across all texts and is aimed at showing patterns of word use. The tool detected a high level of co-occurrences of a negative word pattern (Fig. 4), that is used to describe Mexican immigrants to the U.S., plus the highest rate of interconnection between words in it. A significant share (around 70%) of such occurrences belongs to Breitbart articles (Fig. 5).

Figure 1. Positive and negative sentiments frequency in new media.

» Included		Leftover words						
		FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF
Dictionaries	NEGATIVE WORDS	4587	59,59%	7,82%	7,82%	3	100,00%	0,0
	POSITIVE WORDS	3110	40,41%	5,30%	5,30%	3	100,00%	0,0

Figure 2. Distribution of positive/negative keywords in new media (frequency).

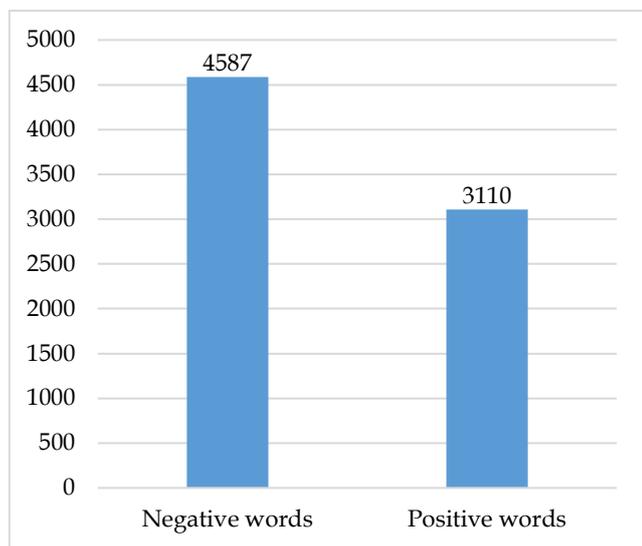


Figure 3. Negative sentiments in new media. Rate per 10'000 words.

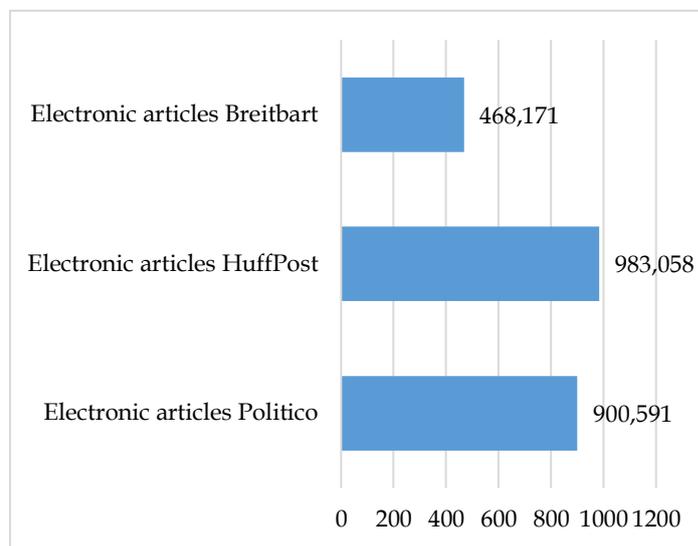
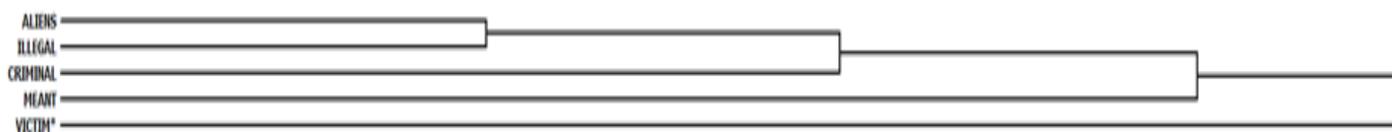


Figure 4. Co-occurrences in negative word patterns.



Opposite results can be observed in “positive sentiments’ rate per ten thousand words” which shows that Huffington Post and

Politico have a much lower rate of emotionally positive wording than Breitbart that seems to pay more attention to minimization of negative

effects caused by government shutdown among its readers. This coincides with Breitbart’s position on the ideological spectrum. The same can be said about Huffington Post and Politico. Returning back to positive sentiments, Breitbart uses them 45% and ~88% more frequently than Politico and HuffPost respectively (Fig. 6).

This seems to be the result of digital outlets’ extreme level of polarization that was previously confirmed by research carried out on the Internet. When it comes to Breitbart, it was claimed to be far right on both resources, but HuffPost and Politico were in some cases rated as far left and left respectively, and exercised a

left/slightly left bias in the other. Research conducted in this chapter shows that reality is closer to the first scenario. In the case of government shutdown, the higher usage of negative sentiments plus lower usage of positive indicates that the outlet in question exercises left bias. As a result, Huffington Post, according to this research, exercises extremely left bias, Politico, while surely being much closer in both terms to Politico, can be thus rated as a “left”, and finally Breitbart is leaning far to the right, according to patterns found in this part of the paper.

Figure 5. Number of “Alien, Illegal, Criminal, Meant, Victim” pattern encounters by outlet.

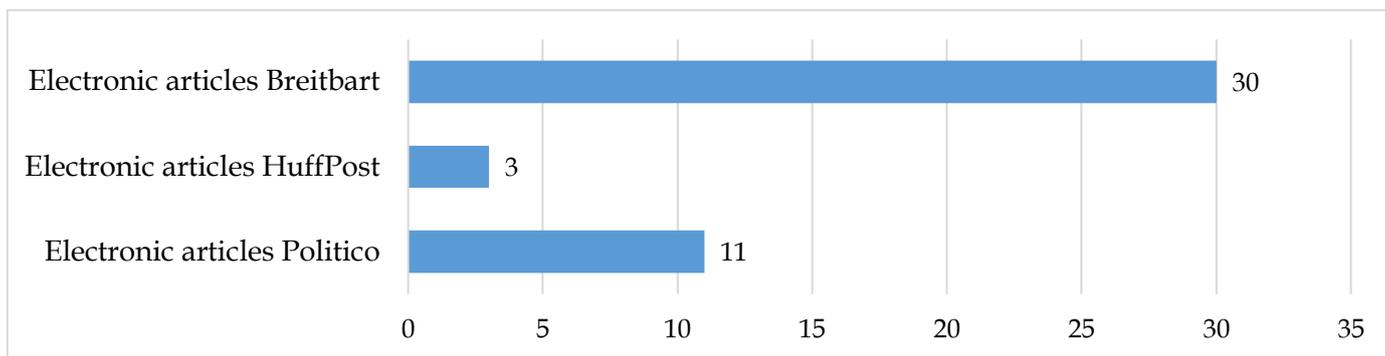
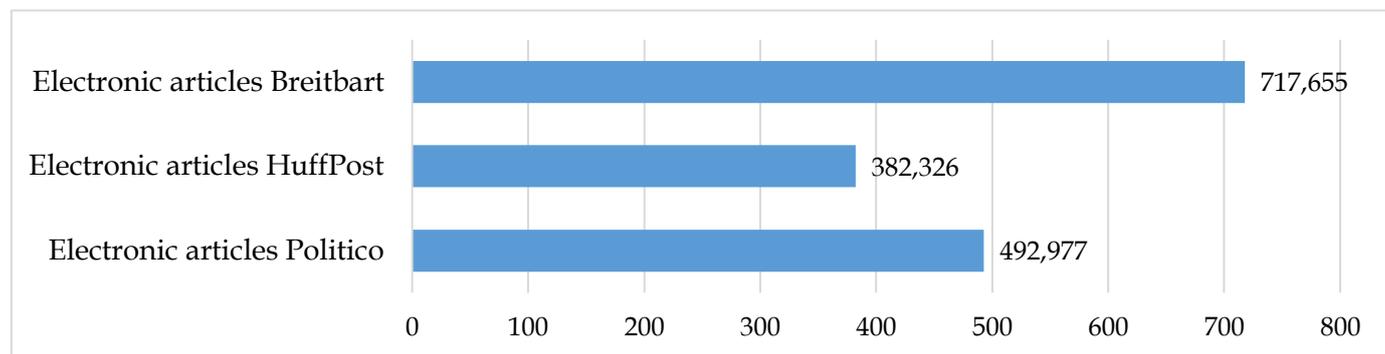


Figure 6. Positive sentiments in new media. Rate per 10'000 words.



Traditional media on the other hand have shown quite different results. Firstly, when it comes to distribution of sentiments old outlets demonstrate the approximately the same pattern as digital mediums: the difference between negative/positive sentiments usage is around 35% (Fig. 7) which is noticeably but not extremely different from what was seen in case

of new media. What is extremely different from data seen before is the fact that in combination with lower difference between negative and positive sentiments’ usage, distribution of connotations between media outlets does not replicate the pattern seen above (Fig. 8). Fox news, that is claimed to be partisan, shows a rate of negative sentiments that are quite similar to

those seen on other media outlets, with only ABC (that is considered to exercise a left bias) falling behind the bulk by a small maximum margin of approximately 16% (with average being 13,5%). Positive sentiments usage by old media (Fig. 9) haven't shown any interrelatedness between supposed ideological positions of any of the outlets and factual use of those sentiments. Fox is being almost on par with ABC (which has a left bias) while CBS and NBC (both exercise a slightly left bias) have the highest and the lowest usage of positive sentiments respectively. Co-occurrence tool has not found any significant ties between any positive or negative sentiments.

Figure 7. Distribution of sentiments in traditional media (Frequency).

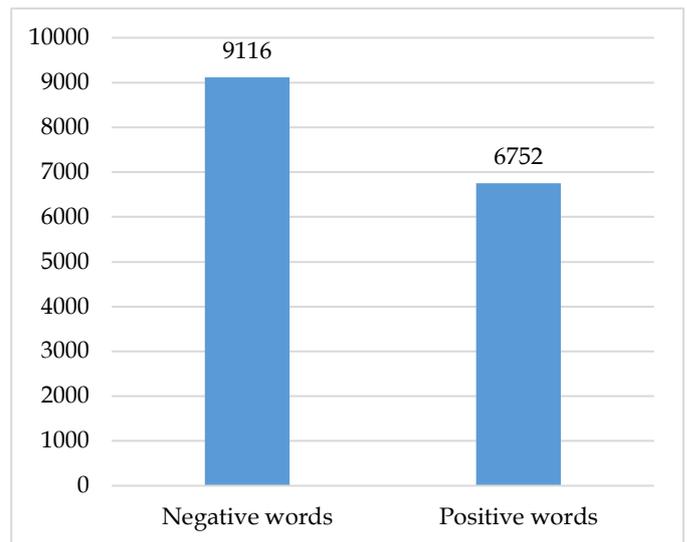


Figure 8. Negative sentiments in old media. Rate per 10'000 words.

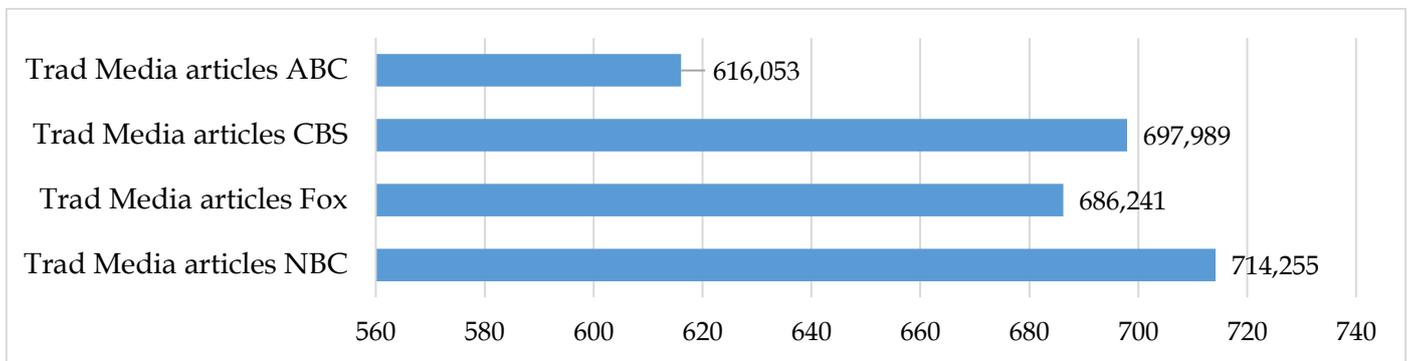
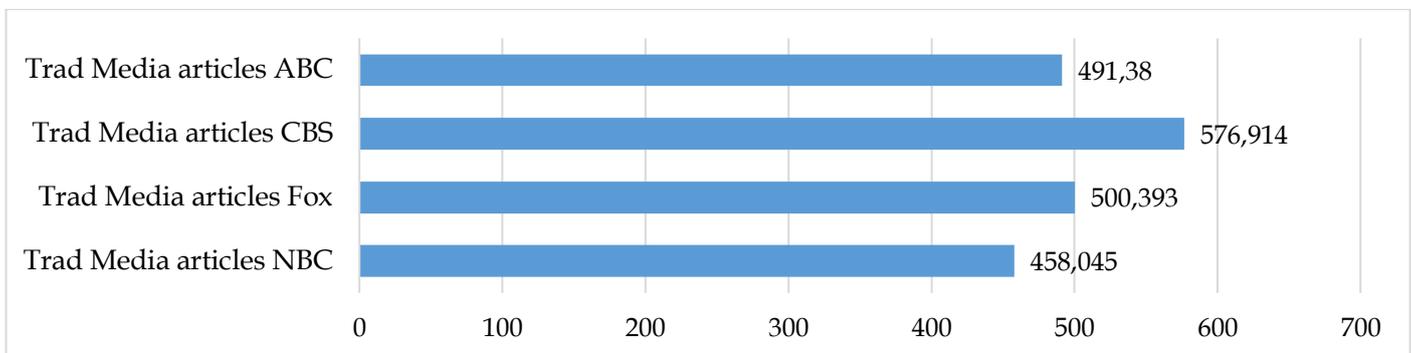


Figure 9. Positive sentiments in old media. Rate per 10'000 words.



Findings listed above indicate that distribution of negative and positive sentiments among old and new media are very different. On the one hand, new media section has shown that Internet mediums' political ideology/bias clearly correlates with the rate of posi-

tive/negative sentiments: while Breitbart, which is "far right", abstains from using negatives and tends to place an emphasis on positive vocabulary in relation to the selected topic, Politico and Huffington Post, being "left" and "far left" show a completely opposite approach

that favors negative connotations over positive. On the other hand, old media have not shown a clear link between their political ideology and the use of sentiments. Moreover, presumably one of the “extreme” media outlets, Fox News, shows a higher number of negative sentiments usage than its most liberal counterpart – ABC News.

In addition to that, the random sets of articles from both new and old media have shown that new mediums pay lots of attention to people who have little to do with politics. At the same time, those personalities can be quoted by opposing journalists, but in a negative context. For example, current random set of articles retrieved from each outlet using keywords “government shutdown”, has shown that Huffington Post uses rappers [80] and comedy shows [5] as news hooks for their published materials. At the same time, they completely ignore the other side of the debate. The opposing side actually refers to the same people, but use negative subcurrents to deface their rivals’ statements [15; 40].

Abovementioned factors lead to the conclusion that new media outlets are, according to

the hypothesis of this research paper, less inclusive than traditional media that do listen to their opponents [97] and do not make news hooks out of statements belonging to people, who have next to nothing to do with politics. Data above confirms that despite being committed to a certain political ideology, old media do exercise a higher level of political pluralism by “neutrally” incorporating opposite side’s opinion, while new media are obsessed with their opponents and/or certain figures among them.

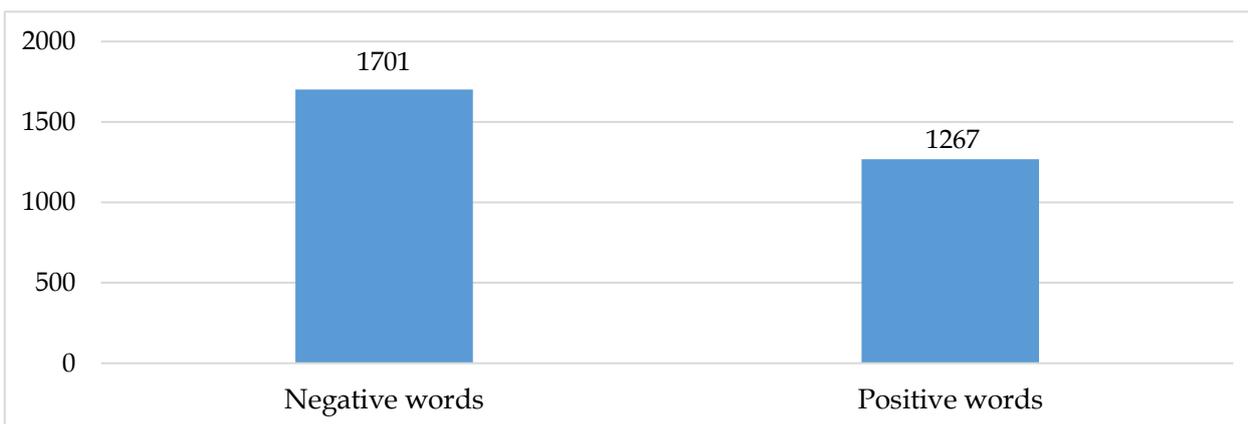
### VALIDATING CQCA RESULTS (DATA TRIANGULATION)

The dictionary that was used in the previous chapter needs verification, so a different dictionary provided by Hu and Liu will be used to re-examine data and confirm or reject findings that have been revealed above.

After that had been done, same operations were executed. Following results have been retrieved: firstly, proportion of positive and negative words in new media has changed, but not dramatically: the difference between these sentiments is now ~35% (Fig. 10,11).

Figures 10,11. Distribution of Positive and Negative sentiments (Dictionary 2, New Media).

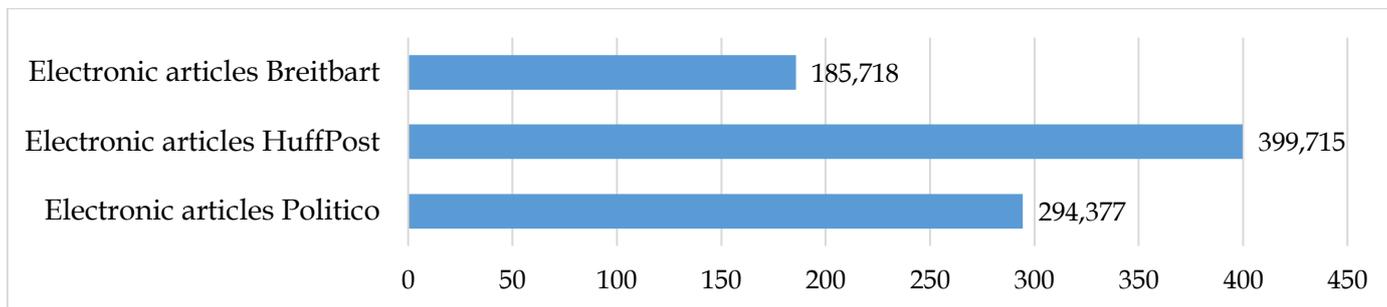
Included		Leftover words						
Dictionaries		FREQUENCY	% SHOWN	% PROCESSED	% TOTAL	NO. CASES	% CASES	TF • IDF
	NEGATIVEWORDS	1701	57,31%	2,90%	2,90%	3	100,00%	0,0
	POSITIVEWORDS	1267	42,69%	2,16%	2,16%	3	100,00%	0,0



Quite similar results can be observed in relation to negative and positive sentiments' rate per ten thousand words in new media with HuffPost and Breitbart accounting for the highest share of negative and positive sentiments

respectively. Difference between them in the first case is ~116%, and ~109% in the second, which is slightly different from what was seen in the case when the main broad dictionary (Fig. 12,13).

Figures 12. Negative sentiments in new media. Rate per 10'000 words (Dictionary 2).



Figures 13. Positive sentiments in new media. Rate per 10'000 words (Dictionary 2).

