

Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /  
Bulletin of the Institute of Economics, Management  
and Law of the Russian State University  
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.  
Founded in 2006

3/4  
2020

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics,  
Management and Law of the Russian State University for the Humanities  
Academic Journal

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

### **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI)

### **Goals and objectives**

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-24415 or 19.05.2006.

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

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

e-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

### **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

### **Цели и задачи**

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующийся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

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

Тел: +7 (499) 973-40-96

электронный адрес: [unic2010@mail.ru](mailto:unic2010@mail.ru)

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

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

## **Editorial Board**

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

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

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

*O.L. Sedova*, Cand. of Sci. (Engineering), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*deputy editor-in-chief*)

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

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

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

*E. Kashtyakova*, PhD, University of Economics in Bratislava, Slovakia

*L.G. Kudinov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

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

*Cyril Svoboda*, Dr. of Sci. (Law), professor, Prague Diplomatic Academy, Prague, Czech Republic

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

*Yu.A. Shcherbanin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (IEF RAS), Moscow, Russian Federation

## **Executive editors**

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

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

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

## **Редакционная коллегия**

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

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

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

*О.Л. Седова*, кандидат технических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация (*заместитель главного редактора*)

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

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

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

*Э. Каптякова*, кандидат экономических наук, Экономический университет, Братислава, Словацкая Республика

*Л.Г. Кудинов*, доктор экономических наук, профессор, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

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

*Свобода Цвирил*, Пражская дипломатическая академия, Прага, Чешская Республика

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

*Ю.А. Щербанин*, доктор экономических наук, профессор, Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук (ИНП РАН), Москва, Российская Федерация

## **Ответственные за выпуск**

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

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

## Содержание

### **Современные аспекты управления**

---

- Ольга В. Краснянская*  
Сравнительный анализ механизмов организации  
научно-технологического развития  
в отечественной промышленности и за рубежом ..... 10
- Наталья В. Федорова, Ольга Ю. Минченкова,  
Виктория Г. Макеева*  
Возможности и риски цифровизации экономики и общества ..... 25
- Наталья В. Овчинникова, Ксения А. Чистякова,  
Олег Ю. Артемов, Анна А. Хаджи-Мухамедова*  
Женщины в бизнесе: догнать и перегнать мужчин ..... 38

### **Приоритеты национального развития**

---

- Антонина А. Серезина*  
К вопросу о расширении сотрудничества  
отдельных секторов промышленности Российской Федерации ..... 49
- Анна С. Вихрова*  
Практика организации производственных подсистем  
оборонных предприятий ..... 71

### **Россия и мир: управление, экономика, право**

---

- Элена Каштякова, Зузана Боровска*  
Analysis of the state of Iranian migration to the countries  
of Western and Northern Europe  
[Анализ состояния иранской миграции  
в страны Западной и Северной Европы] ..... 89
- Елена В. Зенкина, Наталья В. Ивина*  
Механизмы участия стран в процессах интеграции и глобализации  
в целях устойчивого экономического развития ..... 105

*Алла Б. Секачева*

Торговые споры с участием Европейского союза в рамках ВТО  
как катализатор глобальной экономической нестабильности ..... 114

### **Актуальный вопрос**

---

*Людмила Б. Садовникова, Яна Бабанина*

Истоки, состояние, перспективы и условия развития  
эмоциональной компетентности в период пандемии ..... 124

### **Научная жизнь**

---

*Ярослав О. Zubov*

Двадцатые юбилейные «Чаяновские чтения» прошли  
в Российском государственном гуманитарном университете ..... 140

### **Интервью с ученым**

---

*Юрий А. Щербанин*

Учебник «Мировая экономика»:  
в поисках новых путей и моделей развития ..... 146

### **Рецензия на учебник**

---

*Владимир В. Великороссов*

Рец. на кн.: *Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.*  
Управление проектами организации: Учебник.  
М.: ИНФРА-М, 2020. 244 с. .... 153

## Contents

### **Modern management aspects**

---

- Ol'ga V. Krasnyanskaya*  
Comparative analysis of mechanisms of organizing the scientific  
and technological development in Russian industry and abroad ..... 10
- Natal'ya V. Fedorova, Ol'ga Yu. Minchenkova,  
Viktoriya G. Makeeva*  
Possibilities and risks of digitalization of the economy and society ..... 25
- Natal'ya V. Ovchinnikova, Kseniya A. Chistyakova,  
Oleg Yu. Artemov, Anna A. Khadzi-Mukhamedova*  
Women in business. Catch up and overtake the men ..... 38