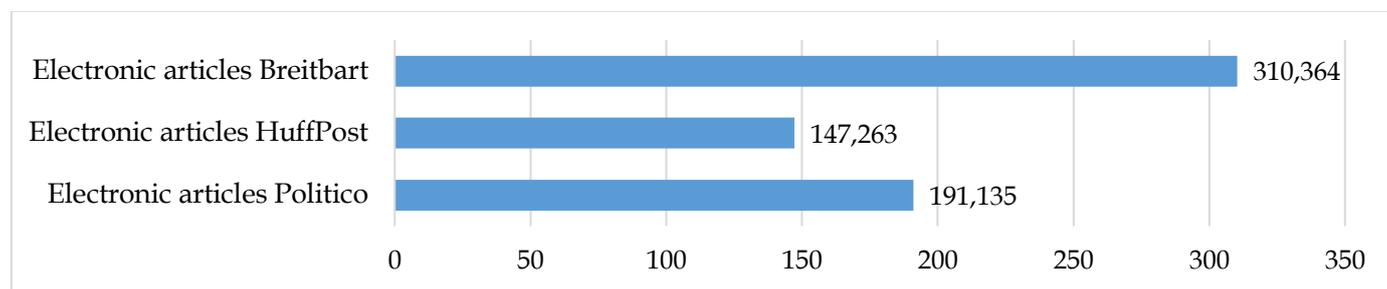
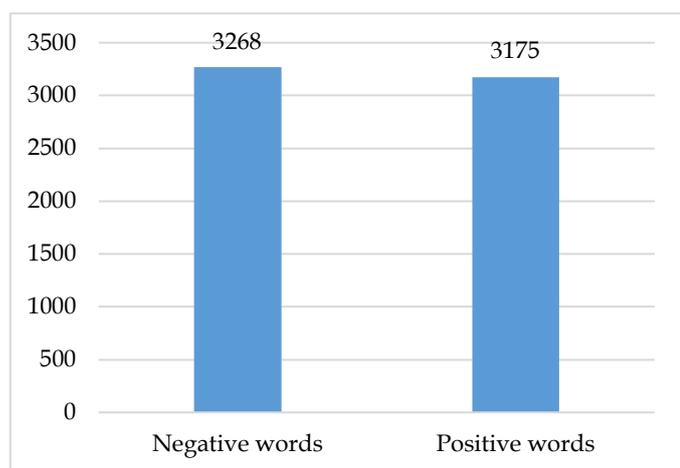


Figure 14. Distribution of negative and positive sentiments in old media (Frequency).



Moving on to traditional media outlets, results retrieved turned out to be different, but not to the extent that would undermine arguments mentioned above. Firstly, proportion of negative and positive keywords is ~1:1,03

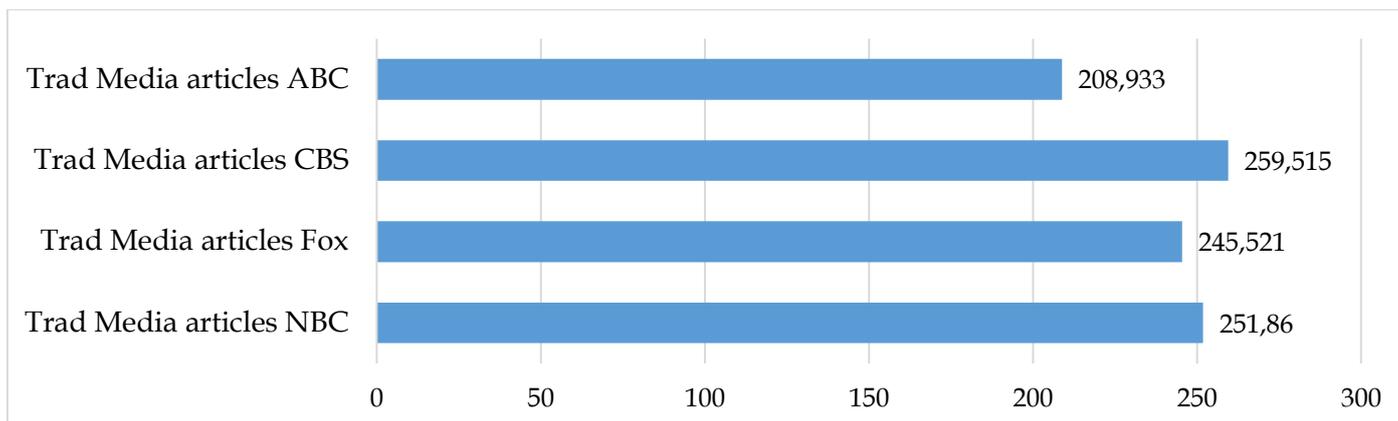
which indicates a difference of only 3% (Fig. 14).

Despite that, proportion of negative sentiments stay generally the same with ABC falling behind the general mass and Fox News being between CBS and NBC. The only exception is that NBC and CBS have switched places with, again, an insignificant difference (Fig. 15). The situation changes again when it comes to positive sentiments, where Fox News showed a 62% higher share of positive keywords than its "left" counterpart of ABC (Fig. 16). This, while surely a big difference in absolute numbers, it is still almost twice as small as in the case with positive sentiments share in new media outlets. Moreover, the share of negative and positive sentiments per ten thousand words in Fox News as a separate entity indicates that their proportion is 1,095:1 respectively. This, along with other factors that have noticeably changed,

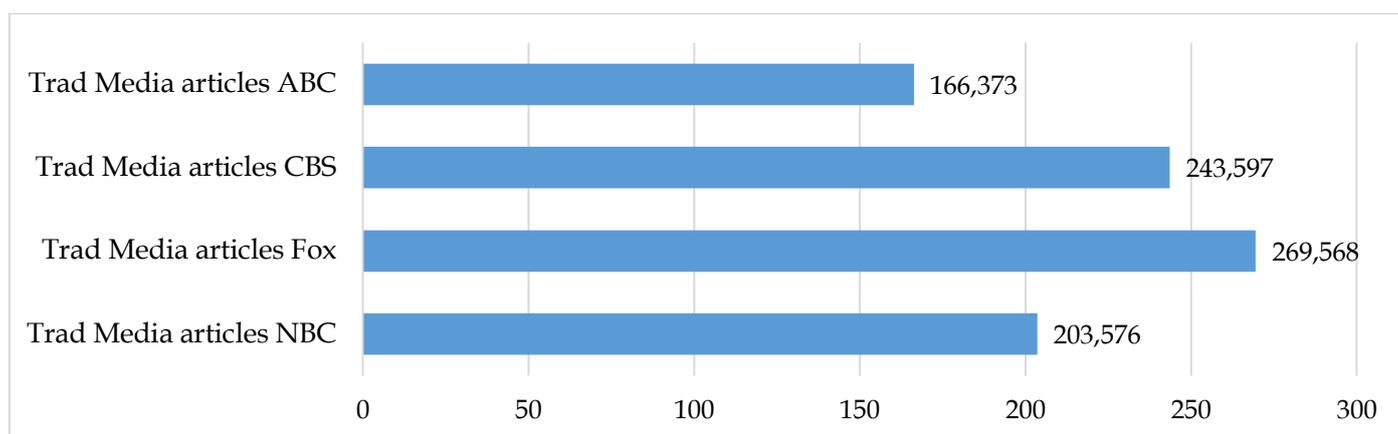
still does not render hypothesis insignificant, and confirms that the previous result is close

enough to the current observations in terms of possible conclusions.

Figures 15. Negative sentiments in traditional media. Rate per 10'000 words (Dictionary 2).



Figures 16. Positive sentiments in traditional media. Rate per 10'000 words (Dictionary 2).



## QUALITATIVE CONTENT ANALYSIS

Previous part of the research has shown a clear pattern which indicates that old media are, while still being biased to a certain extent, exercise a higher level of tolerance towards their political opponents that are more widely included into the discussion, whereas new mediums either mock their opponents or ignore their presence at all while also tossing lots of negative/positive sentiments (depending on the side) into their articles. Hence, traditional outlets can be regarded as “battlegrounds” for political debate, while digital ones can be regarded as sides of the struggle

However, quantitative content analysis is not enough to say that this paper’s hypothesis

can be confirmed right away. That is why it is needed to apply to other methods of research, which will now be inductive qualitative content analysis that goes significantly beyond just counting negative sentiments and works with underlying meanings of messages delivered in articles and transcripts.

This chapter suggests to examine in what way traditional and digital media outlets deal with their supposed political opponents in their articles. In order to determine their opponents, two rankings will be used throughout this part of the research – AllSides and MB/FC. The same random selection of two hundred articles will be used throughout this part of the research as well.

It should be primarily determined what are the “enemies” of each media outlet. According to AllSides and MB/FC, ABC, NBC, CBS and Politico lean left [1], Fox News leans right [28] and Huffington Post with Breitbart are extremely left [41] and right [11] respectively. As a result, it can be concluded that republicans are the main opponents of ABC, NBC, CBS, Politico and HuffPost, while Breitbart and Fox News’ opponents are democrats and their supporters. Consequently, articles of each specific outlet must be analyzed concerning the medium’s attitude towards their rival. Some of the findings were made possible with help from QDA Miner: encoding obscene/offensive vocabulary and arguments from authority into respective categories helped to detect some of the factors that pinpoint high levels of biasness in digital media.

The first media outlets to be examined are Huffington Post and Breitbart. The former is considered to be one of the largest opponents of the current American republican establishment and Trump himself. Such attitude is illustrated by articles that claim Trump as a “violence encouraging [56], lying [8] racist [57]”. Considering the government shutdown, HuffPost has mentioned republicans or Trump in almost every article devoted to this case, but at the same time has never applied to their speeches or statements in a neutral, unbiased, way. It goes without saying that Huffington cited their opponents multiple times, but these citations were aimed at defacing them later in the text. For instance, the case when Trump's adviser Kevin Hassett said that government shutdown had some pros for employees that had an opportunity to go on a vacation that did not affect their days off count. His quote goes as follows: “A huge share of government workers were going to take vacation days, say, between Christmas and New Year’s, and then we have a shutdown, and so they can’t go to work, and so then

they have the vacation, but they don’t have to use their vacation days. And then they come back, and then they get their back pay... Then they’re, in some sense, they’re better off” [100]. Huffington rushed to name their article “Trump Adviser Suggests Unpaid Government Workers Are ‘Better Off’ During Shutdown” [100] ignoring his original quote and subsequently creating a straight-off negative attitude towards that person among the readers. It is also worth noting that Breitbart completely ignored this case [44], whereas Fox News, that would presumably do the same, did not [99].

It is also worth noting that Huffington Post writers pay a lot of attention to celebrities and comedy shows that publically condemn republicans’ actions and blame the current American president for all the issues they are having. For example, one of the entries contained by the sample for quantitative content analysis was solely devoted to a comedian Jimmy Kimmel who said Trump’s “one crazy zigzag stroke...” could let him “... be back on the greens at Mar-a-Lago faster than you [Trump] can say ‘Pocahontas’” [67] relating to president’s absence from golf club that had lasted for 52 days. It goes without saying that both Breitbart, along with Fox News and pretty much every other media outlet in scope ignored this message. The other similar case was with a famous rapper Cardi B who was mentioned in four out of 34 Huffington selected articles. Cardi B “blasted Pres. Trump over government shutdown in viral video” [64], “returned to social media... to share her frustration with President Donald Trump” [80] Moreover, one of HP’s article is titled “Cardi B’s Trashing of Donald Trump For The Shutdown is Now a Banging Song” [62]. Behavior demonstrated above was ignored by major traditional media outlets and Politico as well, but was squeezed out by Breitbart. This medium utilized a different approach which tried to persuade readers

that the artist is not the person to be listened to. They cited her tweets with plenty of obscene language and offenses towards Trump supporters [18] with also reminding the audience that Cardi B “recently admitted to drugging and robbing men while she was younger” [18]. The artist was mentioned by Breitbart two more times (across the gathered articles). One of the articles that was, again, devoted to her, Breitbart editors reported that “Cardi B has been invited to a Democratic event in Iowa after calling supporters of President Trump “f\*\*\*\*\* racist rednecks” [15] and repeated the same quote in an article that covered criticism of Donald Trump by Cardi’s husband, rapper Offset who also expressed his discontent by saying “that’s some slave s\*\*\*” [16]. Plus, BB cited and “debunked” a “far-left” pop star Cher who stated that FBI must “Stick Trump in Straight Jacket and Put His A\*\* in Prison” [22] (this is how the article is titled). It thus can be concluded that HuffPost, along with Breitbart, often cite artists, not real politicians and do it one-sidedly: in the first case it is done to show discontent with Trump’s policies among celebrities, and the second one’s journalists try to defame democrats and liberals by choosing stars who can’t choose words when criticizing someone.

It should also be mentioned that HuffPost does a similar thing, but towards political journalists who stick to a different ideology, by using exaggeration. For example, a Fox News Sean Hannity was reported to “issue a warning to people saying Donald Trump Caved” [65]. At least that’s what the title said, and could make readers falsely think that it was some kind of a threat towards people who use “#TrumpCaved” [87] hashtag. However, the only thing he said was “anyone out there thinking President Trump caved today, you don’t know the Donald Trump I know. He will secure the border, one way or another” [65] which does not resemble with idea given to the reader

in the headline while in reality Hannity’s statement was an answer to her colleagues at Fox News who were criticizing him for “temporarily ending government shutdown” [87]. Breitbart does exercise such practice too as its editors cite CNN’s Luis Gutierrez who said Trump was acting like a “Reckless child” [55]. Indeed, the journalist did say that, but the context is only unfolded in the text of the entry: “Trump just accepted a temporary deal... with NO FUNDING for his wall, the SAME DEAL he rejected... This is not behavior of leader, but of a reckless child...” [55]. It can be thus concluded that combining clickbait material and politics is a tool that is utilized by both sides of the debate: this not only attracts reader’s attention, but also determines their attitude towards person or people in scope of the article.

However, there is still a difference between HP and BB. While they both cite and exaggerate opposing journalists’ (mainly from traditional media outlets) claims, the former does not pay much attention to senators and other professional politicians and prefer to focus on ‘friendlies” like Ocasio-Cortez who “channels Spice Girls in Government Shutdown Tweet” [61] and is “Glad The Shutdown Gives Her ‘Free Time to Make Trouble’” [81], whereas the latter not only broadly interviewed Republican representatives [50] and cited them [35], but also citing and criticizing Democratic representatives [36].

HuffPost and Breitbart can thus be described as one-sided mediums that pay most attention to criticizing either Trump or his opposing powers respectively and promoting views of certain “friendly” political figures. But what about Politico that seems to be the least biased among them? The easiest way is to check whether Politico uses the same tools and shares the same traits with HP and BB.

Firstly, it does look like Politico uses quite biased articles that include words

“Trump” and “bad” in the same title [101], as well as asking a rhetorical question “if his tweets are descending into unintelligible self-absorption, what does that say about his frame of mind?” [101]. This question is rather provocative and suggests, regarding the whole negative style of the article, that his mind is also descending in the same direction. This illustrates that Politico may sometimes be quite biased towards certain politicians or their supporters. At the same time, Politico has had interviews with Trump himself which indicates that this outlet keeps close to reality and does not abstain from interviewing and listening to their apparent opponents.

The other difference is the fact that, unlike BB or HP, does not resort to certain figures, like celebrities or comedians, when talking politics. Both, the scope of articles or a dedicated search [78] have not shown such occurrences, except for one that took place during a 2013 government shutdown [39] that has nothing to do with the topic of this research.

Some sort of exaggeration, like in the case of BB and HP, has taken place with Politico naming an article “Conservatives to Trump: You caved!” [23] This is surely a sort of exaggeration, because the title might lead people into thinking that all conservatives, including republicans, are criticizing Trump after he announced the end of shutdown without him receiving sufficient amount of money for his wall project. However, it later turned out that the list includes commentators and a film producer, as well as several conservative media outlets [23].

As it was mentioned above, Politico, unlike HP and BB, not only listens to their pre-supposed “allies”, but also takes their rivals into consideration and even interview the leader of their political opposition. Of course, criticism of Trump and republican establishment occupies a large part of Politico’s materials, but ideas of opponents are not missed out.

To sum up, Breitbart and Huffington Post are both one-sided media outlets that act as sides of political debate, whereas Politico lies among traditional and new media in terms of inclusiveness and tolerance towards opposing political powers.

When comparing traditional broadcasting outlets (ABC, CBS, NBC, Fox News) to digital mediums, it should be primarily noted that the articles in scope are more moderate in terms of lexicon. For instance, old media can’t afford using or even citing abusive vocabulary, because such actions a) seriously undermine level of credibility [4] and b) breaks the rules created by FCC (Federal Communications Commission) [103].

Observing ABC News showed that some of their articles in scope are applied to regular people who work at the government or those who may be impacted by the government shutdown. For example, they produce news on how general population might be affected by it [26]. On the other hand, however, they pay plenty of attention to criticizing Trump and republicans (with the former being main target) through citing “Top Democrats” [83] and, again, general population [38], but do not exclude President’s own thoughts from the agenda [98]. This is also accompanied by the lack of clickbait and exaggerated headlines. Next, ABC News channel does not apply to comics and celebrities when criticizing people, who, according to them, are responsible for the shutdown in the first place by focusing on regular people and professional politicians. What is more, ABC, unlike Huff-Post, does not criticize people who share opposite points of view, whereas HP does by citing people who suggest “Trump supporters should work for free while the government is shut down to show your support” [80] while also calling them “f\*\*\*\*\* racist rednecks” [18].

Fox News then which sticks to opposite points of view, cannot be placed in one line

with Breitbart with the main difference being, again, abstaining from using clickbait and exaggerated titles, pay plenty of attention to regular people [6] and factual reporting [97]. The outlet, despite criticizing Democrats, still shows a high level of involvement by providing each side of the debate with an opportunity to be heard [94; 95; 97]. Moreover, some of the Fox News' on-air talents have criticized "Trump and Democrats" [68] for the shutdown while some criticize their President for ending it for three weeks [65]. Approximately the same can be said about the leftovers – CBS and NBC that, provided they are less biased than ABC and Fox News, exercise quite the same level of tolerance towards opposing parties with both outlets, despite leaning left, do not confront themselves with Trump's or republican supporters by citing the abovementioned Cardi B, but still do criticize Trump and his establishment [3; 43; 76]. At the same time, CBS' and NBC's reporting that tries to explain to the general population how badly the shutdown has influenced American people [30; 49] while also not missing out the fact that "economy added 304,000 jobs in January despite the longest shutdown in history" [7]. Despite criticizing Trump and his fellow Republican party members of Senate/Congress, they still allow their opponents to voice their opinions [96].

It can thus be concluded that despite still criticizing either democrats, or Trump and his fellow party members (depending on the case), old media manage to keep the level of tolerance towards opposing powers high by giving them a chance to voice their opinion on outlets that do not support their views. At the same time, the most popular U.S. new media outlets go to extremes and mute or undermine opinions expressed on opposing information channels with only outlet of Politico falling among HP+BB and old media while leaning to the latter in terms of standards.

## QCA VERIFICATION (DATA TRIANGULATION)

In order to verify results gathered above, a different set of articles must be used in order to execute data triangulation that makes this part of the research more robust and trustworthy. The set of articles includes random entries that were obtained using search engines built-in into each website in scope. "Government shutdown" was used as the query, then the drop-out was sorted "by most relevant" with any duplicates removed using CASES | DUPLICATES command in QDA Miner. Further investigation showed the following results. The list includes 105 random articles, scripts and videos from the specified sources.

Both Huffington Post and Breitbart examinations show that nothing has significantly changed in relation to the previous scope of entries: the former could not abstain from citing comedians [53], actors [66], using abusive vocabulary [63], exaggerating headlines [9; 82] and mocking their political opponents in story entries [59]; while the latter criticized their opponents (Democrats) via trying to undermine their statements and statements of journalists supporting left-wing agenda [45; 48]. The only thing, except a high level of bias, citing famous rappers is a widespread practice: it was used in the previous set of articles by both media outlets, and same happens in this case: Huff cites Cardi B (again) who "Torches Tomi Lahren [conservative political commentator] with savage Clapback: 'I Will Dog Walk You'" [29], whereas Breitbart does the same to presumably show how savagely such celebrities behave when it comes to politics and, amongst others, Donald Trump by citing Snoop Dogg calling American President "a piece of sh\*t" [17]. The outlet has also vastly criticized their opponents on Politico, specifically Nancy Cook, who "came out with a curios article" that blamed Breitbart news for "leading the way in framing

the argument for" Trump who was "going the route of a national emergency declaration" [10]. It can be then concluded that BB and HP are indeed, being the most popular digital mediums, are still quite biased towards their opponents and exercise next to zero tolerance towards opposing points of view.