### **Priorities of national development**

---

- Antonina A. Seregina*  
On the issue of expanding the cooperation among certain sectors  
of the Russian Federation industry ..... 49
- Anna S. Vikhrova*  
Practice of organizing defense enterprises' production subsystems ..... 71

### **Russia and the world. Governance, economy, law**

---

- Elena Kašćáková, Zuzana Borovská*  
Analysis of the state of Iranian migration to the countries  
of Western and Northern Europe ..... 89
- Elena V. Zenkina, Natalya V. Ivina*  
**Arrangements for the countries participation  
in the integration and globalization processes  
with the purpose of sustainable economic development ..... 105**
- Alla B. Sekacheva*  
Trade disputes involving the European Union  
in the WTO as a catalyst for global economic instability ..... 114

## **Topical question**

---

*Lyudmila B. Sadovnikova, Y. Babanina*

Origins, state, prospects and conditions for the development  
of emotional competence during a pandemic ..... 124

## **Scientific life**

---

*Yaroslav O. Zubov*

20<sup>th</sup> anniversary “Chayanov Conference” (Chayanovskie Chtenya)  
held at the Russian State University for the Humanities ..... 140

## **Interview with a scientist**

---

*Yuri A. Shcherbanin,*

Textbook “World Economy”.  
Searching for New Ways and Models of Development ..... 146

## **Review on the textbook**

---

*Vladimir V. Velikorossov*

Book review: Antonov, G.D., Ivanova, O.P. and Tumin, V.M. (2020),  
Organization project management. Textbook, INFRA-M,  
Moscow. 244 p. .... 153

# Современные аспекты управления

УДК 001.895

## Сравнительный анализ механизмов организации научно-технологического развития в отечественной промышленности и за рубежом

Ольга В. Краснянская

*МИРЭА – Российский технологический университет,  
Москва, Россия, ker2006@mail.ru*

*Аннотация.* Сравнительный анализ практики организации научно-технологического развития в российской и зарубежной промышленности показывает, что в основном состав и содержание этой деятельности и в том и в другом случае имеют, на первый взгляд, незначительные различия. Между тем эти акценты и определяют в конечном счете причину отставания в уровне инновационного развития отечественных предприятий от зарубежных. В первую очередь это касается структуры финансирования НИОКР, в российских условиях гипертрофированной в сторону бюджетных источников, а также крайне незначительной роли корпоративной науки как генератора спроса на новации. Основной акцент в отечественных условиях делается на поддержку работы отраслевых и академических научно-исследовательских институтов, которые, как показывает исследование, недостаточно ориентированы на получение конкретных результатов, востребованных практикой в лице промышленных предприятий. Доля подразделений заводской науки, как наиболее компетентной в вопросах определения потребности производства в результатах исследований и разработок, в структуре научных организаций ничтожна. В статье на представительном массиве статистических данных обосновано направление реформирования действующей системы организации научно-технологического развития, способное преломить сложившееся отставание в инновациях от развитых стран.

*Ключевые слова:* инновационная система, научно-технологическое развитие, корпоративная наука, спрос на результаты исследований и разработок, финансирование науки, инновации, промышленность

*Для цитирования:* Краснянская О.В. Сравнительный анализ механизмов организации научно-технологического развития в отечественной промышленности и за рубежом // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 10–24.

© Краснянская О.В., 2020

## Comparative analysis of mechanisms of organizing the scientific and technological development in Russian industry and abroad

Ol'ga V. Krasnyanskaya

*Moscow Institute of Radio, Electronics and Automatics (MIREA) –  
Russian Technological University, Moscow, Russia,  
kep2006@mail.ru*

*Abstract.* A comparative analysis of the practice of organizing scientific and technological development in the Russian and foreign industries shows that, mainly, the composition and content of that activity in both cases, at first glance, have slight differences. Meanwhile, those slight accents ultimately determine the reason for the lag in the innovative development level of Russian enterprises in comparison to foreign ones. First of all, it applies to the structure of the R & D financing that in Russian conditions is hypertrophied by the budget sources and also to the extremely insignificant role of corporate science as a generator of demand for innovations. The main emphasis in Russian conditions is done on supporting the work of the industry and academic research institutes, which, as the study shows, are not sufficiently focused on obtaining concrete results demanded by the industrial enterprises practice. Though the factory science divisions are the most competent in determining the production need in the research and development results their share in the structure of scientific organizations is negligible. With a representative array of statistics the article justifies the direction of reforming the current system of organizing scientific and technological development, what can refract the existing backlog in innovation in comparison to developed countries.