Politico, as well as traditional media outlets, has not provided any significantly new information for this research too. All the mentioned media outlets exercise a noticeable level of criticism towards their opponents, but the tools and the extent to which rivals are criticized tremendously differ from those utilized by the abovementioned digital outlets. For example, Politico vastly criticizes Trump and republicans [25] while producing quite "loud" news entries that sometimes contain information that does not provide any important information on the issue-on-agenda [27]. At the same time, however, Politico does allow for opposition presence in their articles which is confirmed by a number of entries that cite their rivals without producing any judgements from the editorial board [31; 71]. What is more, Politico's article undermined Huffington Post's claims that "Trump made no mention of... shutdown in State of The Union" [89]. In fact, he did not say that directly, but his "zigzagging" speech was also "a sign that Trump recognizes the potential damage he incurred by offering to "own" the federal government shutdown and that being seen as the leader of an unpopular establishment party" [37].

Finally, the traditional media outlets, namely, ABC, CBS, NBC and Fox News have not demonstrated any significant changes in their behavior in the set of articles. The former three do, to some extent, criticize Donald Trump and his republican establishment (generally concentrating criticism on the President himself). For example, ABC asked a question of "Who's to blame for the government shut-

down?" [102] and then answered this question in a different article that goes "Shutdown blame stays on Trump, with his approval at historic low" [52]. The other example is NBC news that said "Trump held government workers hostage... and walked away with nothing" which can even be described as a psychological affect that suggested Trump was some kind of a bandit and then processed to comparing conference committee "a legislative firing squad for his wall" [2]. Despite that, both ABC and NBC still leave some space for debate that allowed their opponents in the person of republicans and Trump himself to voice their own concerns [13]. CBS, according to its articles in scope of this set, is focused on factual reporting and sharing thoughts on what could happen and what had already happened during the shutdown. Finally, Fox News, while, again, directly or indirectly, criticizing democrats (for example, by citing Trump's suggestion that China would be pleased to see democrats in 2020 [19] and by stating that "Dems are cool to Trump's offer to end shutdown" [84] and emphasizing that "2006 Dems would have already stopped the shutdown" [77] blaming current Democrats for stalling the process of making their country safer), like CBS, focused on factual reporting, while also leaving some space for the opposition [72; 85].

Thus, it can be again concluded that old media manage to keep the level of tolerance towards opposing powers high by giving them a chance to voice their opinion on outlets that do not support their views. At the same time, the most popular U.S. new media outlets go to extremes and mute or undermine opinions expressed on opposing information channels with only outlet of Politico falling among Huff Post / Breitbart and old media while leaning to the latter in terms of standards.

## CONCLUSION

To sum up, analysis has indicated that despite being committed to certain political figures or parties, traditional outlets still exercise a higher level of political inclusiveness and tolerance towards their opposition, while new ones are being one-sided in their reports while also preventing their respective opposition from voicing counter-opinions. With that being said, traditional media provide better coverage per capita and, despite disagreements between Democrat and Republican supporters, are still watched by people with opposing political affiliations. This fact was proven by CQCA and QCA and leads to a conclusion that old mass media attract rivaling politicians by making them able to voice their opinions and promote their agenda on politically “unfriendly” outlets. Consequently, traditional media can be regarded as stages for debate/political confrontation which plays a big role in American big-time politics. The same, however, cannot be said about new media outlets that, as, again, analysis has shown, do not tolerate opposition and produce one-sided news, apply to celebrities that generally have nothing to do with politics, which clearly is a tool of manipulation, as it makes consumers think that these people cannot lie. Or vice versa, such manipulation persuades people that opposing celebrities are liars and consequently makes them extrapolate such views on other political rivals, including celebrities (see 3.2.1 – 3.2.3). Consequently, digital outlets are sides, not stages for political debates.

## REFERENCE LIST

1. ABC News [Electronic resource] // All-Sides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/abc-news-media-bias> (Date of access: 26.06.2019).
2. Allen J. Trump held government workers hostage for a month – and walked away with nothing [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/white-house/there-s-no-art-trump-s-deal-re-open-government-n963006> (Date of access: 26.06.2019).
3. Allen J. Trump is relishing the prospect of owning a government shutdown. But Republicans aren't. [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/politics-news/trump-relishing-prospect-owning-government-shutdown-republicans-aren-t-n946761> (Date of access: 26.06.2019).
4. Attitudes to potentially offensive language and gestures on TV and radio [Electronic resource] // UK OFCOM, 2016. URL: [https://www.ofcom.org.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0022/91624/OfcomOffensiveLanguage.pdf](https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0022/91624/OfcomOffensiveLanguage.pdf). P.17 (Date of access: 26.06.2019).
5. Baranauckas C. End Of Government Shutdown Is Horribly Timed For Comedy Shows [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/government-shutdown-comedy-shows\\_n\\_5c4bebebe4b06ba6d3bd1452](https://www.huffpost.com/entry/government-shutdown-comedy-shows_n_5c4bebebe4b06ba6d3bd1452) (Date of access: 26.06.2019).
6. Basile T. Government shutdown exposed Americans' deep savings crisis [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/opinion/government-shutdown-exposed-americans-deep-savings-crisis> (Date of access: 26.06.2019).
7. Bayly L. Economy added 304,000 jobs in January, despite longest government shutdown in history [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/business/economy/economy-added-304-000-jobs-january-despite-longest-government-shutdown-n965706> (Date of access: 26.06.2019).
8. Blumenthal P. Donald Trump Keeps Lying About New Jersey 9/11 Celebrations [Electronic resource] // Huffington Post, 2015. URL: [https://www.huffpost.com/entry/donald-trump-911\\_n\\_565b1950e4b08e945feb7326](https://www.huffpost.com/entry/donald-trump-911_n_565b1950e4b08e945feb7326) (Date of access: 26.06.2019).

9. Boboltz S. Trump Had A Bizarre Meeting With Right-Wing Activist Ginni Thomas: Report [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/trump-had-a-bizarre-meeting-with-right-wing-activist-ginni-thomas-report\\_n\\_5c4cb264e4b06ba6d3bd97b4](https://www.huffpost.com/entry/trump-had-a-bizarre-meeting-with-right-wing-activist-ginni-thomas-report_n_5c4cb264e4b06ba6d3bd97b4) (Date of access: 26.06.2019).
10. Boyle M. Politico: With Wall Deal Elusive in Congress, Path Clears for Trump Framing National Emergency Declaration on Border [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/politics/2019/01/31/politico-with-wall-deal-elusive-in-congress-path-clears-for-trump-framing-national-emergency-declaration-on-border/> (Date of access: 26.06.2019).
11. Breitbart News [Electronic resource] // AllSides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/breitbart> (Date of access: 26.06.2019).
12. Buble C. Republican lawmakers have been expressing concerns about the shutdown [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/congress/republican-lawmakers-have-been-expressing-concerns-about-shutdown-n959731> (Date of access: 26.06.2019).
13. Caldwell L.A. Vulnerable Republicans seek distance from Trump in new Congress [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/congress/vulnerable-republicans-seek-distance-trump-new-congress-n954946> (Date of access: 26.06.2019).
14. Carbone C. How the government shutdown is disrupting science [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/science/how-the-government-shutdown-is-disrupting-science> (Date of access: 26.06.2019).
15. Caruso J. Cardi B Invited to Iowa Democart Event After Calling Trump Supporters 'F\*cking Racist Rednecks' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/entertainment/2019/01/30/cardi-b-invited-to-iowa-democrat-event-after-calling-trump-supporters-fcking-racist-rednecks/> (Date of access: 26.06.2019).
16. Caruso J. Rapper Offset Melts Over Government Shutdown: 'That's Some Slave Sh\*t' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/entertainment/2019/01/23/offset-blasts-government-shutdown-thats-some-slave-sht/> (Date of access: 26.06.2019).
17. Caruso J. Snoop Dogg Rips Trump over Government Shutdown: 'You's a Piece of Sh\*t, F\*ck You' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/entertainment/2019/01/06/snoop-dogg-rips-trump-government-shutdown-piece-of-sht-fck-you/> (Date of access: 26.06.2019).
18. Caruso J. Watch: Rapper Cardi B Targets Trump in Endorsement of Bernie Sanders for President [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/entertainment/2019/04/15/watch-rapper-cardi-b-targets-trump-in-endorsement-of-bernie-sanders-for-president/> (Date of access: 26.06.2019).
19. Casiano L. Trump suggests China wants Dem elected in 2020 to secure better trade terms [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/politics/trump-suggests-china-waiting-for-democrat-to-get-elected-to-secure-better-trade-terms> (Date of access: 26.06.2019).
20. Caygle H., Restuccia A. Trump calls for unity – on his terms [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/02/05/trump-state-of-the-union-2019-1148028> (Date of access: 26.06.2019).
21. CBS News [Electronic resource] // AllSides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/cbs-news-media-bias> (Date of access: 26.06.2019).

22. Cher: Feds Should 'Stick Trump in Straight Jacket and 'Put His A\*\*' in Prison [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/entertainment/2019/01/24/cher-feds-should-stick-trump-in-straight-jacket-and-put-his-a-in-prison/> (Date of access: 26.06.2019).
23. Choi M. Conservatives to Trump: You caved! [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/01/25/government-shutdown-over-border-wall-1127564> (Date of access: 26.06.2019).
24. Clark D., Jackson H., Smith A. Trump 'extremely unhappy' with shutdown deal, keeping options open to build wall [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/donald-trump/trump-might-consider-other-options-build-wall-even-if-he-n970491> (Date of access: 26.06.2019).
25. Cook N. White House preps emergency wall plan while Congress negotiates [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/01/30/trump-border-national-emergency-immigration-1138308?nname=playbook&nid=0000014f-1646-d88f-a1cf-5f46b7bd0000&nrid=00000159-21fd-d273-a55d-b1ff14960000&nlid=630318> (Date of access: 26.06.2019).
26. Ebbs S. How does the shutdown impact me? Answers to your frequently asked questions. [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/shutdown-impact-answers-frequently-asked-questions/story?id=60138922> (Date of access: 26.06.2019).
27. Forgey Q. Trump tweets 40 times on Day 30 of shutdown [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/01/20/trump-tweet-shutdown-1116078> (Date of access: 26.06.2019).
28. Fox News [Electronic resource] // All-Sides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/fox-news-media-bias> (Date of access: 26.06.2019).
29. Gologowski N., Russo A. Cardi B Torches Tomi Lahren With Savage Clapback: 'I Will Dog Walk You' [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/cardi-b-tomi-lahren\\_n\\_5c4453b5e4b0a8dbe172343e](https://www.huffpost.com/entry/cardi-b-tomi-lahren_n_5c4453b5e4b0a8dbe172343e) (Date of access: 26.06.2019).
30. Gregorian D. Government shutdown cost economy \$11 billion, budget office says [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/politics-news/shutdown-cost-u-s-economy-11-billion-budget-office-says-n963531> (Date of access: 26.06.2019).
31. Griffiths B.D. Trump calls immigration spending talks a 'waste of time' [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/01/31/trump-immigration-border-wall-congress-1140927> (Date of access: 26.06.2019).
32. Hanchett I. Dem Rep. Connolly: 'I Would Put Some Money' on Immigration Deal - Trump 'Will' Sign Deal That Doesn't Fully Fund Wall [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/02/11/dem-rep-connolly-i-would-put-some-money-on-immigration-deal-trump-will-sign-deal-that-doesnt-fully-fund-wall/> (Date of access: 26.06.2019).
33. Hanchett I. Dem Rep. Meeks: 'Nancy Pelosi Is the Master Negotiator' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/01/25/dem-rep-meeks-nancy-pelosi-is-the-master-negotiator/> (Date of access: 26.06.2019).
34. Hanchett I. Dem Sen. Brown: Trump Demonizing Immigrants as a Distraction Is 'A Big Part of the Gov't Shutdown' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/01/29/dem-sen-brown-trump-demonizing->

- immigrants-as-a-distraction-is-a-big-part-of-the-govt-shutdown/ (Date of access: 26.06.2019).
35. Hanchett I. GOP Sen. Collins: 'My Best Guess' on Shutdown 'Is the End Is in Sight' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/01/24/gop-sen-collins-my-best-guess-on-shutdown-is-the-end-is-in-sight/> (Date of access: 26.06.2019).
36. Hanchett I. GOP Sen. Hoeven: 'We're Close' to Shutdown Resolution [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/01/24/gop-sen-hoeven-were-close-to-shutdown-resolution/> (Date of access: 26.06.2019).
37. Harris J.F. Why Trump's zigzagging speech made perfect sense [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/02/06/state-of-the-union-2019-analysis-1150244> (Date of access: 26.06.2019).
38. Haslett C. Trump says federal employees want the wall. Some say they just want their paid jobs back. [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/trump-federal-employees-wall-paid-jobs-back/story?id=60019071> (Date of access: 26.06.2019).
39. Hohman J. Shutdown burdens Senate hopefuls [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2013/10/senate-hopefuls-burdened-by-government-shutdown-098350> (Date of access: 26.06.2019).
40. Hudson J. Hollywood Freaks Over Trump's Plan to Declare National Emergency: 'A Giant Step Toward Dictatorship' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/entertainment/2019/02/14/hollywood-freaks-over-trumps-plan-to-declare-national-emergency-a-giant-step-toward-dictatorship/> (Date of access: 26.06.2019).
41. HuffPost [Electronic resource] // AllSides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/huffpost-media-bias> (Date of access: 26.06.2019).
42. Hughes T. New marijuana laws in 2019 could help black and Latino drug dealers go legal [Electronic resource] // USA Today, 2019. URL: <https://www.usatoday.com/story/news/2019/02/21/marijuana-legalization-2019-black-latino-dealers-now-getting-help/2838959002/> (Date of access: 26.06.2019).
43. Ivanova I. Trump says U.S. has the world's "hottest" economy -- he's way off [Electronic resource] // CBS News, 2019. URL: <https://www.cbsnews.com/news/us-economy-is-less-hot-than-president-trump-claimed-in-his-state-of-the-union-address/> (Date of access: 26.06.2019).
44. Kevin Hassett [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/tag/kevin-hassett/> (Date of access: 26.06.2019).
45. Key P. CNN's Tapper: 'The President Is Lying to You to Get His Border Wall' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/02/11/cnns-tapper-the-president-is-lying-to-you-to-get-his-border-wall/> (Date of access: 26.06.2019).
46. Key P. Dem Rep. Threatens Retribution if Disaster Relief Funds Used to Finance Wall – Trump Will Pay 'Heavy Price' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/02/13/dem-rep-threatens-retribution-if-disaster-relief-funds-used-to-finance-wall-trump-will-pay-heavy-price/> (Date of access: 26.06.2019).
47. Key P. Elizabeth Warren on Shutdown: Whole World Saw Trump 'Can't Even Keep the Wheels' Moving [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/clips/2019/01/28/elizabeth-warren-on-shutdown-whole-world->

saw-trump-cant-even-keep-the-wheels-moving/ (Date of access: 26.06.2019).

48. Key P. Pelosi on National Emergency: Trump 'Is Doing an End Run Around Congress' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL:

<https://www.breitbart.com/clips/2019/02/14/pelosi-on-national-emergency-trump-is-doing-an-end-run-around-congress/> (Date of access: 26.06.2019).

49. Khimm S., Strickler L. How the government shutdown is hurting some of America's poorest families [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL:

<https://www.nbcnews.com/politics/politics-news/how-government-shutdown-hurting-some-america-s-poorest-families-n954361> (Date of access: 26.06.2019).

50. Kraychik R. Exclusive - Tom McClintock: Trump Must Declare National Emergency to Build Wall; Pelosi Is 'Not Even Pretending' to Negotiate [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL:

<https://www.breitbart.com/radio/2019/02/01/tom-mcclintock-trump-declare-national-emergency-build-wall-pelosi-not-even-pretending-negotiate/> (Date of access: 26.06.2019).

51. Kumar A. Will the State of the Union be 'Teleprompter Trump' or 'Twitter Trump'? [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/02/04/trump-state-of-the-union-2019-preview-1144760> (Date of access: 26.06.2019).

52. Langer G. Shutdown blame stays on Trump, with his approval at a historic low [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/shutdown-blame-stays-trump-approval-historic-low/story?id=60599362> (Date of access: 26.06.2019).

53. Late-Night Hosts On Shutdown Deal [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: <https://www.huffpost.com/entry/late-night-hosts-on-shutdown->

[deal\\_n\\_5c643a3ae4b08da0ec8128b8](https://www.huffpost.com/entry/late-night-hosts-on-shutdown-deal_n_5c643a3ae4b08da0ec8128b8) (Date of access: 26.06.2019).

54. Leading ad supported broadcast and cable networks in the United States in 2018, by average number of viewers [Electronic resource] // Statista, 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/530119/tv-networks-viewers-usa/> (Date of access: 26.06.2019).

55. Lee T. CNN's Luis Gutierrez: Trump Acting Like 'Reckless Child' [Electronic resource] // Breitbart, 2019. URL: <https://www.breitbart.com/politics/2019/01/26/cnns-luis-gutierrez-trump-acting-like-reckless-child/> (Date of access: 26.06.2019).

56. Liebelson D., Stein S. Donald Trump Encourages Violence At His Rallies. His Fans Are Listening. [Electronic resource] // Huffington Post, 2016. URL: [https://www.huffpost.com/entry/donald-trump-violence\\_n\\_56e1f16fe4b0b25c91815913](https://www.huffpost.com/entry/donald-trump-violence_n_56e1f16fe4b0b25c91815913) (Date of access: 26.06.2019).

57. Marans D., O'Connor L. Here Are 13 Examples Of Donald Trump Being Racist [Electronic resource] // Huffington Post, 2016. URL: [https://www.huffpost.com/entry/donald-trump-racist-examples\\_n\\_56d47177e4b03260bf777e83](https://www.huffpost.com/entry/donald-trump-racist-examples_n_56d47177e4b03260bf777e83) (Date of access: 26.06.2019).

58. Martinez L. McLaughlin Don't worry kids, NORAD will still track Santa through the skies on Christmas Eve despite the shutdown [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/dont-worry-kids-norad-track-santa-skies-christmas/story?id=59965355> (Date of access: 26.06.2019).

59. Mazza E. Someone Dubbed Wilbur Ross Onto Mr. Burns, And Now It All Makes Perfect Sense [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/wilbur-ross-mr-burns\\_n\\_5c4a88b9e4b0287e5b8955e3](https://www.huffpost.com/entry/wilbur-ross-mr-burns_n_5c4a88b9e4b0287e5b8955e3) (Date of access: 26.06.2019).

60. Metzger M. J. Broadcasting versus Narrowcasting: Do Mass Media Exist in the Twenty-First Century [Electronic resource] // Oxford Handbooks Online, 2014. URL: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199793471.001.0001/oxfordhb-9780199793471-e-62> (Date of access: 02.02.2019).
61. Moran L. Alexandria Ocasio-Cortez Channels Spice Girls In Government Shutdown Tweets [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/alexandria-ocasio-cortez-spice-girls-shutdown\\_n\\_5c41af74e4b0a8dbe17024d7](https://www.huffpost.com/entry/alexandria-ocasio-cortez-spice-girls-shutdown_n_5c41af74e4b0a8dbe17024d7) (Date of access: 26.06.2019).
62. Moran L. Cardi B's Trashing Of Donald Trump For The Shutdown Is Now A Banging Song [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/cardi-b-shutdown-donald-trump-remix-song\\_n\\_5c41976ce4b0a8dbe16fdb09](https://www.huffpost.com/entry/cardi-b-shutdown-donald-trump-remix-song_n_5c41976ce4b0a8dbe16fdb09) (Date of access: 26.06.2019).
63. Moran L. Chris Matthews Torches Senate: What Are They Doing Except D\*\*king Around? [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/chris-matthews-senate-shutdown\\_n\\_5c4ac88ae4b0e1872d429b4b](https://www.huffpost.com/entry/chris-matthews-senate-shutdown_n_5c4ac88ae4b0e1872d429b4b) (Date of access: 26.06.2019).
64. Moran L. CNN's Don Lemon Likens Government Shutdown To Slavery [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/don-lemon-donald-trump-slavery-shutdown\\_n\\_5c41c7f0e4b0bfa693c2aad7](https://www.huffpost.com/entry/don-lemon-donald-trump-slavery-shutdown_n_5c41c7f0e4b0bfa693c2aad7) (Date of access: 26.06.2019).
65. Moran L. Fox News' Sean Hannity Issues Warning To People Saying Donald Trump 'Caved' [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/fox-news-sean-hannity-donald-trump-shutdown\\_n\\_5c4c5405e4b06ba6d3bd6dfd](https://www.huffpost.com/entry/fox-news-sean-hannity-donald-trump-shutdown_n_5c4c5405e4b06ba6d3bd6dfd) (Date of access: 26.06.2019).
66. Moran L. Jim Carrey Darth Mauls Donald Trump's Base With 'Star Wars' Art [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/jim-carrey-donald-trump-supporters-cartoon\\_n\\_5c6fa65be4b03cfdaa53a79a](https://www.huffpost.com/entry/jim-carrey-donald-trump-supporters-cartoon_n_5c6fa65be4b03cfdaa53a79a) (Date of access: 26.06.2019).
67. Moran L. Kimmel Makes The Most Persuasive Case For Trump To End Government Shutdown [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/jimmy-kimmel-donald-trump-shutdown-case\\_n\\_5c403cb9e4b041e98ffac375](https://www.huffpost.com/entry/jimmy-kimmel-donald-trump-shutdown-case_n_5c403cb9e4b041e98ffac375) (Date of access: 26.06.2019).
68. Moran L. Shep Smith Fact-Checks Fellow Fox News Host Chris Wallace To His Face Over Shutdown [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/shep-smith-chris-wallace-shutdown-fox-news\\_n\\_5c42df2fe4b0a8dbe17197d7](https://www.huffpost.com/entry/shep-smith-chris-wallace-shutdown-fox-news_n_5c42df2fe4b0a8dbe17197d7) (Date of access: 26.06.2019).
69. NBCNews.com [Electronic resource] // AllSides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/nbc-news-media-bias> (Date of access: 26.06.2019).
70. Opinion Lexicon Dictionary by University of Illinois. Retrieved from: Opinion Lexicon Dictionary [Rar archive] // The University of Illinois at Chicago, 2004. URL: <http://www.cs.uic.edu/~liub/FBS/opinion-lexicon-English.rar> (Date of access: 26.06.2019).
71. Oprysko C. GOP border security negotiator: Chances of another shutdown are 'nil or next to nil' [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/story/2019/02/08/government-shutdown-chuck-fleischmann-1158027> (Date of access: 26.06.2019).
72. Pappas A. House Democrats unveil plans to end shutdown -- without money for Trump border wall [Electronic resource] // Fox

- News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/politics/partial-government-shutdown-drags-on-to-2019-with-no-end-in-sight> (Date of access: 26.06.2019).
73. Parkinson J. Federal workers could face furloughs and retro pay amid looming shutdown [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/federal-workers-face-furloughs-retro-pay-amid-looming/story?id=59863103> (Date of access: 26.06.2019).
74. Phelps J. Trump says there's a 'good chance' he'll declare national emergency [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/trump-good-chance-hell-declare-national-emergency/story?id=60779657> (Date of access: 26.06.2019).
75. Politico [Electronic resource] // AllSides, 2019. URL: <https://www.allsides.com/news-source/politico-media-bias> (Date of access: 26.06.2019).
76. Poll: 47% of Americans blame Trump for government shutdown [Electronic resource] // NBC News, 2019. URL: <https://www.nbcnews.com/politics/politics-news/poll-47-americans-blame-trump-government-shutdown-n952466> (Date of access: 26.06.2019).
77. Re G. Scalise: Dems from 2006 would have ended partial government shutdown by now [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/politics/scalise-dems-will-maintain-federal-shutdown-because-theyre-afraid-of-the-radical-left-base> (Date of access: 26.06.2019).
78. Results for "Government Shutdown Celebrity" [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/search?s=&userInitiated=true&q=government+shutdown+comedian> (Date of access: 26.06.2019).
79. Results for "GOVERNMENT SHUTDOWN COMEDIAN" [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.com/search?q=government%20shutdown%20celebrity&s=newest> (Date of access: 26.06.2019).
80. Richards K. Cardi B Has Some Advice For Trump Supporters During The Government Shutdown [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/cardi-b-government-shutdown-trump-supporters\\_n\\_5c439883e4b0a8dbe171f19a](https://www.huffpost.com/entry/cardi-b-government-shutdown-trump-supporters_n_5c439883e4b0a8dbe171f19a) (Date of access: 26.06.2019).
81. Russo A. Alexandria Ocasio-Cortez Is Glad The Shutdown Gives Her 'Free Time To Make Trouble' [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/alexandria-ocasio-cortez-government-shutdown-stephen-colbert\\_n\\_5c46b316e4b0bfa693c6856b](https://www.huffpost.com/entry/alexandria-ocasio-cortez-government-shutdown-stephen-colbert_n_5c46b316e4b0bfa693c6856b) (Date of access: 26.06.2019).
82. Russo A. Michael Bloomberg Roasts Trump As 'Pretend CEO,' Likens Presidency To Horror Film [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/michael-bloomberg-trump\\_n\\_5c4c311ce4b0287e5b8af753](https://www.huffpost.com/entry/michael-bloomberg-trump_n_5c4c311ce4b0287e5b8af753) (Date of access: 26.06.2019).
83. Seyler M. Trump's plan to issue tax refunds on time 'illegal': Top Democrat [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/trumps-plan-issue-tax-refunds-time-illegal-top/story?id=60231541> (Date of access: 26.06.2019).
84. Shaw A. Trump offers immigration compromise to end partial shutdown; Dems cool to offer [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/politics/trump-offers-dems-an-immigration-compromise-early-signs-of-rejection> (Date of access: 26.06.2019).
85. Singman B. Pelosi urges Trump to delay State of the Union until government shutdown ends [Electronic resource] // Fox News, 2019.

URL:

<https://www.foxnews.com/politics/pelosi-urges-trump-to-delay-state-of-the-union-until-partial-shutdown-ends> (Date of access: 26.06.2019).

86. Soroka S.N., Young L. Affective News: The Automated Coding of Sentiment in Political Texts [Electronic resource] // ResearchGate, 2012. URL: [https://www.researchgate.net/publication/239798103\\_Affective\\_News\\_The\\_Automated\\_Coding\\_of\\_Sentiment\\_in\\_Political\\_Texts](https://www.researchgate.net/publication/239798103_Affective_News_The_Automated_Coding_of_Sentiment_in_Political_Texts), P. 205 (Date of access: 26.06.2019).

87. Spinks R. Three things we've learned about Trump from Nancy Pelosi's first month as speaker [Electronic resource] // Quartz, 2019. URL: <https://qz.com/1534693/how-nancy-pelosi-is-beating-trump-at-his-own-game/> (Date of access: 26.06.2019).

88. Television remains most preferred platform for news [Electronic resource] // Pew Research Center, 2018. URL: [http://www.journalism.org/2018/12/03/americans-still-prefer-watching-to-reading-the-news-and-mostly-still-through-television/pj\\_2018-12-03\\_read-watch-listen\\_0-02/](http://www.journalism.org/2018/12/03/americans-still-prefer-watching-to-reading-the-news-and-mostly-still-through-television/pj_2018-12-03_read-watch-listen_0-02/) (Date of access: 26.06.2019).

89. Terkel A. Trump Makes No Mention Of The Longest Shutdown In History In State Of The Union [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/trump-shutdown-state-of-the-union\\_n\\_5c5a4711e4b00187b55612d4](https://www.huffpost.com/entry/trump-shutdown-state-of-the-union_n_5c5a4711e4b00187b55612d4) (Date of access: 26.06.2019).

90. The Digital Advertising Stats You Need for 2018 [Electronic resource] // AppNexus, 2018. URL: [https://www.appnexus.com/sites/default/files/whitepapers/guide-2018stats\\_2.pdf](https://www.appnexus.com/sites/default/files/whitepapers/guide-2018stats_2.pdf). P.5. (Date of access: 01.02.2019).

91. Thomas E. A business deal on hold: two young entrepreneurs call for end to shutdown [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: [https://abcnews.go.com/Politics/business-](https://abcnews.go.com/Politics/business-deal-hold-young-entrepreneurs-call-end-)

[shutdown/story?id=60318170](https://abcnews.go.com/Politics/business-deal-hold-young-entrepreneurs-call-end-shutdown/story?id=60318170) (Date of access: 26.06.2019).

92. Time spent per day with digital versus traditional media in the United States from 2011 to 2017 (in Minutes) [Electronic resource] // Statista, 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/565628/time-spent-digital-traditional-media-usa/> (Date of access: 01.02.2019).

93. Top 100 USA News Websites on the Web [Electronic resource] // Feedspot, 2019. URL: [https://blog.feedspot.com/usa\\_news\\_websites/](https://blog.feedspot.com/usa_news_websites/) (Date of access: 26.06.2019).

94. Transcript: Clock is ticking on potential government shutdown [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/transcript/clock-is-ticking-on-potential-government-shutdown> (Date of access: 26.06.2019).

95. Transcript: Democrats attend Puerto Rico retreat amid partial government shutdown // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/transcript/democrats-attend-puerto-rico-retreat-amid-partial-government-shutdown> (Date of access: 26.06.2019).

96. Transcript: Mike Pence on the possibility of another government shutdown [Electronic resource] // CBS Evening News, 2019. URL: <https://www.cbsnews.com/news/transcript-mike-pence-on-the-possibility-of-another-government-shutdown/> (Date of access: 26.06.2019).

97. Transcript: Partial government shutdown causes delays in home loans [Electronic resource] // Fox News, 2019. URL: <https://www.foxnews.com/transcript/partial-government-shutdown-causes-delays-in-home-loans> (Date of access: 26.06.2019).

98. Trump: Fate of looming Friday shutdown 'up to the Democrats' [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/WNT/video/trump-fate-looming-friday-shutdown-democrats-61004229> (Date of access: 26.06.2019).

99. Trump's economic adviser compares shutdown to vacation, says furloughed workers are 'better off' [Electronic resource] // Fox 43, 2019. URL: <https://fox43.com/2019/01/13/trumps-economic-adviser-compares-shutdown-to-vacation-says-furloughed-workers-are-better-off/> (Date of access: 26.06.2019).
100. Visser N. Trump Adviser Suggests Unpaid Government Workers Are 'Better Off' During Shutdown [Electronic resource] // Huffington Post, 2019. URL: [https://www.huffpost.com/entry/kevin-hassett-government-shutdown\\_n\\_5c3be402e4b01c93e00b0640](https://www.huffpost.com/entry/kevin-hassett-government-shutdown_n_5c3be402e4b01c93e00b0640) (Date of access: 26.06.2019).
101. Weiss J. How Trump got bad at Twitter [Electronic resource] // Politico, 2019. URL: <https://www.politico.eu/article/donald-trump-twitter-how-got-bad/> (Date of access: 26.06.2019).
102. Who's to blame for the government shutdown? [Electronic resource] // ABC News, 2019. URL: <https://abcnews.go.com/Politics/video/blame-government-shutdown-60923056> (Date of access: 26.06.2019).
103. Words You Can't Say on TV [Electronic resource] // The Balance Careers. 2019. URL: <https://www.thebalancecareers.com/fcc-rules-for-television-2315405> (Date of access: 26.06.2019).
104. Wordstat Sentiment Dictionary by Provalis Research. Retrieved from: Wordstat Sentiment Dictionary [ZIP archive] // Provalis Research Inc. 2018. URL: <https://provalisresearch.com/Download/WS-D.zip> (Date of access: 26.06.2019).
105. Zaveri M. The Government Shutdown Was the Longest Ever. Here's the History. [Electronic resource] // The New York Times, 2019. URL: <https://www.nytimes.com/interactive/2019/01/09/us/politics/longest-government-shutdown.html> (Date of access: 26.06.2019).

## PRESIDENCY AND THE MEDIA: TRADITIONAL AND NEW MEDIA AS ACTORS IN THE AMERICAN BIG-TIME POLITICS

**Belko Igor** – bachelor of School of Political Science of the National Research University – Higher School of Economics. Address: 3 Krivokolenny Lane, Moscow, 101000, Russia. E-mail: belkoigorv@gmail.com.

Purpose of the study lies in suggesting an understanding of the roles played by traditional and new media outlets in the contemporary American top-tier (federal level) politics through analyzing biasness, political inclusiveness and tolerance of selected media outlets to opposing points of view. This research provides an insight into the role of each type of media in political process during Donald Trump's presidency and builds up a basis for theorization of how American media space will develop in the nearest future. Researchers have tackled various issues that pose a certain interest for academic community, including the role of media in general. However, nothing exact was said about the role of digital and traditional media as separate entities. This gap in knowledge is meant to be fulfilled by this research, which pinpoints the reasons for old media holding their positions in politics during the most controversial presidency America has ever seen.

### Key words:

*Media, United States, USA, Donald Trump, media, new media, traditional media, internet, television, narrowcasting, broadcasting, Republican Party, GOP, Democratic Party, CQCA, QCA, Mass media, government shutdown, media bias.*

## ВОЗМОЖНОСТИ ГОСУДАРСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСКОРЕННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПУТЕМ ВНЕД- РЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Мытенок С.С., Сальникова Е. В., Шингарев В.В.<sup>23</sup>**

Статья посвящена исследованию возможностей государства для ускорения развития экономики за счет внедрения цифровых технологий и различным аспектам государственного вмешательства, направленного на внедрение новых технологий, исходя из необходимости установления адекватного регулирования, дерегулирования, снижения административной нагрузки, обеспечения доступа бизнеса к технологиям, инфраструктуре и базам данных.

Ключевые слова:

*Цифровые технологии, экономическое развитие, цифровая экономика, государственное регулирование, дерегулирование, цифровая инфраструктура, большие данные, проблемы экспорта, цифровые платформы, вмешательство государства, поддержка инноваций, цифровые «песочницы», риск-ориентированный подход, снижение административной нагрузки.*

---

<sup>23</sup> **Мытенок Сергей Сергеевич** – профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

**Сальникова Елена Васильевна** – Начальник отдела сопровождение камеральных налоговых проверок Межрегиональной инспекции по камеральному контролю Федеральной налоговой службы. Адрес: 115054, Москва, Большая Пионерская ул., 11, стр. 1. E-mail: alenochka\_drag@mail.ru.

**Шинкарев Валерий Валентинович** – советник Департамента функционирования внутренних рынков Евразийской экономической комиссии. Адрес: 115114, Москва, Летниковская ул., 2, стр. 2. E-mail: svsvsv4@yandex.ru.

С давних пор развитие цивилизации определяло появление новых технологий, менявших производственные отношения, а с ними, и общественные. Причем лидеры, опережавшие в развитии технологий, получали преимущества перед своими соперниками.

Сейчас развитие общества определяют цифровые технологии. Отставание в этой сфере ведет не только к утрате шансов на лидерство, но и к перемещению в разряд «аутсайдеров», ресурсы которых будут использованы лидерами. Причем, возможно, без получения адекватного возмещения владельцами таких ресурсов (вспомним пример с бусами, зеркала и индейцами).

Развитие экономики определяет место страны в мировых рейтингах (ВВП, благополучия, развития), а развитие экономики всё больше зависит от развития информационных технологий и, прежде всего, новых, революционных технологий.

Возможности сырьевого развития российской экономики постепенно сокращаются. Шанс попасть в число первых 10-ти экономик мира можно получить только за счет использования и развития новых технологий. Если наличие природных ресурсов – это временная возможность без существенных усилий повысить благосостояние на период, пока запасы таких ресурсов не будут исчерпаны, то развитие технологий – это база, которая позволит многие годы развивать человеческий капитал, и на этой основе – все более новые и передовые технологии.

В 1995 году американский специалист по информационным технологиям Николас Негропonte в своей книге «Being Digital» сформулировал концепцию электронной экономики, основанной на переходе человечества в своей хозяйственной деятельности от обработки атомов к обработке электрон-

ных битов [11]. Клаус Шваб, президент Всемирного экономического форума в Давосе и автор книги «Четвёртая промышленная революция» [10], предложил Концепцию четвертой промышленной революции, характеризующейся взрывообразным ростом новых технологий и их синтезом, которые приведут к кардинальной трансформации общества и глобальной экономики. И такая трансформация уже идет. Отстать в ней от лидеров будет означать для нашей страны годы технологической отсталости и зависимости.

Ускорение экономического роста является одной из важнейших задач государства, а развитие цифровых технологий одним из наиболее перспективных способов обеспечения такого роста. В расчетах, представленных в докладе Хуайвей и Oxford Economics «Сопутствующий эффект цифровизации», показано, что если обычно долгосрочный доход от инвестиций (ROI) составляет около \$3 на один вложенный доллар, то доход от инвестиций в цифровые технологии в долгосрочном периоде составляет около \$20, что 6,7 раза превышает доходы на инвестиции в нецифровые активы [9]. Соответственно, стимулирование инвестиций в такие технологии может обеспечить экстенсивный рост и российской экономике. Причем можно предположить, что аналогичный порядок цифр можно обеспечить и в отношении государственных инвестиций в цифровые технологии (разумеется, только при надлежащем выборе объектов инвестиций, учитывая имеющийся крайне негативный опыт. Например, для создания российской национальной поисковой системы «Спутник», популярность которой, несмотря на значительные вложения, осталась на стадии статистических погрешностей) и в отношении государственной поддержки инновационных технологий.

В своём отчёте «Цифровая Россия: новая реальность» эксперты McKinsey рассматривают цифровизацию как важный источник долгосрочного экономического роста нашей страны. Эффект для ВВП от цифровизации к 2025 году оценивается ими в 4,1–8,9 трлн рублей, что составит 19–34% общего увеличения ВВП.

К новым технологиям, которые преобразуют экономическую реальность, традиционно относят анализ больших данных, искусственный интеллект и машинное обучение, автономные роботизированные системы, высокоскоростную связь (в том числе спутниковую и 5G), интернет вещей, квантовые вычисления.

В нашей стране значительные перспективы в повышение эффективности экономических процессов, помимо перечисленных, представляют электронный (безбумажный) документооборот, цифровые двойники, электронная идентификация, широкополосная связь, системы позиционирования ГЛОНАСС (GPS и другие), блокчейн-технологии. Важно также понимать, что максимальный эффект достигается при конвергенции и взаимном дополнении технологий.

В то же время отсутствие анализа наиболее эффективных мер и условий государственного регулирования может привести к тому, что ни бюджетные вложения, ни долго обсуждаемые и трудно принимаемые изменения не приведут к получению желаемого эффекта. Целью государственного вмешательства должно быть не регулирование само по себе, а получение широкого мультипликативного эффекта, существенное повышение эффективности, появление и развитие новых видов бизнеса, которые приведут к росту экономики и ее конкурентоспособности, появлению новых рабочих мест для высококвалифицированных специ-

алистов, повышению доходов и качества жизни российских граждан.

Так, в исследовании «Цифровые чемпионы», проведённом компанией PwC в 2018 году, отмечается, что компании - «Цифровые чемпионы» не применяют технологию только лишь ради самой технологии или чтобы не отставать от актуальных тенденций. Скорее, они имеют ясное представление о том, как технологии могут обеспечить составляющие конкурентного преимущества – скорость, гибкость, приведение в соответствии с потребностями клиентов и эффективность. Очевидно, что и государство вмешиваясь в экономические процессы, должно ясно понимать свои цели и задачи, потребности общества, а также применять адекватные проблемам методы регулирования и поддержки. К сожалению, пока, несмотря на все плюсы и достижения, можно констатировать, что до уровня реальной законодательной поддержки доходят в основном инициативы, которые связаны с обеспечением суверенитета и государственной безопасности. Развитие и внедрение действительно новых технологий происходило или без участия государства или при его минимальной поддержке (часто в режиме невмешательства, что, впрочем, для нас тоже неплохо).