*Keywords:* innovation system, scientific and technological development, corporate science, demand for research and development results, science financing, innovation, industry

*For citation:* Krasnyanskaya, O.V. (2020), “Comparative analysis of the mechanisms of organizing the scientific and technological development in Russian industry and abroad”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 10–24.

### *Введение*

Анализ организации научно-технологического развития в странах, реализующих евроатлантическую модель построения национальных инновационных систем, дает основание выделить

ряд особенностей, которые позволяют им занимать лидирующие места в международных рейтингах инновационно развитых государств. Во-первых, это разветвленная сеть организаций, осуществляющих научные исследования и разработки, а также инновационную деятельность, ориентированная на создание условий для беспрепятственного развития воспроизводственного процесса в части создания новой продукции, техники, технологий и освоения результатов НИОКР в производстве. Во-вторых, это рационально выстроенная структура источников финансирования, среди которых ведущую роль играют средства предпринимательского сектора как основного потребителя результатов исследований и разработок. В-третьих, это развитая система институциональной поддержки инновационной деятельности, включающая в себя объекты специальной инфраструктуры, обеспечивающей создание и коммерциализацию новой техники и технологий. В-четвертых, это разноплановая широкая совокупность действенных мер и решений, нацеленных на стимулирование и поддержку организаций, выполняющих исследования и разработки, как деятельность с эффектом, отложенным на длительный период. И пятая, главная особенность, заключающаяся в наличии встречного потока спроса на новации в промышленности, основным источником которого является практическая деятельность производственных предприятий, непосредственно взаимодействующих с потребителем, персонализируемая с корпоративной наукой [Попова 2015]. Именно на этом уровне формируется потребность в НИОКР, прикладных и поисковых исследованиях.

Учитывая данные международных сопоставлений, различного рода инновационные рейтинги, обоснованным следует считать, что организация научно-технологического развития в странах-лидерах инновационного развития является образцом для подражания, следование принципам которой позволяет обеспечить высокий уровень инновационной активности и российской промышленности. Хотя следует заметить, и в развитых странах инновационный процесс развивался непросто. Однако, как показало время, проблемы, сдерживавшие его динамику, удалось успешно преодолеть, поэтому рассмотрим, насколько реализуются особенности практики организации инновационной деятельности в инновационно развитых странах, придерживающихся евроатлантической модели национальной инновационной системы [Бобрышев, Чекаданова 2017; Голиченко 2017], в российской действительности.

### Основная часть

В России, также как и в инновационно развитых странах, несмотря на произошедшее сокращение сферы исследований и разработок (ИиР), существует достаточно обширная сеть организаций, выполняющих исследования и разработки, которая насчитывала в 2019 г. 4051 организацию. Среди них абсолютный приоритет по-прежнему имеют научно-исследовательские организации, составляющие большинство среди организаций науки – 1618<sup>1</sup>. В этом состоит существенное отличие российской практики от зарубежной, где, с одной стороны, высокая доля ИиР, особенно в области фундаментальных исследований, выполняется в университетских лабораториях и центрах, а с другой – основной объем НИОКР реализуется в научных подразделениях промышленных корпораций. Вместе с тем российская практика пытается взять на вооружение преимущества, которые предоставляет культивируемое на Западе совмещение педагогической и исследовательской деятельности в университетах [Судакова 2019]. Как следствие, число вузов, выполняющих ИиР, за 20 последних лет выросло в 2,5 раза.