Таким образом, из задач государства на современном этапе можно выделить следующие:

- поддержка перспективных направлений;
- создание адекватной регулятивной среды;
- дерегулирование или изменение регуляторных правил в тех сферах, где на основе новых технологий образуются элементы новой экономики;

- отслеживание и оценка наиболее перспективных трендов;
- поддержка рыночных механизмов стимулирования, в том числе, предоставление налоговых льгот, гарантий, инфраструктурной поддержки;
- создание институтов развития и поддержки технологических стартапов;
- поощрение инвестиций в новые технологии со стороны традиционной промышленности, госкорпораций и госорганов;
- защита конкуренции (в первую очередь, от транснациональных корпораций, но и от захвата всего рынка отечественными гигантами тоже), создание равных условий.

Зарубежный опыт показывает, что единого рецепта, гарантирующего развитие передовых технологий, в мире не существует. Бездумное заимствование чужого опыта, без оценки начальных условий и последствий его применения, в нашей стране не раз показывало, что копирование не приводит к получению желаемого результата.

Необходимо отметить, что абсолютно лидера в развитии цифровой экономики в мире пока не имеется. У каждой из стран свой путь и свои преимущества, поэтому прямое заимствование здесь вряд ли поможет.

США – в стране основано и базируется больше всего высокотехнологичных глобальных корпораций. Быстрое внедрение цифровых инноваций и их успешная монетизация дают американским корпорациям преимущества при освоении мирового рынка. Объем цифровой экономики США достигает 10,9% ВВП и обеспечивается эффективными механизмами инвестиций в цифровые технологии частного и государствен-

ного секторов, наличием благоприятной среды и высоким платежеспособным спросом. Американские высокотехнологичные компании фактически контролируют многие мировые рынки или занимают на них доминирующее положение.

Германия (ФРГ) – один из лидеров цифровых промышленных технологий и родина термина «Индустрия 4.0». Около 10% населения занято в высокотехнологичных отраслях (это примерно в два раза больше, чем в России). Цифровые технологии широко применяются в различных видах производственных процессов. В ФРГ, как и в многих других странах Европы, государство в основном активно участвует в создании правил игры, развитии образования и науки, стимулировании исследований, а не в инвестициях в конкретные коммерческие проекты.

В Южной Корее и Японии глобальные инновационные компании – лидеры цифрового мира появились на базе традиционных (иногда семейных) корпораций (Samsung, LG, Toyota, Sony, Toshiba, SoftBank). Здесь, по сравнению с США, менее развита система стартапов, хотя появляются отдельные проекты, например, в области интернет-торговли и экосистем (Rakuten) и создания интернет-мессенджеров (Line, Kakao).

Китай имеет долю цифровой экономики, сравнимую с США, и успешно внедряет новые цифровые технологии, включая такую сложную как 5G. Господдержка и закрытость внутреннего рынка здесь стали важными факторами ускоренного развития китайских цифровых гигантов. На этой базе развиваются ориентированные на удержание отечественного рынка и развитие экспорта экосистемы (Alibaba, Huawei). Китай быстро внедрил в жизнь своего миллиардного населения цифровые технологии и се-

годня по многим показателям использования населением цифровых технологий (например, интернет-ритейла и цифрового банкинга) превосходит западные страны.

Сингапур является одним из бесспорных лидеров по внедрению цифровых технологий в государственное управление. Его системы взаимодействия граждан с госорганами послужили образцом для многих стран.

Отдельно можно отметить Индию, которая, несмотря на то что, очевидно, является развивающейся страной, имеет значительный потенциал в развитии цифровых технологий (в 2016 г. Индия занимала 2 процента от мирового цифрового рынка), как по причине наличия экспортного потенциала и значительного количества подготовленных программистов, так в связи с успешным внедрением Национальной цифровой идентификационной системы Индии Aadhaar благодаря которой, в жизнь 94% жителей страны (более миллиарда человек, многие из которых не умеют писать) войдут цифровые технологии.

В России, несмотря на наличие нескольких крупных национальных игроков (Мэйл.ру, Яндекс, 1С, Luksoft, Лаборатория Касперского и др.), уровень цифровизации в 2-3 раза отстает от лидеров. Из особенностей можно отметить появление и рост таких компаний практически без государственного вмешательства и поддержки. Потенциал нашей страны обеспечивается наличием относительно дешево оплачиваемых квалифицированных специалистов в области информатики, появлением экспортно-ориентированных компаний, а также достаточно высоким (относительно сопоставимых стран) уровнем цифровизации некоторых госуслуг в последние годы. Развитие информационных технологий в крупнейших российских квазигосударственных корпора-

циях, как правило, происходит «за закрытыми дверями». Ростелеком, Росатом, РЖД, Газпром и другие энергетические компании, без сомнения, развивают и внедряют новые технологии, однако их внедрение не слишком заметно и только косвенно касается основной части населения.

С 2011 по 2015 год объем цифровой экономики в России увеличился на 59%. Однако опыт стран – лидеров показывает, что резервы роста цифровой экономики России только за счет внедрения тех технологий, которые применяются в других странах, – как минимум двукратные. Поэтому рост в 2 раза, это не обязательно та цифра, к которой нужно стремиться. Нужен и возможен больший рост. В 2017 году российское правительство утвердило программу «Цифровая экономика» (распоряжение от 28 июля 2017 года № 1632-р), которая предусматривает переход страны на «цифровые» рельсы к 2025 году и увеличение в 3 раза объема цифровой экономики. Бюджет на её реализацию составит 2,16 трлн рублей.

Программа «Цифровая экономика» включает пять направлений:

1. информационная инфраструктура;
2. информационная безопасность;
3. кадры и образование;
4. нормативное регулирование;
5. формирование исследовательских компетенций и технологических заделов.

Основными направлениями реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года [8] предусмотрены следующие направления развития цифровой экономики:

1. цифровая трансформация отраслей экономики и кросс-отраслевая трансформация;

2. цифровая трансформация рынков товаров, услуг, капитала и рабочей силы;

3. цифровая трансформация процессов управления интеграционными процессами;

4. развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение защищенности цифровых процессов.

Возможность ежедневного использования цифровых технологий и услуг может существенно повысить качество жизни большинства российских граждан, а, главное, сократить региональное неравенство между центром и жителями удаленных регионов.

Цифровые технологии способствуют социальной и финансовой вовлеченности населения и повышают доступность услуг в таких важнейших областях, как медицина, образование, муниципальные и государственные услуги, культура.

С их помощью можно будет получить консультации высококвалифицированных врачей без необходимости преодолевать десятки, а то и сотни километров. Цифровые технологии в обучении должны повысить доступность высококлассного обучения для жителей отдаленных регионов России, которые испытывают трудности с доступом к обучению высокооплачиваемым профессиям и навыкам, существенно повышающим личную эффективность. У талантливой, но малообеспеченной молодежи, появится альтернатива дворовым компаниям, вредным привычкам и криминальным субкультурам.

Возможность удаленно оформлять документы, заниматься бизнесом и сдавать отчетность, выбирать финансовые услуги между предложениями различных банков и страховых компаний, а не только тех, которые открыли филиал в пределах доступности, заказывать и получать товары из любой точки света будет способствовать сокраще-

нию оттока населения из регионов и развитию социальных лифтов.

Цифровые технологии позволяют оптимизировать расходы на дорогостоящее энергопотребление, контролировать работу коммунальных служб и инфраструктуры, сократить пробки и простои, повысят безопасность жителей и сократят количество аварий. Анализ больших данных позволит точно определять, где требуются расходы и как их оптимизировать. В результате при экономии бюджета муниципалитеты могут обеспечить более комфортные условия жизни.

Важную роль новые технологии могут сыграть при решении такой актуальной проблемы как уборка мусора. Автоматизация сортировки и внедрение современных логистических технологий поможет избавиться от бесконечных свалок и сделает рентабельными переработку и вторичное использование отходов.

Повышение качества жизни напрямую связано с улучшением бизнес-климата и экономическим ростом. Создание удобных условий для жизни будет способствовать притоку в регионы крупных работодателей, нуждающихся в высококлассных специалистах. Применение цифровых технологий помогает улучшить деловой и инвестиционный климат – благодаря повышению доступности и эффективности государственных услуг таких как регистрация юридических лиц и предпринимателей, регистрация собственности, получение лицензий, разрешений и других документов, уплата налогов, получение господдержки и других.

Для реализации майского указа президента (со сроком исполнения до 2024 года) предусмотрено 12 национальных проектов, в числе которых: малый и средний бизнес, международная кооперация и экспорт, де-

мография, культура, здравоохранение, образование, жилье и городская среда, экология, дороги, производительность труда и поддержка занятости, наука, цифровая экономика. Развитие всех этих направлений и повышение отдачи от вложенных бюджетных средств можно обеспечить только с использованием цифровых технологий (пока, разумеется, традиционных).

Однако пока, например, обеспечение высокоскоростным доступом отдаленных школ (что предусмотрено майским указом), а также пунктов полиции, участковых, фельдшерско-акушерских пунктов сдерживается недостатком частот (о чем 19 апреля 2019 г. докладывал вице-премьер Максим Акимов отвечающий за цифровую экономику [7]).

Таким образом обеспечение развития инфраструктуры является задачей государства. Но экономически оправдано это только в отдаленных регионах страны. В развитых регионах с этим успешно справляется бизнес. Ему, в свою очередь, государство должно помочь, устранив устаревшее и избыточное государственное регулирование.

По объектам развития целесообразно выделить государство, бизнес и население. Впрочем, необходимо отметить и появление нового объекта, которому ранее не придавалось большого значения, это – сообщества (объединения, не формализованные как бизнес единицы). Это и социальные движения, и благотворительные организации, и такое явление как совместное потребление (sharing economy), основанное на сервисах для обмена путешествиями, вещами и другие -шеринг сети.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ И НОРМАТИВНОЙ ПРАВОВОЙ БАЗЫ

Важно отметить, что учитывая непредсказуемость развития цифровой экономики (как по направлениям, так и по скорости), основная задача государства здесь – постоянное, систематическое и своевременное обновление законодательной и нормативно-правовой базы (подзаконных актов). Наиболее актуально – дерегулирование изменившихся правоотношений, вывод их из-под устаревших запретов для того, чтобы обеспечить свободное развитие технологий, бизнеса, инфраструктуры, новых отношений.

Законодатели не могут точно предсказать потребности цифровой экономики, поэтому изменения принимаются, как правило, с некоторым лагом (через определенный промежуток времени). Однако понимая тенденции развития, дерегулирование (в отличие от не всегда ясных, в отношении будущего, потребностей в регулировании) можно осуществлять на этапе появления новых технологий, способов ведения бизнеса, отношений.

В качестве положительного примера можно привести Декрет президента Республики Беларусь «О развитии цифровой экономики» [1], который одним из первых в мире фактически узаконил блокчейн-технологии и смарт-контракты, создал правовую основу для обращения криптовалют (заодно почти полностью освободив технологические компании – резидентов белорусского Парка высоких технологий (ПВТ) - от некоторых видов налогов и других обременительных ограничений регуляторов до 2049 года).

Государство, помимо формальных институтов (законов и нормативных правовых актов), устанавливает и неформальные, так

называемые «мягкие институты» или «правила игры». Важно, чтобы государство целенаправленно слушало бизнес, изучало его потребности, создало каналы для оперативного получения информации от субъектов регулирования.

## АПРОБАЦИЯ ПРОЕКТОВ

Новые технологии могут быть значительно более сложными по сравнению с традиционными отношения, причем не только с технологической, но и с правовой точки зрения. В качестве инструмента преодоления этих проблем можно использовать широко опробованный механизм «пилотных проектов».

Поэтому в качестве еще одного положительного примера следует привести использование «регуляторных песочниц» (англ. Regulatory Sandbox) для апробации нововведений. Например, Центральный Банк России для оценки необходимости проведения пилотирования и влияния финансовых сервисов и технологий на финансовый рынок, а также для подготовки предложений по изменению правового регулирования создал экспертный совет с участниками рынка и межведомственный экспертный совет для пилотного тестирования новых финансовых сервисов и технологий, требующих изменения правового регулирования, на которых будет осуществляться моделирование процессов применения инновационных финансовых услуг, продуктов и технологий. А для проверки гипотез о положительных эффектах от их внедрения будут создаваться «Регулятивные площадки» [5]. По результатам пилотирования финансовый сервис или технология могут быть одобрены с последующим формированием плана по разработке необходимой нормативно-правовой базы для их внедрения, или

же инициатива может быть признана нецелесообразной.

Аналогичный проект «регуляторных песочниц» для межгосударственного опробования перспективных цифровых инициатив запущен между государствами – членами Евразийского экономического союза (Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Россия). Они представляют собой специальные единые правовые режимы (например, для перевозки грузов по единому электронному сопроводительному документу или другие) которые согласовываются для каждого отдельного пилотного проекта, действуют ограниченный срок и позволяют в контролируемой среде отрабатывать модель реализации проекта и регулирования до принятия нормативно-правовой базы [5].

## ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Внедрение инноваций в государственное управление открывает широчайшие возможности для использования новых технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта при принятии решений, их широкое применение при оказании государственных услуг, создание онлайн сервисов, и перехода на безбумажное и, что важно, удаленное общение граждан с чиновниками, повышения качества и доступности взаимодействия с гражданами, бизнесом и обществом, а также полное изменение бизнес-процессов и контрольно-надзорной деятельности.

Советы госорганам по внедрению цифровых технологий не слишком отличаются от советов фирмам – им необходимо понять потребности получателей госуслуг, их проблемы, оценить существующие тренды и доступные технологии, сопоставить их надежность и стоимость, определить цели, разработать сценарий цифровой трансфор-

мации, провести аудит бизнес процессов и бенчмаркинг.

В качестве примеров эффективного внедрения цифровых технологий можно привести следующие:

- система взаимодействия госорганов при оказании услуг в МФЦ и на сайтах электронных госуслуг, позволившая прекратить истребование у граждан многочисленных справок, которые они должны были получать в одних госорганах и нести в другие;

- повсеместный переход к безбумажному и онлайн-документообороту при взаимодействии с населением, экономящему огромное количество времени населения и в разы и снижающему риски коррупции;

- служба единого окна для участников внешнеэкономической деятельности, которая сделала доступным для малого бизнеса ведение внешнеэкономической деятельности и существенно сократила расходы для крупного бизнеса;

- электронные таможенные декларации, сертификаты, счета-фактуры, универсальные передаточные документы (УПД), товарные накладные, акты приёмки, реестры для бизнеса, которые позволили в разы ускорить документооборот и резко сократить расходы на ведение «бумажного» учета и хранение архивов.

Снижение административной нагрузки за счет перехода на онлайн учет операций, анализ больших данных и отказ от сплошных проверок к риск-ориентированному подходу и системе управления рисками позволяет сократить количество обременительных контрольных мероприятий при повышении их качества (результативности). Так, ФНС рапортует о

снижении количества проверок в 1 квартале 2019 года на 36% и поступлениях по их результатам на 10% [3]. Маркировка шуб привела к росту легального оборота на 700% за счет обеления импорта. Внедрение АСК НДС-2 позволило снизить уровень нарушений в сфере НДС, что привело к получению доходов бюджета до 70 млрд рублей. Электронное администрирование иностранных интернет-компаний (налог на «Гугл») позволило получать с ранее не учитывавшихся для налогообложения в России операций до 12 млрд рублей. в квартал. Применение онлайн касс позволило вывести из тени до 30% оборотов. Сейчас уже рассматривается возможность освободить предпринимателей, применяющих упрощенный режим налогообложения и использующих онлайн кассы, (до 800 тыс. налогоплательщиков) от необходимости вообще подавать налоговые декларации.

Вышеперечисленные выгоды настолько велики, что бизнес готов сам финансировать разработку и внедрение передовых технологий госорганами. Так, одна из российских телекоммуникационных компаний разработала концепцию развития платформы промышленного интернета вещей для контрольно-надзорных органов, создание которой оценивается в 420 млн рублей. Предполагается, что она позволит в автоматическом режиме собирать данные с поднадзорных объектов, что позволит сократить в разы число выездных проверок.

## **ИДЕНТИФИКАЦИЯ ГРАЖДАН И ВАЛИДАЦИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКУМЕНТОВ**

Специфика отношений через интернет и другие сети связи делает крайне актуальной проблему юридического подтверждения операций (действий) пользователей, их идентификации и валидации электронных документов. Такая идентификация

должна быть простой и достоверной. В качестве базы используются платформа госуслуг, номер телефона или усиленная или квалифицированная электронная цифровая подпись. Разрабатываются и другие системы, в том числе, использующие биометрические данные. За рубежом широко используется цифровой идентификатор (ID). Так, на пресс-конференции, посвященной созданию в России «Цифрового профиля» гражданина, анонсировано создание профиля, который даст возможность хранить гражданину 57 атрибутов сведений (в настоящее время это 21). Перспективным представляется создание общих платформ, доступных не только банкам, но для самых различных пользователей.

## ПОДДЕРЖКА КОНКУРЕНЦИИ

Еще одна особенность цифровой экономики - появление агрегаторов или информационных посредников. Агрегаторы имеют больше возможностей занять лидирующие позиции на рынке, которые могут привести к недобросовестной деятельности, что требует формирования новых подходов в антимонопольном регулировании, прежде всего, крупнейших иностранных монополистов для защиты и развития конкуренции на российском рынке.

## ДОСТУП К ДАННЫМ

Госорганами накоплен огромный массив данных, которые представляют интерес для бизнеса. Более точная информация о потребителях позволяет гораздо точнее делать прогнозы и сократить непродуктивные издержки. Однако единых правил доступа к таким данным нет.

Сейчас данные, собираемые онлайн-кассами, частично используются для маркетинговых акций. А открытые данные о налогоплательщиках, с которых в 2017 году

был снят режим налоговой тайны, позволяют существенно повысить качество информации о контрагентах и заемщиках.

Большие данные, которые иногда называют «новая нефть», открывают огромные возможности для прогнозирования, маркетинга, кастомизации товаров, управления рисками, повышения эффективности рекламы, и превращаются в важный рыночный актив, необходимый для повышения конкурентоспособности на рынке.

Со стороны государства, помимо защиты и регулирования оборота данных, вероятно необходима поддержка возможностей российских фирм к получению доступа к данным, собранным в России и хранящимся за рубежом.

## РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТУ

Развитие экспорта - ключевой фактор роста несырьевого производства и развития малого и среднего бизнеса в России. На сегодняшний день в России решен ряд проблем, связанных с оформлением таможенных деклараций, возмещением НДС, предоставлением контрактов при почтовых отправлениях и подтверждением права на ставку НДС 0 процентов. Однако до настоящего времени не решены проблемы подтверждения экспорта для целей НДС при доставке товаров службами экспресс почты, получением отметок о вывозе товаров на международных почтовых декларациях CN-23 в электронном виде, подтверждения оплаты при ее получении по системе Pay-Pal.

Российские интернет-магазины отмечают более льготные условия (освобождение от НДС, пошлин и требований по сертификации товаров) для иностранных товаров, реализованных через иностранные интернет-площадки [4]. Сдерживающим фактором также является отсутствие российских

экспортоориентированных систем продажи товаров. Сейчас предпринимаются попытки создать такие платформы, в том числе, в кооперации с китайскими партнерами.

После перехода на электронные счета-фактуры и электронные накладные (УПД) сдерживающим фактором развитие безбумажного документооборота является отсутствие в России электронных товарно-транспортных накладных и возможности использования стандартизированной электронной формы договора. Их внедрение, в сочетании с системами прослеживаемости и интеграцией с системой Платон и «умных пломб» (отслеживания грузов через ГЛОНАСС/GPS/BD (китайской Бэйдоу)), может позволить существенно упростить перевозки и отказаться от массового контроля на дорогах.

## ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА

Помимо своевременного и адекватного нормативно-правового регулирования, бизнес нуждается во многих других формах государственной поддержки:

- участие в создании инфраструктуры;
- создание отечественных экосистем развития;
- налоговые и таможенные льготы;
- государственные гарантии и субсидирование ставок по кредитам;
- поддержка при госзакупках;
- концессии и государственно-частное партнерство;
- антимонопольная защита;
- поддержка и продвижение на внешних рынках и др.

Однако важнейшим принципом государственного вмешательства для бизнеса является – «не навреди». Избыточное вмеша-

тельство может навредить так же, как и отсутствие поддержки.

Представляется, что помимо законодательной и финансовой поддержки, в сфере внедрения цифровых технологий бизнесом государству целесообразно сосредоточиться на поддержке тех проектов, которые обеспечивают максимальную вовлеченность большого количества различных фирм – как крупного, так и среднего и малого бизнеса.

Создание доброжелательной среды, снижение издержек входа на рынок, поощрение закупок инновационных технологий крупным бизнесом и госструктурами у малого и среднего бизнеса, - все это поможет обеспечить скорейшее внедрение и развитие новых технологий в России.

В докладе «Инновации в России – неисчерпаемый источник роста», подготовленном Центром по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice в июле 2018 г., приводятся некоторые показатели потенциальной выгоды от применения технологий «Индустрии 4.0» (на примере машиностроения), в частности: снижение расходов на обслуживание продукта на 10–40%, прирост производительности на 3–5%, сокращение простоев оборудования на 30–50%, прирост производительности технических функций благодаря автоматизации на 45–55%, сокращение сроков вывода продукта на рынок на 20–50%, повышение точности прогнозов до 85%, сокращение затрат на обеспечение качества на 10–20%, сокращение затрат на хранение запасов на 20–50% [2].

Можно обсуждать применимость указанных расчетов к другим отраслям, но нельзя не отметить, что если в России не будут созданы условия для внедрения современных передовых технологий, в том числе, средним и малым бизнесом, отставание российских фирм от зарубежных конкурентов,

внедряющих новые технологии, будет происходить именно по этим направлениям. И пока мы будем преодолевать это отставание, лидеры по внедрению инноваций будут внедрять новые.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Декрет Президента Республики Беларусь № 8 от 21.12.2017 «О развитии цифровой экономики» // Официальный Интернет портал Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] URL: // [http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-8-ot-21-dekabrja-2017-g-17716/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-8-ot-21-dekabrja-2017-g-17716/) (Дата обращения: 15.06.2019).
2. Инновации в России – неисчерпаемый источник роста. // McKinsey в России [Электронный ресурс] URL: [https://www.mckinsey.com/ru/~/\\_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia\\_web\\_lq-1.ashx/](https://www.mckinsey.com/ru/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx/) (Дата обращения: 15.06.2019).
3. Крючкова Е. ФНС наращивает поступления при сокращении числа проверок // Коммерсантъ [Электронный ресурс] URL: [https://www.kommersant.ru/doc/4002804?from=main\\_7/](https://www.kommersant.ru/doc/4002804?from=main_7/) (Дата обращения: 15.06.2019).3.
4. О развитии цифровой (интернет) торговли. Доклад Евразийской экономической комиссии // Евразийский экономический союз [Электронный ресурс] URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/цифровая%20торговля.pdf/> (Дата обращения: 15.06.2019).
5. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] URL: // [https://www.cbr.ru/fintech/regulatory\\_platform/](https://www.cbr.ru/fintech/regulatory_platform/) (Дата обращения 15.06.2019).
6. Официальный сайт Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/27-11-2018-4.aspx> (Дата обращения: 15.06.2019).
7. Официальный сайт Президента Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/60331/> (Дата обращения: 15.06.2019).
8. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 № 12 // Правовой портал Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] URL: <http://www.eaeunion.org/> (Дата обращения: 15.06.2019).
9. Сопутствующий эффект цифровизации. Доклад Huawei и Oxford Economics С.51 // Huawei [Электронный ресурс] URL: <https://www.huawei.com/minisite/russia/digital-spillover/> (Дата обращения: 15.06.2019).
10. Шваб К. Четвёртая промышленная революция. М.: Издательство «Э», 2016. 208 с.
11. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf. 1995. 243 p.

## STATE OPPORTUNITIES FOR ACCELERATED ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES

**Mytenkov Sergey** - Professor of the Department of the Theory and Practice of Business Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: GR@hse.ru.

**Salnikova Elena** - Head of the Department of Cameral Tax Audits of the Interregional Cameral Control of the Federal Tax Service. Address: Russia, 115054, Moscow, Bolshaya Pionerskaya Street., 11, p. 1. E-mail: alenochka\_drag@mail.ru.

**Shinkarev Valeriy** - Advisor of the Department for the Domestic Markets Functioning of the Eurasian Economic Commission. Address: Russia, 115114, Moscow, Letnikovskaya Street., 2, p. 2. E-mail: svsvsv4@yandex.ru.

This article is devoted to the study of government capabilities to accelerate the development of the economy through the introduction of digital technologies and various aspects of government intervention aimed at introducing new technologies based on the need to establish adequate regulation, deregulation, reduce administrative burden, ensure business access to technology, infrastructure and data.

### Key words:

*Digital technologies, economic development, digital economy, government regulation, deregulation, big data, export problems, digital platforms, state intervention, innovation support, digital sandboxes, risk-based approach, reduction of administrative burden.*

## БИРЖА ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ АКТИВОВ ДЛЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ ИХ В РЫНОЧНЫЙ ТОВАР

Сенин В.Б., Давыдов В.А., Шмонов М.М.<sup>24</sup>

В статье приведён пример платформы токенизированных активов на финансовом рынке. Рассмотрены области применения токенизированных активов для участников финансового рынка. Описаны правовая база и финансовая модель токенизации кредитного портфеля коммерческого банка. Приведена методика расчета процентной ставки пакета токенов, состоящего из токенов различных кредитов, а также алгоритм расчета размера токена для кредита с заданными параметрами PD и LGD. Показано, что в результате применения предложенной финансовой модели меняется роль банков на финансовом рынке. Банк выступает организатором рынка P2P-кредитования, а не традиционной кредитной организацией. В результате такой трансформации рынок P2P получает дополнительный импульс для развития, а банк повышает свой уровень прибыльности. Также проведено сравнение уровней доходности, ликвидности и надежности предлагаемых инструментов с традиционными инструментами привлечения и размещения средств.

### Ключевые слова:

*Токенизация, секьюритизация, диверсификация, P2P.*

---

<sup>24</sup> **Сенин Владимир Борисович** – к.ю.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

**Давыдов Вячеслав Анатольевич** – к.т.н., к.э.н., советник, эксперт Научной лаборатории Интернета вещей и киберфизических систем Московского института электроники и математики им. А.Н. Тихонова. Адрес: 123458, Москва, Таллинская ул., д. 34. E-mail: v.davydov@hse.ru.

**Шмонов Михаил Михайлович** – студент 3-го курса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 123458, Москва, Таллинская ул., д. 34. E-mail: mmshmonov@edu.hse.ru.

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в век передовых технологий, автоматизации и цифровизации каждый день появляются новые технологии, способные изменить мир к лучшему. Одними из таких являются платформы P2P кредитовая. Основная идея платформ P2P (peer to peer) заключается в методе осуществления финансовых операций, при котором заем денег происходит без участия банков, а кредитором является физическое лицо.

Как известно, одна из тенденций современного рынка — это уменьшение числа посредников. По сути именно эту возможность и даёт P2P. Заёмщик может привлечь средства напрямую у инвестора. Почему это плохо? В первую очередь процентная ставка, которую захочет инвестор, может не соответствовать желанию заёмщика. Во-вторых, поиск такого инвестора может занять приличное количество времени. И в-третьих, инвестор будет сильно зависеть от финансовых результатов заёмщика, так как если последний обанкротится, то инвестор может всё потерять.

Как известно, чем выше прибыль, тем больше риск. У P2P есть свои сильные и слабые стороны [4], к примеру, надёжность банковского депозита выше, чем у P2P. Но данный рынок является быстро растущим, и по прогнозу к 2020 году объём рынка P2P может составить почти 300 млрд долларов США.

Какой стратегии необходимо придерживаться банковскому бизнесу в современной высокотехнологической действительности? Существует два основных фактора, которые могут сильно изменить банковский бизнес:

- Колоссальное по скорости развитие цифровизации финансового сектора;

- Оптимальное использование новых инструментов в своей банковской модели.

Почему банку выгодно войти на рынок P2P платформ? В России банк в первую очередь ассоциируется с надёжностью, чем не может похвастаться ни одна независимая платформа P2P. Тем самым, используя свои ресурсы, банк имеет гораздо больше возможностей на этом рынке. Разумеется, для входа в данный сегмент рынка банку потребуется своя платформа. Далее речь пойдёт о структуре и конкретных преимуществах Биржи токенизированных активов по сравнению с обычной P2P платформой.

## МИНУСЫ СТАНДАРТНОЙ P2P ПЛАТФОРМЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА БИРЖЫ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ АКТИВОВ

Разумеется, первым минусом является низкая ликвидность данных вложений, а вторым - полная зависимость инвестора от состояния заёмщика. Также не стоит забывать о высоком уровне риска, связанном со случаем банкротства заёмщика. Все эти случаи связаны с одной важной проблемой, а именно, как уменьшить риск вложений и увеличить ликвидность? Необходимо преобразовать данные обязательства в рыночный товар. То есть он должен быть одинаковым для всех участников рынка. Именно, для решения этой проблемы мы разработали блок токенизации, который преобразует неликвидные товары (такие как ипотечный кредит, дебиторская задолженность, услуги ЖКХ и т.д.) в рыночный товар с минимальным риском, равным безрисковой ставке по отрасли.

Преимущества Биржи токенизированных активов по сравнению с обычной P2P платформой:

- низкая зависимость от состояния заёмщика;

- высокая ликвидность;
- низкий уровень риска.

За счёт токенизации кредитов в портфели мы получаем товар, обладающий всеми свойствами рыночного. Тем самым мы обеспечиваем высокую ликвидность портфелей на бирже.

Какие плюсы даёт нам портфель по сравнению с обычным P2P?

- Каждый обладает одинаковыми портфелями, а не уникальными кредитами. Это позволяет увеличить ликвидность инструмента.

- Цена, доходность и количество кредитов в каждом портфеле одинаковы (благодаря этому можно привлечь разные группы инвесторов, в том числе, и инвесторов с малым капиталом, который сейчас не работает на рынке).

- Портфель имеет надёжность в разы выше, чем каждый из кредитов по отдельности.

Благодаря независимости кредитов в портфеле и их количеству, дефолт одного из кредитов оказывает минимальный эффект на доходность портфеля. Далее на схеме

наглядно представлен процесс токенизации разных кредитов в одинаковые портфели.

## ВНЕДРЕНИЕ ПЛАТФОРМЫ В БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ

Сейчас выданные ипотечные кредиты находятся на балансе у банка до их возвращения. Единственное что с ними может сделать банк — это продать права на эти кредиты Банку России.

С помощью Биржи токенизированных активов банк может:

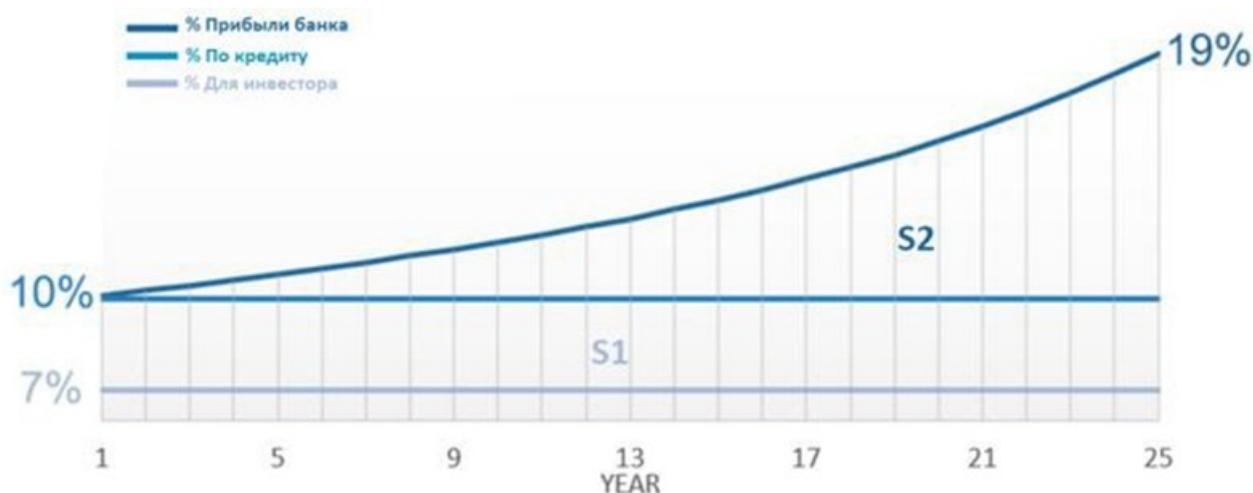
- снизить объём суммы резервирования, так как банк передаёт кредиты торговой площадке на размещение и не держит их на балансе. Следовательно, он не должен держать обязательную ставку резервирования для этих кредитов;

- увеличить доходность.

Кроме того, из-за высокой ликвидности банк возвращает деньги под новые кредиты раньше и можешь выдать больше кредитов за тот же период.

Прибылью является сумма площадей S1 и S2, а добавочной прибылью, полученной с помощью Биржи токенизированных активов, является S2 (Рисунок 1).

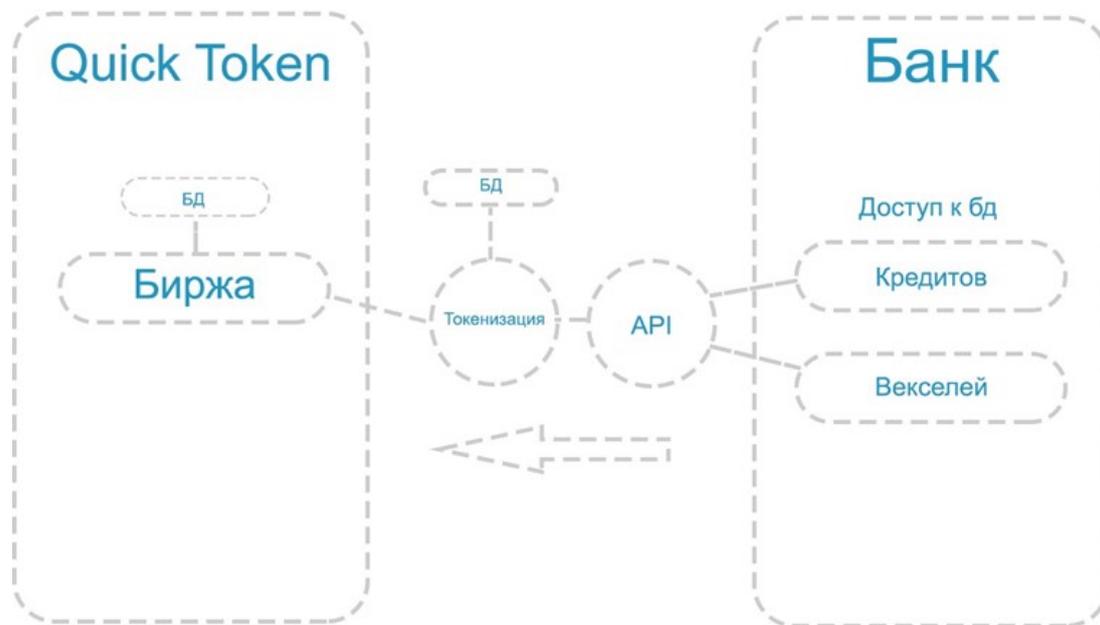
Рис. 1. Сравнение процентных ставок для банка.



При этом снижаются риски. Так как банк передаёт кредиты платформе, которая размещает их среди круга инвесторов, то банк не несёт рисков после совершения сделки обмена токенов на деньги.

Ниже приведена схема внедрения Биржи токенизированных активов в инфраструктуру банка (Рисунок 2).

Рис. 2 Схема интеграции платформы в банк.



## ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Для проверки законности подобных операций необходимо проверить законность двух фактов:

- Кредиты можно делить на  $n$  частей;
- Портфели, собранные из разных частей кредита, можно продавать третьим лицам.

Нормативно-правовое регулирование кредитных отношений позволяет делить кредит на части и продавать пакетами разным инвесторам. Подробнее о законности этих двух фактов сказано в части первой Гражданского кодекса РФ [3]:

Статья 384. Объем прав кредитора, переходящих к другому лицу.

1. «Если иное не предусмотрено законом или договором, право первоначального кре-

дитора переходит к новому кредитору в том объеме и на тех условиях, которые существовали к моменту перехода права. В частности, к новому кредитору переходят права, обеспечивающие исполнение обязательства, а также другие связанные с требованием права, в том числе право на проценты».

2. «Право требования по денежному обязательству может перейти к другому лицу в части, если иное не предусмотрено законом».

3. «Если иное не предусмотрено законом или договором, право на получение исполнения иного, чем уплата денежной суммы, может перейти к другому лицу в части при условии, что соответствующее обязательство делимо и частичная уступка не делает для должника исполнение его обязательства значительно более обременительным».

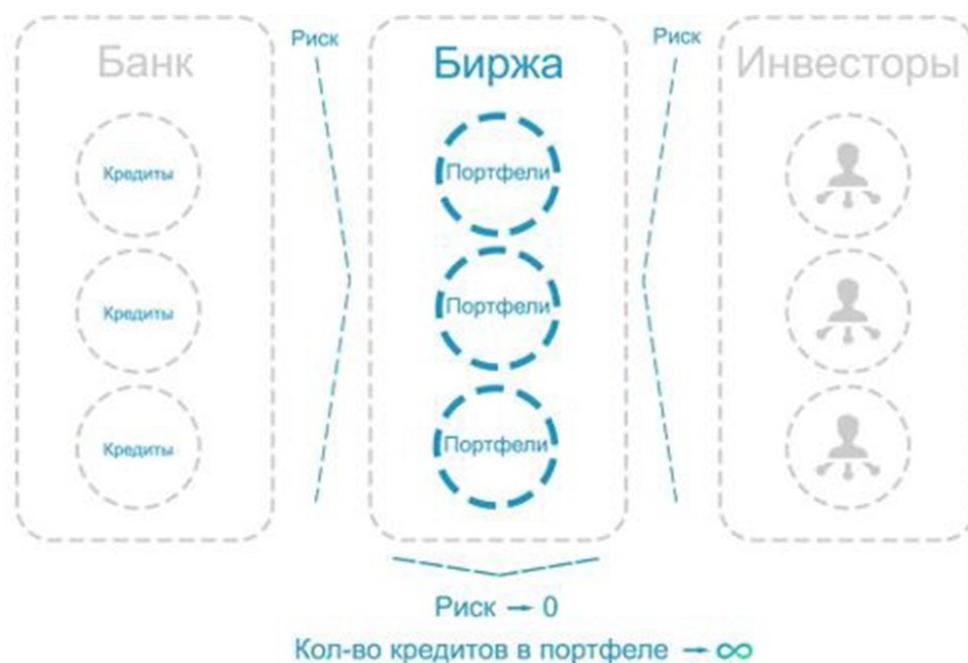
Эти два факта полностью легализируют описанный выше финансовый инструмент как законный и имеющий право быть внедрённым в банковскую инфраструктуру.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА

Поскольку банк является только посредником сделки, то после её завершения он не несёт рисков, так как все риски на себе

берёт инвестор. Но так как количество кредитов в портфеле велико (больше 10 тыс.), то дефолт одного кредита нанесёт минимальный урон прибыли портфеля. Благодаря значительному количеству кредитов в портфеле риск портфеля стремится к безрисковой ставке по отрасли [1]. Ниже приведена схема распределения риска между участниками (Рисунок 3).

Рис. 3 Схема распределения рисков.



## ОПИСАНИЕ ПЛАТФОРМЫ БИРЖИ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ АКТИВОВ

Платформа состоит из 3 модулей: токенизация, биржа и эмуляция.

### ТОКЕНИЗАЦИЯ

На вход подаётся пакет товаров для токенизации, к примеру, ипотечные кредиты. Далее каждый из кредитов токенизируется (делится на много одинаковых токенов). После этого собираются портфели, в которые входят по 1 токену из каждого кредита. Тем самым, мы получаем рыночный товар с минимальным риском дефолта и высокой ликвидностью.

Разделяет кредиты на токены с равной доходностью и формирует из них портфели.

1) Токенизирует. Каждый кредит в портфеле Банка имеет свои показатели:

- PD - вероятность дефолта в течение года;
- LGD - уровень потерь при дефолте;
- D - ставка дохода в процентах годовых.

Банк задает следующие параметры:

- T - срок, на который инвестор вкладывает средства при первичном размещении;

•  $DI$  - доходность в процентах годовых, которую получит инвестор при первичном размещении.

На основе этих данных определяется размер токена, а также число токенов, на которые делится кредит.