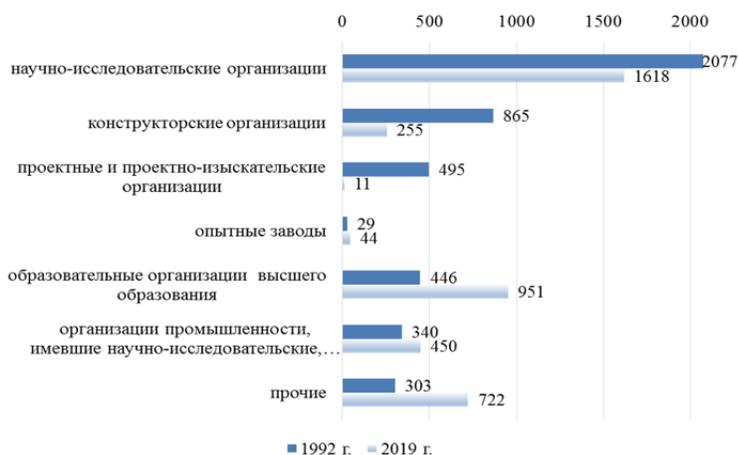


Рис. 1. Динамика структуры организаций, выполнявших исследования и разработки, единиц<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Наука и инновации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/folder/14477> (дата обращения 29 июня 2020).

<sup>2</sup> Там же.

Динамика структуры организаций, выполнявших исследования и разработки за период с 1992 по 2019 гг., – рис. 1 – свидетельствует о происходящем свертывании научно-технологического потенциала России в части компаний, осуществляющих генерацию и содействие освоению новаций на 11%.

Также неуклонно сокращается численность персонала, занятого в научной сфере, за 20 лет – на 23%<sup>3</sup>. Снижается и средняя численность работающих в одной научной организации. Если в 2000 г. на каждую из них приходилось по 216 человек, то в 2019 г. – 169 человек. В результате сегодня численность основной движущей силы науки – исследователей – составила в российских организациях 348,3 тыс. человек, или по паритету полной занятости – 410,6 тыс. человек (2017 г.). В США данный показатель достигает 1380,0 и в Китае – 1692,2 тыс. человек<sup>4</sup>. Учитывая также несопоставимый уровень технического оснащения научно-исследовательского процесса, становится очевидной разница научного потенциала России и стран-лидеров инновационного развития. При этом, по различным оценкам за период с 1990 г., из России уехали от 100 до 200 тыс. ученых. Как отмечает главный ученый секретарь президиума РАН Н.К. Долгушкин:

...с 1990 г. количество исследователей в России уменьшилось в 2,7 раза, с 2000-го количество персонала, занимающегося исследованиями и разработками, в среднем за год сокращается на 1,3%. При этом в странах Евросоюза и в США число ученых выросло на 2–3%, в Бразилии, Южной Корее и Китае – на 7–10%<sup>5</sup>.

Очевидно, подобные разнонаправленные тенденции не сближают позиции России и развитых стран в части методов повышения инновационной активности.

Внутренние затраты на исследования и разработки в России последовательно растут и по сравнению с 2000-м к 2019 г. увеличились почти в 15 раз (в фактически действовавших ценах), достигнув 1134,8 млрд рублей. По отношению к ВВП их величина не превышала

---

<sup>3</sup> Наука и инновации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/folder/14477> (дата обращения 29 июня 2020).

<sup>4</sup> Индикаторы науки: 2019: Статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.Л. Дьяченко и др. // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. С. 291.

<sup>5</sup> Россия осталась без ученых и специалистов [Электронный ресурс]. URL: [https://lenta.ru/news/2018/03/29/skill\\_drain](https://lenta.ru/news/2018/03/29/skill_drain) (дата обращения 31 октября 2020).

за этот период 1,1%. Однако по оценкам, приведенным в докладе РАН 2019 г., в сопоставимых ценах они отстают от уровня РСФСР в 1991 г. на 14%<sup>6</sup>. Объем средств, направленных на финансирование ИиР непосредственно в промышленности, увеличился за последние 10 лет в 2,6 раза, что значительно больше, нежели объем расходов на «общее развитие науки»<sup>7</sup>. Вместе с тем, по данным международных сопоставлений за 2017 г., общий объем финансирования науки в России составил 7,7% от расходов на эти цели в США, 8,4% – в Китае и 24,5% – в Японии<sup>8</sup>. Радикально отличается от инновационно развитых стран и структура финансирования ИиР – рис. 2.