2) Формирует пакеты токенов. По алгоритму минимизации риска происходит формирование портфелей, состоящих из большого числа токенов. В результате в каждый пакет токенов входит не более одного токена из каждого кредита. Регистрация соответствия пакетов и токенов осуществляется в распределенном реестре.

### БИРЖА

Осуществляет обслуживание как первичного размещения токенизированного портфеля, так и вторичного оборота пакетов токенов.

1) Первичный рынок осуществляет первичное размещение на рынке сформированных пакетов токенов, поступивших от блока токенизации.

2) Вторичный рынок предоставляет всем участникам возможность осуществлять продажу и покупку пакетов токенов на вторичном рынке в круглосуточном режиме. При этом сами пакеты токенов не изменяются. Регистрация прав участников на пакеты осуществляется в распределенном реестре.

### ЭМУЛЯЦИЯ

Производит моделирование поведения участника рынка в зависимости от задаваемых внешних параметров. Поскольку интересно посмотреть, какие есть сильные и слабые стороны у данной системы на практике, то необходим модуль, который будет эмулировать рынок и входные данные.

1) Эмуляция кредитов формирует для токенизации кредитный портфель Банка с заданием параметров для каждого кредита:  $PD$  - вероятность дефолта в течение года;  $LGD$  - уровень потерь при дефолте;  $D$  - ставка дохода в процентах годовых;  $E$  - сумма задолженности по кредиту в момент токенизации.

2) Эмуляция пользователей формирует действия участников системы:

- покупка пакетов токенов
- продажа пакетов токенов
- ожидание

Действия зависят от ряда факторов:

- текущей цены пакетов на рынке;
- остатка пакетов у участника;
- остатка денежных средств у участника;
- склонности участника к риску.

### БЛОК ТОКЕНИЗАЦИИ

Блоку токенизации задаются параметры:

$I$  – сумма в рублях, за которую будет реализован один токен любого из кредитов при первичном размещении;

$DI$  – доходность в % годовых, которую получит первичный инвестор на вложенную сумму  $I$  при первичном размещении;

$T$  – срок в днях, на который инвестор вкладывает средства при первичном размещении;

$n$  – число токенов, входящих в один пакет. На вход блока токенизации поступает кредитный портфель из  $N$  кредитов. Каждый кредит с номером  $1 \leq i \leq N$  описывается в соответствии с терминологией Базель-2 [5], параметрами:

$PD_i$  – вероятность дефолта кредита  $i$  в течение срока  $T$ ;

$LGDi$  – уровень потерь при дефолте кредита  $i$  в течение срока  $T$ ;

$Ei$  – сумма задолженности по кредиту  $i$  в момент токенизации.

$Di$  – ставка дохода в процентах годовых кредита  $i$  в течение срока  $T$ .

Параметр  $Di$  определяется, как отношение суммы всех доходов, которые ожидаются к получению по кредиту с номером  $1 \leq i \leq N$  в течение срока  $T$  к сумме  $Ei$ , умноженной на 365 и деленной на  $T$ . Сроки гашения разных кредитов в портфеле Банка, из которых блоком токенизации выбираются токены для формирования однотипных пакетов токенов, могут различаться. Таким образом, по кредитам, которые планируются к погашению в течение срока  $T$ , величина  $Di$  будет меньше, чем ставка по кредитному договору. С другой стороны, если заемщик на момент токенизации нарушил условия договора и Банку причитаются пени и штрафы, то величина  $Di$  может быть больше, чем ставка по кредитному договору.

Параметр  $PD_i$  вероятности дефолта каждого из токенов кредита с номером  $1 \leq i \leq N$  в течение срока  $T$  зависит от вероятности дефолта токенизируемого кредита  $PD_i^*$  и от того, за какой срок  $t$  банком был рассчитан параметр  $PD_i^*$ . Обычно в качестве временного интервала выбирается годичный интервал  $t = 365$ . Величина  $PD_i$  определяется по формуле

$$PD_i = 1 - (1 - PD_i^*)^{\frac{T}{t}} \quad (1),$$

При процедуре токенизации каждый токенизируемый кредит с номером  $1 \leq i \leq N$  делится на множество одинаковых токенов. В результате процедуры токенизации образуются токены, обладающие одинаковыми качественными характеристиками  $PD_i, LGDi,$

$Di$ . Оценим величину математического ожидания доходности кредита с учетом параметров  $PD_i, LGDi, Di$ . Сумма, получаемая банком по кредиту, складывается из двух вариантов события. В случае успешной реализации кредитной стратегии в течение срока  $T$  с вероятностью  $1 - PD_i$ .

Банк имеет сумму требований к заемщику в сумме  $E (1 + D_i^{\frac{T}{365}})$ . В случае реализации дефолта с вероятностью  $PD$  банк получает сумму

$$E (1 + D_i^{\frac{T}{365}}) (1 - LGD) \quad (2).$$

Таким образом, математическое ожидание  $M[Di]$  доходности в процентах годовых удовлетворяет следующим тождествам:

$$\frac{M[Di]T}{365} = D_i - \left(\frac{365}{T} + D_i\right) PD_i LGD_i \quad (3).$$

С учетом входных параметров  $DI, I, T$  и полученного значения  $M[Di]$ , блок токенизации определяет размер токена  $p_i$  для каждого кредита с номером  $1 \leq i \leq N$  по формуле

$$p_i = \frac{I(1 + DI(\frac{T}{365}))}{1 + \frac{M[Di]T}{365}} \quad (4),$$

а также  $z_i$  - число токенов, на которые делится кредит с номером  $i$ , вычисляемое по формуле

$$z_i = \lfloor \frac{E_i}{p_i} \rfloor \quad (5),$$

где  $\lfloor x \rfloor$  - целая часть числа  $x$ . Остаток кредита, равный  $E_i - p_i z_i$ , остается на балансе банка и не входит ни в один из токенов. Общее число  $Z$  полученных токенов в результате процедуры токенизации определяется как сумма

$$Z = \sum_{i=1}^N z_i = \sum_{i=1}^N \frac{E_i}{p_i} \quad (6).$$

Блок токенизации по специальному алгоритму, который будет описан отдельно, формирует из полученных токенов пакеты, состоящие из  $n$  токенов каждый. Задача ал-

горитма заключается в том, чтобы в каждый пакет вошло не более одного токена от каждого кредита.

Таким образом, влияние каждого из токенизируемых кредитов на любой сформированный портфель токенов ограничено. Будем считать, что такое распределение возможно, и в результате все  $Z$  полученных токенов распределены по пакетам. В результате общее число портфелей токенов, сформированных блоком токенизации, равно числу  $M$ , вычисляемому по формуле

$$M = n^{-1} \sum_{i=1}^N z_i \quad (7).$$

При недостатке кредитных продуктов для токенизации, при невозможности алгоритма секьюритизации распределить токены кредитов максимально независимо, или при необходимости банку привлечь дополнительные средства на рынке, банк может токенизировать и продавать свои собственные долговые обязательства со сроком гашения равным  $T$  и доходностью  $DI$ . В этом случае в портфеле токенов, приобретаемом инвестором, будут не только токены кредитных обязательств заемщиков, но и токены долговых обязательств самого банка. В этом случае инвестор не имеет рисков снижения уровня доходности по портфелю токенов в части обязательств банка, если считать, что выплата Банком обязательств по собственным токенам производится со 100% вероятностью. Результаты токенизации кредитного портфеля и формирования пакетов токенов фиксируются в распределенном реестре. Таким образом, каждый сформированный пакет токенов связывается с  $n$  различными кредитами, а каждый токенизированный кредит с  $z_i$  различными пакетами токенов. Будем называть такой реестр реестром токенизации. На каждый токенизированный кредит с номером  $1 \leq i \leq N$  открывается свой накопительный счет. На данный счет поступают все средства, перечисляемые заемщи-

ком Банку с момента токенизации кредита. Права на остаток средств  $r_i$  на накопительном счете токенизированного кредита принадлежат в равном объеме каждому из  $z_i$  токенов, связанных с данным кредитом.

Рассмотрим произвольный пакет токенов с номером  $1 \leq m \leq M$ . Будем считать, что в данный пакет вошли токены из  $n$  кредитов с номерами  $1 \leq fj \leq N$ ,  $1 \leq j \leq n$ . Тогда к истечению годового срока данный пакет токенов дает право своему владельцу на доли от  $n$  накопительных счетов на общую сумму

$$R_m = \sum_{k=1}^n \frac{r_{fj}}{z_{fj}} \quad (8).$$

Если токенизируемый кредит с номером  $1 \leq i \leq N$  не погашен полностью за временной интервал  $T$ , который будем называть временем действия токена, то на не погашенный остаток проводится новая процедура токенизации. При повторном размещении по каждому не погашенному и вновь токенизируемому кредиту заново определяется текущее значение параметров  $PD$ ,  $LGD$ ,  $EAD$ ,  $D$ , что позволяет определить размер нового токена  $p$ . Полученные токены новой эмиссии снова размещаются через торговую площадку, а вырученные средства от продажи новых токенов не погашенного кредита поступают на накопительный счет кредита и увеличивают остаток средств  $r_i$ . Из определения  $R_m$  и  $r$  получаем, что имеет место равенство

$$\sum_{i=1}^N r_i = \sum_{m=1}^M R_m \quad (9).$$

Полученное равенство отражает факт того, что все средства, поступающие по токенизированным кредитам и аккумулированные на накопительных счетах, в любой момент времени распределены между собственниками пакетов токенов. Предположим, что все кредиты, входящие в токенизируемый портфель, принадлежат различным, не связанным друг с другом заемщикам. Ес-

ли данное условие не выполняется, то всегда можно рассматривать кредиты группы заемщиков, как один большой кредит, и в результате такого рассмотрения снова получить портфель не связанных заемщиков, но уже с меньшим числом кредитов  $N$ . Таким образом, вероятность дефолта любого из  $n$  токенов, образующих пакет, можно рассматривать, как событие, независимое от дефолта других токенов. Наличие в каждом пакете  $n$  независимых токенов позволяет при заданной одинаковой вероятности дефолта  $PD_i = PD$ , одинаковом уровне потерь при

дефолте  $LGD_i = LGD$  и одинаковой процентной ставке  $Di = D$  каждого кредита, токеном которого входит в пакет, получить оценку доходности пакета и вероятности такого события. Пример зависимости ставки доходности трех пакетов, состоящих из 500 токенов, 2.000 токенов и 1.000.000 токенов при доходности каждого токена  $D = 10\%$ , времени действия токенов, входящих в пакет,  $T=365$  дней, уровня потерь для каждого токена  $LGD = 45,5\%$ , и при условии независимости вероятности дефолта каждого токена равной  $PD = 3\%$  приведен на рисунке 4.

Рис. 4. Сравнение ставок для портфелей из разного числа токенов [6].

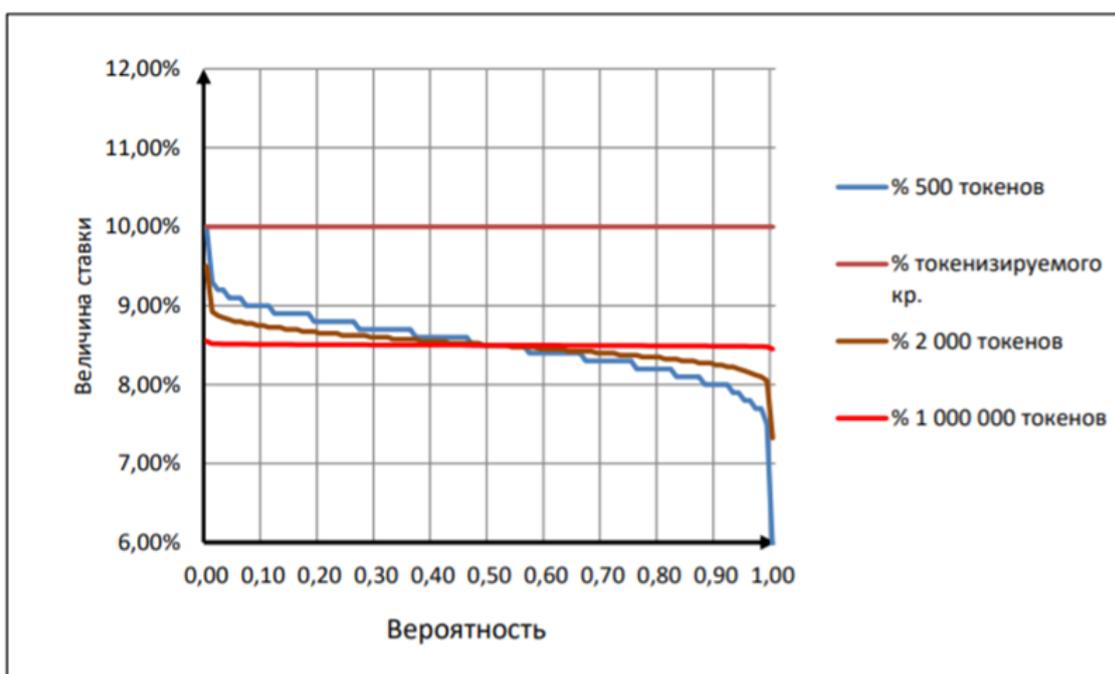


Рисунок 4 показывает, что по мере увеличения числа токенов в пакете, кривая доходности портфеля стремится к горизонтальной прямой, проходящей через точку доходности равной 8,5%, соответствующей вероятности равной 0,5 и являющейся математическим ожиданием значения ставки, как случайной величины.

Математическое ожидание ставки годового дохода пакета токенов  $S$ , который был получен из различных кредитов, зависит от доходности в процентах годовых каж-

дого их таких кредитов  $D$ , уровня  $LGD$ , времени действия пакета токенов  $T$ , вероятности дефолта  $PD$  и рассчитывается по формуле

$$S = D - PD\left(\frac{t}{T} + D\right)LGD \quad (10).$$

Для примера на рисунке с учетом  $T = 365$ ,  $LGD = 45,5\%$ ,  $D = 10\%$ ,  $PD = 3\%$  получаем  $8,5\% = 10\% - 3\%(1 + 10\%) 45,5\%$ . Сформулируем в общем виде данное утверждение.

**Утверждение 1.** Доходность  $S$  портфеля в процентах годовых, состоящего из  $n$

токенов, со сроком действия токена  $T$ , каждый из которых имеет на данном интервале доходность  $D$ , вероятность дефолта  $PD$  и уровень потерь при дефолте  $LGD$ , удовлетворяет условию

$$\lim_{n \rightarrow \infty} S = D - PD \left( \frac{365}{T} + D \right) LGD \quad (11).$$

**Доказательство.** Распределение числа из  $n$  дефолтных токенов одинакового размера, составляющих портфель токенов, с вероятностью дефолта токена  $PD$ , описывается биномиальным распределением  $B(n, PD)$  с параметрами  $n$  испытаний и вероятностью успеха равной  $PD$ . Доходность портфеля, состоящего из  $n$  токенов, при  $n \rightarrow \infty$  совпадает с доходностью портфеля, который имеет вероятность 0,5. При данной вероятности число дефолтных токенов в портфеле равно математическому ожиданию биномиального распределения  $B(n, PD)$ . Для данного распределения имеет место выражение  $M[B(n, PD)] = nPD$ .

При числе дефолтных токенов, равном  $nPD$ , данные токены за период  $T$  будут приносить доход в портфель равный

$$nPD \left( 1 + \frac{DT}{365} \right) (1 - LGD) \quad (12).$$

Каждый из остальных  $n - nPD$  токенов даст портфелю ожидаемую доходность

$$\frac{DT}{365} (n - nPD) \quad (13).$$

Таким образом, доходность  $S$  портфеля в процентах годовых за период  $T$  в этом случае определяется выражением

$$\frac{ST}{365} = \frac{DT}{365} - LGD \left( 1 + \frac{DT}{365} \right) PD \quad (14).$$

Следовательно,  $S = D - PD \left( \frac{365}{T} + D \right) LGD$ .

Согласно доказанного утверждения 1, можно для любых значений  $PD$ ,  $LGD$ ,  $T$  и  $D$  найти достаточно большое значение  $n$ , чтобы для любого сколь угодно малого значения  $\delta$  выполнялось условие

$$P \left( S > D - LGD \left( \frac{365}{T} + D \right) PD \right) > 1 - \delta \quad (15).$$

Полученное неравенство позволяет блоку токенизации обеспечить, за счет вхождения в состав пакета достаточно большого числа токенов  $n$ , требуемый уровень надежности для покупателя пакета и одновременно с этим гарантированный уровень доходности. В результате размещения пакетов токенов на торговой площадке участники рынка получают возможность приобретения надежного инструмента с известным уровнем доходности.

## БЛОК ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДКИ

Торговая площадка выполняет две основные функции. Во-первых, она осуществляет первичное размещение на рынке  $M$  сформированных пакетов токенов, поступивших от блока токенизации. Во-вторых, площадка предоставляет всем своим участникам осуществлять продажу и покупку пакетов токенов на вторичном рынке в круглосуточном режиме [2]. При этом сами пакеты токенов не изменяются. Регистрация прав на пакеты осуществляется в распределенном реестре. Будем называть такой реестр реестром торговой площадки. При первичном размещении на вход блока торговой площадки поступает  $M$  сформированных пакетов токенов. По своей доходности они обладают одинаковыми характеристиками для первичного размещения. При токенизации портфеля кредитов Банка ставка  $DI$ , а также сумма вложений инвестора  $I$  в один токен является единой для всех потенциальных инвесторов. Перед процедурой токенизации и размещения полученных пакетов токенов Банк должен определить значение  $DI$  так, чтобы обеспечить необходимый спрос инвесторов на предлагаемый инструмент. Величина  $I$  определяется так, чтобы сумма  $I \cdot n$  была доступна для каждого из потенциальных инвесторов, поскольку инвесторы поку-

пают пакеты, состоящие из  $n$  токенов. Например, если величина  $I = 1$  руб., а число токенов в портфеле  $n = 10\ 000$ , то сумма, вкладываемая инвестором в покупку любого пакета, при первичном размещении равна 10 тыс. рублей. Величина является доходом Банка при положительном знаке (или убытком при отрицательном знаке) при процедуре токенизации и размещении пакетов токенов кредита с номером  $1 \leq i \leq N$  через торговую площадку.

$$\Delta = I \left( 1 - \frac{1 + DI \left( \frac{T}{365} \right)}{1 + \frac{M[D_i]T}{365}} \right) \quad (16).$$

Пусть ставка кредита  $D_i$ , срок действия токена  $T$ , а также параметры кредита  $PD_i$  и  $LGD_i$  удовлетворяют неравенству

$$M[D_i] = D_i - \left( \frac{365}{T} + D_i \right) PD_i LGD_i > DI \quad (17).$$

Тогда банк при реализации каждого токена данного кредита получает положительное значение  $\Delta$  и может использовать полученные средства для размещения в новые кредиты.

Банку не выгодно излишне оптимистично оценивать параметры  $PD$ ,  $LGD$  для токенизируемого портфеля, поскольку при погашении токенов инвесторы могут получить доходность  $S$  ниже планируемого уровня  $DI$ , что снизит спрос инвесторов на последующие размещения токенизируемых портфелей Банка и повысит уровень ожидаемой инвестором доходности  $DI$  при новых размещениях. При излишне пессимистической оценке параметров  $PD$ ,  $LGD$  инвесторы получают доходность  $S$  выше заявленного при размещении уровня доходности  $DI$ . Это означает, что Банк занизил свой уровень дохода при первичном размещении.

Наличие в каждом пакете большого числа токенов различных заемщиков позволяет при заданной вероятности дефолта  $PD$ , известной процентной ставке  $D$  и параметра

$LGD$  каждого токенизируемого кредита, получить оценку доходности такого пакета  $S = DI$ , а также оценку вероятности того, что инвестор, купивший пакет токенов, получит доходность  $S$ .

По истечению времени  $T$  действия токенов, составляющих все портфели, средства, перечисляемые заемщиками на накопительные счета, распределяются между инвесторами в соответствии с зарегистрированными правами на токены, которые составляли пакет.

## АЛГОРИТМ ТОКЕНИЗАЦИИ

На вход алгоритма поступает  $N$  токенизируемых объектов. Алгоритму необходимо выполнить две операции:

- разделить каждый объект на  $z^i$  токенов (частей);
- сформировать пакеты из  $n$  токенов, таким образом, чтобы в один пакет входили токены, принадлежащие различным объектам.

Первая операция алгоритма производится исходя из того, что полученные токены должны обладать одинаковым, заранее заданным уровнем качественного параметра. В качестве такого параметра будем рассматривать доходность, которую получает инвестор, приобретающий токен. Для расчета данного показателя будем считать, что токенизированный объект имеет определенную, заранее известную стоимость  $C_i$  по истечению времени  $T$  с момента токенизации. Пусть инвестор вкладывает в каждый токен сумму  $I$  и планирует получить доходность токена, равную  $DI$  по истечению времени  $T$ . Тогда стоимость токена по истечению времени  $T$  будет равна  $I(1 + DI)$ . Таким образом, число токенов  $z^i$ , на которые делится токенизируемый объект, вычисляется по формуле

$$z_i = \left\lfloor \frac{c_i}{I(1+DI)} \right\rfloor (18).$$

Остаток кредита, не вошедший ни в один из  $z_i$  токенов, остается на банке. Ввиду малой величины данного остатка, будем считать его погрешностью токенизации и в дальнейшем пренебрегать им. Отметим, что определенные таким образом токены имеют одинаковую доходность для любого токенизируемого объекта со стоимостью  $C_i$ ,  $1 \leq i \leq N$ . Каждый токен объекта с номером  $1 \leq i \leq N$  предоставляет права его владельцу на получение дохода в размере  $C_i/z_i$  по истечению времени  $T$ . Будем обозначать  $F$  множество полученных  $N$  значений  $z_i$ . Среди  $z_i$  могут быть повторяющиеся числа. Нумерация их не зависит от величины  $z_i$ . Вторая операция алгоритма заключается в распределении полученных токенов на пакеты по  $n$  токенов в каждом. При этом каждый пакет может содержать не более одного токена из каждого токенизируемого объекта. Для такого распределения будем использовать итеративную процедуру, состоящую на каждом шаге из двух частей. Будем считать, что на вход процедуры поступает множество  $F$  из  $N$  элементов, а также значение  $n \leq N$ .

## ЧАСТЬ 1

Пусть верхний индекс  $i = 1, 2, \dots$  обозначает текущий шаг процедуры. Будем полагать, что  $N_1 = N$ ,  $F_1 = F$ . Все токенизированные объекты множества  $F_i$  упорядочиваются по убыванию числа токенов в объекте. Обозначим полученную последовательность числа токенов в токенизируемых объектах  $Z_i = \{z_1, z_2, \dots, z_{N_i}\}$ , где нижний индекс – порядковый номер объекта и  $N_i$  – число объектов на шаге  $i$ . Отметим, что выполняется условие

$$z_j^i \geq z_{j+1}^i, 1 \leq j < N_i (19).$$

## ЧАСТЬ 2

Выбирается  $n$  наибольших значений  $\{z_1^i, z_2^i, \dots, z_{N_i}^i\}$ , из которых формируется  $z_n^i$ , пакетов токенов. Все полученные блоки одинаковы и содержат по одному токену каждого из  $n$  объектов с наибольшим числом токенов. Такое формирование возможно, поскольку  $z_n^i \leq z_j^i, 1 \leq j \leq n$ . В результате формируются  $n$  новых значений  $z_j^{i+1} = z_j^i - z_n^i, 1 \leq j \leq n$ . Минимум одно из полученных значений равно нулю. Объединение полученных ненулевых значений, а также элементов  $\{z_{n+1}^i, z_{n+2}^i, \dots, z_{N_i}^i\}$  образуют последовательность  $F_{i+1}$ . Таким образом, число объектов с ненулевым остатком токенов после каждого шага уменьшается минимум на 1, что эквивалентно неравенству  $N_i < N_{i+1}$ . Если после очередного шага алгоритма выполняется неравенство  $n \leq N_i$ , то полученное множество  $F_{i+1}$  значение  $N_{i+1}$  поступают на вход Части 1. В противном случае алгоритм завершен.

Резюмируем свойства описанного алгоритма:

1. Алгоритм обязательно завершится. Максимальное число шагов алгоритма равно  $N - n$ ;
2. Число токенов  $E$ , не попавших ни в один из пакетов, удовлетворяет неравенству  $E < (n - 1)d$ , где  $d$  – максимальный остаток токенов в одном из  $n - 1$  не токенизированных объектов после окончания работы алгоритма;
3. Число  $d$  не может быть больше числа  $z_{N_1-n}^1$  – то есть числа токенов в объекте с номером  $N_1 - n$  в множестве  $Z_1$ .

## НОВАЯ МОДЕЛЬ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

Банк, используя механизм токенизации кредитного портфеля и торговую площадку для размещения полученных пакетов

токенов, кардинальным образом меняет традиционную схему работы.

При обычной схеме работы привлеченные средства и выданные за их счет кредиты учитываются на балансе кредитной организации. Объем размещения средств Банка регулируется центральным Банком РФ, который устанавливает норматив достаточности капитала банка Н1. Данный норматив рассчитывается как отношения величины базового капитала банка, величины основного капитала банка и величины собственных средств (капитала) банка к сумме кредитного риска по активам, отраженным на балансовых счетах бухгалтерского учета с учетом применения надбавок к коэффициентам риска. Минимальное значение Н1 установлено на уровне 10%. Таким образом, при традиционной схеме работы банк не может привлечь и потом выдать средств больше, чем десятикратный размер его капитала [7].

При использовании предложенной схемы банк продает права на кредитный портфель инвесторам в виде пакетов токенов. В результате инвесторы получают права требования не к банку, а непосредственно к заемщикам. Таким образом, с баланса банка уходят выданные кредиты, и связанные с ними кредитные риски, а привлеченные у инвесторов средства не отражаются в пассиве банка. Соответственно, у банка образуются средства для выдачи нового кредитного портфеля, и такая выдача не влияет на норматив Н1.

В результате перехода к новой модели бизнеса у банка появляются новые ограничения по наращиванию кредитного портфеля, которые связаны только с объемом по-

тенциальных рынков, а также качеством и быстротой формирования кредитного портфеля и адекватности оценки его критериев. Перечислим четыре таких ограничения и возможные способы управления данными ограничениями для увеличения банком своего сегмента.

**Объем рынка заемщиков.** Рост сегмента рынка достигается снижением ставки кредитования, а также сокращением срока рассмотрения заявок клиентов.

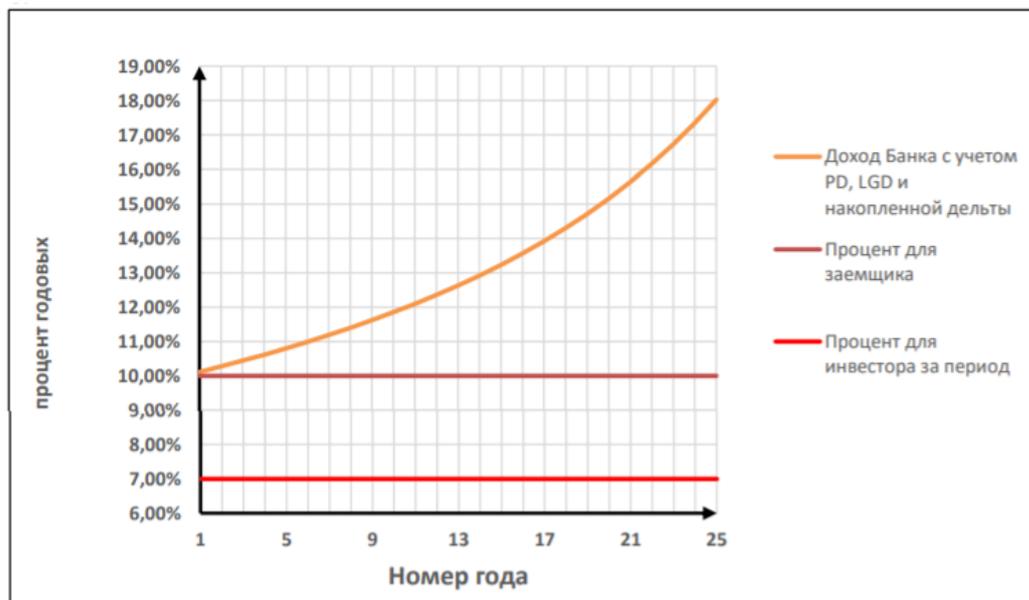
**Объем рынка инвесторов.** Рост сегмента заемщиков достигается увеличением ставки привлечения, а также увеличением ликвидности вложений инвесторов.

**Срок формирования нового портфеля.** Сокращение сроков достигается за счет унификации и автоматизации процедур рассмотрения кредитных заявок и проведения их предодобрения до момента получения банком средств для выдачи заявки.

**Срок размещения токенизированного портфеля на рынке.** Сокращение сроков достигается за счет роста доходности и ликвидности размещаемого инструмента, а также за счет подтверждения заявленного уровня доходности при погашении.

Как показано на рисунке 5, ставка размещения ипотечного кредита Банком для Заемщика установлена на уровне 10% годовых, а срок кредита равен 25 годам. Предполагается, что стартовый уровень LGD по данным кредитам на момент выдачи равен 45,5%, а вероятность дефолта PD на годовом интервале равна 3% на протяжении всего срока кредитования. Число продаж портфеля в течение года установлено равным.

Рис. 5 Сравнение ставок Банка, Инвестора и Заемщика по ипотечным кредитам [6].



Таким образом, предлагаемая Банком система обеспечивает инвесторам гарантированную доходность в 7% годовых при сроке размещения средств, равном одному году. Через торговую площадку инвесторы могут продать пакет токенов на вторичном рынке досрочно, не дожидаясь срока гашения пакета. Доходность при такой продаже не гарантирована, но при достаточно большом числе инвесторов и высокой ликвидности рынка будет стремиться к величине доходности к погашению. Доходность банка, получаемая за счет токенизации и продажи сформированных кредитных портфелей па-

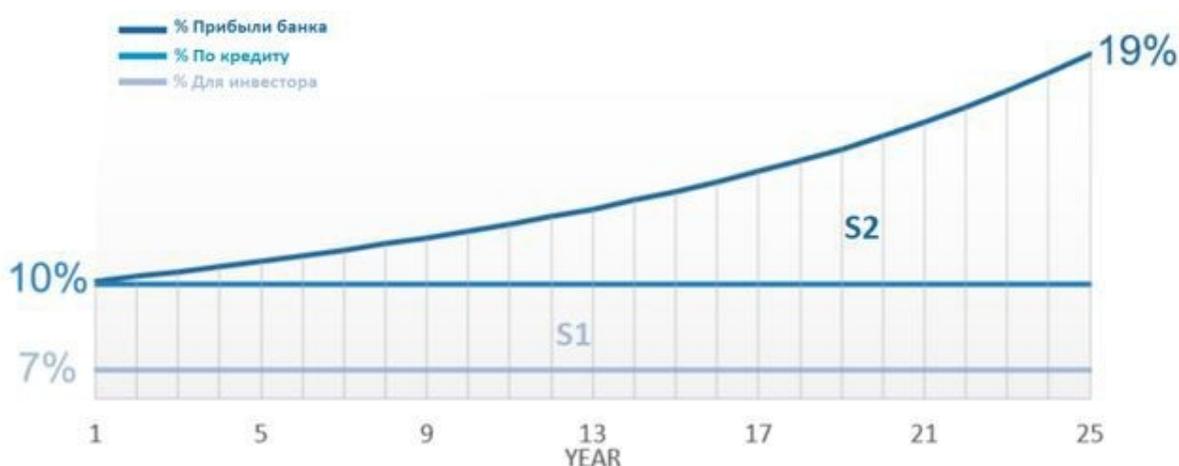
кетов раз в год и реинвестирования полученных средств в новые кредиты с аналогичными параметрами, позволяет увеличить доходность Банка с 10% до 18% годовых (Рисунок 6).

### ВЫВОДЫ

Благодаря внедрению платформы Банк сможет

- Снизить объём суммы резервирования;
- увеличить доходность;
- снизить риски.

Рис. 6. Сравнение процентных ставок для банка.



Это позволяет банку работать с высоко-маржинальными кредитами в области P2P, увеличить скорость привлечения денег под новые кредиты и за счёт этого увеличить прибыль. Также банк является посредником в сделке между инвестором и заёмщиком, что избавляет банк от рисков после заключения сделок по обмену активов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Берзон Н. И. Фондовый рынок: Учебник-4-е изд., перераб. и доп // М.: Вита-Пресс, 2009.
2. Блог компании IT Capital Virtual Trading: первый шаг на фондовом рынке // Habr [Электронный ресурс] URL: <https://habr.com/ru/company/itcapital/blog/205478/> (Дата обращения: 10.03.2019).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 18 марта 2019 года) // Правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (Дата обращения: 21.03.2019).
4. Лобанов М. Как устроен рынок P2P-кредитования в России и за рубежом // Rusbase [Электронный ресурс] URL: <https://rb.ru/opinion/p2p/> (Дата обращения: 02.03.2019).
5. Basel II. International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework [Электронный ресурс] URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> (Date of access: 21.02.2019).
6. Davydov V., Khalilova M. Business model of creating digital platform for tokenization of assets on financial markets // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 2019. – Т. 497. – № 1.
7. Klaas J.A., Daryakin A.A. The indicative model of financial stability management of the banking sector // Academy of Strategic Management Journal. – 2016. – Т. 15. – С. 43.

## EXCHANGE OF TOKENIZED ASSETS FOR TURNING THEM INTO MARKET GOODS

**Senin Vladimir** – Candidate of Juridical Sciences, Professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: GR@hse.ru.

**Davydov Vyacheslav** – Candidate of Economic Sciences, Advisor, Expert of the Research Laboratory of Cyber-Physical Systems of Tikhonov Moscow Institute of Electronics and Mathematics (National Research University - Higher School of Economics). Address: 34 Tallinskaya Ulitsa, Moscow, 123458, Russia. E-mail: v.davydov@hse.ru.

**Shmonov Mikhail** – a 3<sup>rd</sup> of Tikhonov Moscow Institute of Electronics and Mathematics (National Research University - Higher School of Economics), bachelor's program «Applied Mathematics». Address: 34 Tallinskaya Ulitsa, Moscow, 123458, Russia. E-mail: mmshmonov@edu.hse.ru.

The article is devoted to the characterization of a business model for creating a digital platform for tokenization of assets on financial markets. The areas of application of tokenization of assets for financial market participants are considered. The legal framework is given, and the financial model using tokenization of the credit portfolio of a commercial bank is described. A method for calculating the interest rate of a package of tokens composed of tokens of various credits as well as an algorithm for calculating the size of a token for a loan with given PD and LGD parameters is given. It is shown that resulting from application of the proposed financial model, the role of banks in the financial market is changing. The bank emerges as the organizer of the P2P lending market from a traditional credit institution. As a result of this transformation the P2P market receives an additional impetus for development, and the bank increases its level of profitability. A comparison of the levels of profitability, liquidity and reliability of the proposed tools with the traditional instruments for attracting and placing funds is made.

Key words:

*Tokenization, Securitization, Diversification, P2P.*

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Шохин Александр Николаевич** – д.э.н., профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Научный руководитель Научно учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ, Президент НИУ ВШЭ, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей.

**Кириллина Валентина Николаевна** – д.ф.н., профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ, Заведующая Научно-исследовательской лабораторией исследований в области бизнес коммуникаций, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации.

**Блудян Марина Анатольевна** – Первый вице-президент «ОПОРЫ РОССИИ».

**Борисов Сергей Ренатович** – к.э.н., PhD, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», Заместитель председателя Правительственной комиссии по вопросам конкуренции и развития малого и среднего предпринимательства.

**Головин Юрий Викторович** – д.э.н., Председатель совета директоров РМП Банка, Генеральный директор «Витрина-Финанс ИНК».

**Давыдов Вячеслав Анатольевич** – к.т.н., к.э.н., советник, эксперт Научной лаборатории Интернета вещей и киберфизических систем Московского института электроники и математики им. А.Н. Тихонова (НИУ ВШЭ).

**Шмонов Михаил Михайлович** – студент 3-го курса НИУ ВШЭ, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Ерастов Георгий Валерьевич** - Председатель Совета директоров АО «Севосетиннефтегазпром», руководитель юридической службы ПАО «Тураевское машиностроительное конструкторское бюро «Союз», слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Иванова Татьяна Владимировна** – эксперт по работе с государственными заказчиками ОАО «Вымпелком», бизнес-консультант по взаимодействию с госорганами и участия в тендерах, а также государственно-частному партнерству при использовании IoT в ЖКХ, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Каллиста Милана Анатольевна** – студентка 2-го курса магистерской программы «Менеджмент в СМИ» НИУ ВШЭ, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Ляпин Григорий Александрович** – студент НИУ ВШЭ, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Маркелов Олег Валерьевич** – MBA «Управление взаимодействиями бизнеса и власти» РАНХиГС, Советник Генерального директора «Наука Связь», слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Мельников Иван Владимирович** – Заместитель главы Ассоциации защиты бизнеса, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Мытенков Сергей Сергеевич** – профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей.

**Панфилов Константин Сергеевич** – студент 2-го курса магистерской программы «Прикладная политология» НИУ ВШЭ, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Прокопов Федор Тимофеевич** – д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, вице-президент РСПП, Председатель Комиссии по профессиональным стандартам.

**Проскурин Алексей Викторович** – студент 3-го курса бакалаврской программы «Социология» НИУ ВШЭ, слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Сайкина Елена Юрьевна** – к.э.н., старший менеджер проектов АО «Астон Консалтинг», слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

**Сенин Владимир Борисович** – к.ю.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Заместитель председателя правления АО «Альфа-Банк», Президент Ассоциации менеджеров России.

**Троцкий Николай Алексеевич** – Директор по связям с общественностью БФ «Расправь крылья!», слушатель общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика».

## ПАМЯТКА ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «БИЗНЕС. ОБЩЕСТВО. ВЛАСТЬ»

Уважаемые авторы! К публикации принимаются научные статьи объемом не более 1,5 п.л. и рецензии объемом не более 0,5 п.л. Помимо основного текста, статья должна включать в себя следующие обязательные элементы:

- Название статьи
- Фамилия, инициалы автора
- Аннотация
- Ключевые слова
- Список литературы

Ключевые слова выделяются курсивом, фамилия и инициалы автора, заголовки статьи выделяются жирным шрифтом. Допускается выделение ключевых идей в статье жирным шрифтом. ФИО автора, название статьи, аннотация и ключевые слова должны быть продублированы на английском языке.

Шрифт – «Book Antiqua», размер: основной текст - 12 pt, через 1 интервал; название статьи – 18 pt, фамилия и инициалы автора - 14 pt, через 1 интервал, абзац 1,0 см, все поля по 2 см. Интервал перед абзацем – 0 pt, после - 6 pt. Выравнивание текста по ширине. Отступ для красной строки составляет 1,25 см. Верхнее и нижнее поля составляют 2 см, правое и левое – 1,25 см.

Сокращения, условные обозначения и цитаты оформляются в соответствии с общепринятыми стандартами (ГОСТ Р 7.0.5–2008).

Нумерация формул, рисунков, таблиц – единая, сквозная по всему тексту.

При написании статьи используются затекстовые ссылки, которые оформляются в квадратных скобках ([3] или [3, 15]), где первое число указывает на номер источника в списке литературы, а второе – страницу, на которую ссылается автор.

Список должен быть выполнен в соответствии с требованиями ГОСТа. В начале списка в алфавитном порядке указываются источники на русском языке, затем – источники на иностранных языках. Образцы оформления источников в списке литературы:

1. Лопатина Е. И. GR-менеджмент как современный инструмент управления взаимодействием бизнеса с органами власти // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 150–154.

2. Официальный сайт Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс] URL: <http://www.gr-center.ru/> (Дата обращения: 15.04.2017).

На отдельном листе указывают полностью имена, отчества и фамилии авторов, ученая степень и ученое звание, должность и место работы (включая адрес места работы), рабочий и контактный телефоны, электронные адреса. Данная информация представляется на русском и на английском языках.

Окончательный документ электронной версии статьи должен иметь расширение docx.

Приглашаем к сотрудничеству всех заинтересованных авторов!

Научно-учебная лаборатория бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ

Отв. секретарь журнала Гончарова Наталия Александровна [nagoncharova@edu.hse.ru](mailto:nagoncharova@edu.hse.ru)