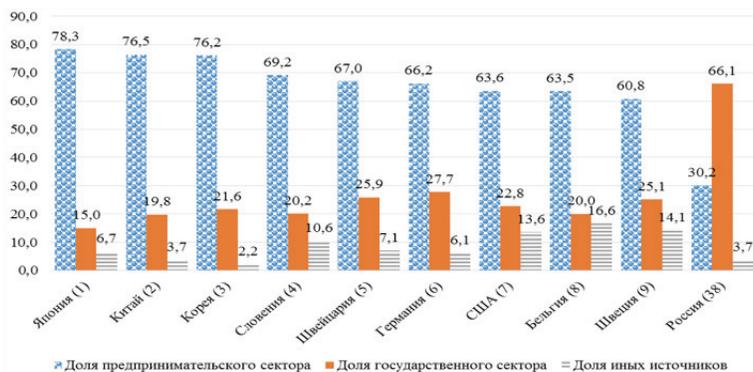


Рис. 2. Доля предпринимательского и государственного секторов в общем объеме внутренних затрат на ИиР в странах-лидерах и в России, 2017 г., %<sup>9</sup>

В России более двух третей средств на исследования и разработки выделяются из государственного бюджета. Причем, по мнению президента РАН, реально это соотношение другое. «Хоть мы и говорим, что у нас 20–30% дает внебюджет, – отмечает пре-

<sup>6</sup>О реализации государственной научно-технической политики в Российской Федерации и важнейших научных достижениях российских ученых в 2018 г.: Доклад РАН. М.: РАН, 2019. С. 25.

<sup>7</sup>Росстат. Наука и инновации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (дата обращения 30 октября 2020).

<sup>8</sup>Финансирование науки в цифрах / И.Е. Ильина, Е.Н. Жарова, А.В. Кल्पин, А.В. Ясаков (Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП)). М.: IMG Print, 2019. С. 9.

<sup>9</sup>Там же.

зидент академии А.М. Сергеев, – но если посмотреть, что внутри этого внебюджета, то окажется, что это дают госкорпорации, и мы даже РНФовские деньги считаем внебюджетом. Реально, конечно, меньше 30%, дай бог, если пропорция 80 к 20»<sup>10</sup>.

При этом было понятно, если бы эти средства расходовались в государственных и академических учреждениях, а также в вузах, преимущественно работающих на условиях бюджетного финансирования. Однако анализ свидетельствует, что 51,4% бюджетных расходов направляется на финансирование ИиР в предпринимательском секторе, обеспечивая 56,5% общего объема затрат на исследования и разработки в частных компаниях. То есть при ведущей роли бюджетного финансирования, предпринимательский сектор осваивает в 2 раза больше средств на ИиР, чем государственный<sup>11</sup>. По мнению специалистов РАН, основными причинами такого положения следует считать: нерациональные действия на уровне государственной политики в части научно-технологического развития; периодически возникающие кризисы, снижающие долгосрочную инвестиционную привлекательность страны; мнение бизнеса о невозможности получить от науки реальных результатов, способных повысить его конкурентоспособность, слабая защита интеллектуальной собственности и другие<sup>12</sup>.

Из приведенных данных можно сделать два вывода. Во-первых, в силу реальной абсолютной ограниченности объемов финансирования ИиР в нашей стране необходимо концентрировать научно-техническую деятельность в направлениях, где имеются наиболее благоприятные для этого предпосылки и не расплывать выделяемые средства равномерно по всему спектру возможных областей научного знания. И данный процесс уже начался<sup>13</sup>. В 2019 г. по приоритетным научно-техническим направлениям было израсходовано 804,5 млрд рублей или 70,9% общих внутренних затрат на ИиР<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Глава РАН: доля внебюджетных средств может стать показателем успехов нацпроекта «Наука» [Электронный ресурс]. URL: <https://indicator.ru/engineering-science/vnebyudzhetnye-rashody-nacproekt-nauka-14-11-2018.htm> (дата обращения 3 декабря 2020).

<sup>11</sup> Индикаторы науки: 2019: Статистический сборник. С. 94.

<sup>12</sup> О реализации государственной научно-технической политики в Российской Федерации... С. 33.

<sup>13</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.07.2011 г. № 899 «Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации».

<sup>14</sup> Росстат. Наука и инновации...

Во-вторых, следует прислушаться к мнению ведущих стран в области инноваций в отношении структуры источников финансирования научно-технологического развития и, соответственно, структуры организаций науки. Согласно данным рис. 2, ни одна страна-лидер не имеет столь высокого уровня бюджетного финансирования ИиР, как Россия [Дежина 2018].

По мере развития рыночных подходов к организации ИиР в России получают распространение различные формы инновационной инфраструктуры, сопровождаемое принятием соответствующих нормативных документов. Так, образованы фонды грантовой поддержки фундаментальных и поисковых исследований: РФФИ, выдавший в 2019 г. грантов на сумму 22,4 млрд рублей<sup>15</sup>, и РНФ, за тот же год профинансировавший 4,7 тыс. проектов на общую сумму 21,7 млрд рублей<sup>16</sup>. Несмотря на то что гранты – это поддержка краткосрочных проектов, их распространение снижает остроту проблемы низкого уровня оплаты труда в научно-технической сфере.

В соответствии со Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. началось формирование инновационных территориальных кластеров, которых, по оценкам специалистов «НИУ ВШЭ», насчитывается порядка 110. Уровень их развития весьма неодинаков. До конца организационно сформировались 25 таких кластеров, их список был утвержден специальным поручением Председателя Правительства Российской Федерации<sup>17</sup>. Минпромторг России в 2015 г. инициировал постановление Правительства о создании промышленных кластеров, в задачи которых, среди прочих, входит поддержка и развитие инноваций на основе создания специальной инновационной и производственной инфраструктуры<sup>18</sup>. По состоянию на 2019 г. создано 44 промышленных кластера<sup>19</sup>, объединяющих 1049 участников,

---

<sup>15</sup> Отчет о результатах деятельности ФГБУ «Российский фонд фундаментальных исследований» и использовании закрепленного за ним федерального имущества за 2019 г. (утв. советом Фонда 01.03.2020). 50 с.

<sup>16</sup> Создавая фундамент будущего: Годовой отчет Российского научно-го фонда за 2019 г. М.: РНФ, 2020. 66 с.

<sup>17</sup> Перечень инновационных территориальных кластеров, утв. поручением Председателя Правительства Российской Федерации от 12.08.2012. № ДМ-П8-5060.

<sup>18</sup> Постановление Правительства РФ от 31 июля 2015 г. № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров».

<sup>19</sup> По другим данным, содержащимся в геоинформационной системе Минпромторга России, промышленных кластеров на октябрь 2020 г.

из которых (кластеров) пока только 23% находятся на высоком и среднем уровне организационного развития<sup>20</sup>.

Таковыми же по сути инновационными кластерами, но уже с законодательно закрепленным режимом финансово-правовой поддержки являются шесть созданных в России особых экономических зон технико-внедренческого типа [Чекаданова 2018]. Согласно федеральному закону «Об инновационных научно-технологических центрах» (ИНТЦ [Андреев 2017])<sup>21</sup>, созданы и запущены два таких центра: ИНТЦ «Сириус» (г. Сочи) со специализацией в области информационных технологий и ИНТЦ МГУ «Воробьевы горы», который также будет специализироваться на технологиях 6 технологического уклада.

Широкое распространение в нашей стране получили индустриальные (промышленные) парки и технопарки. Согласно геоинформационной системе Минпромторга России в стране насчитывается 383 таких парка<sup>22</sup>. В рамках перечисленных структур обеспечения инновационной деятельности создаются и действуют также локальные объекты инновационной инфраструктуры. В перспективе следует ожидать дальнейшего развития сети этих объектов, создающих комфортные условия для развития участникам инновационного процесса.

Учитывая ключевое значение проблемы низкого спроса на инновации в экономике, в Стратегии инновационного развития на период до 2020 г. обозначена приоритетность решения таких задач, как:

...развитие кадрового потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций; повышение инновационной активности бизнеса и ускорение появления новых инновационных компаний; максимально широкое внедрение в деятельность органов государственного управления современных инновационных технологий; формирование сбалансированного и устойчиво развивающегося сектора исследований и разработок; обеспечение открытости

---

насчитывалось уже 78, см: Геоинформационная система. Индустриальные парки. Технопарки. Кластеры [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gisip.ru/#!ru/clusters/> (дата обращения 31 октября 2020).

<sup>20</sup> Сводная статистическая информация геоинформационной системы по кластерам. М.: Минпромторг России, 2020. 4 с.

<sup>21</sup> Федеральный закон от 29.07.2017 г. № 216-ФЗ «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. на 29.12.2017).

<sup>22</sup> Геоинформационная система. Индустриальные парки. Технопарки. Кластеры. URL: <https://www.gisip.ru/#!ru/clusters/> (дата обращения 31 октября 2020).

национальной инновационной системы и экономики, а также интеграции России в мировые процессы создания и использования нововведений...<sup>23</sup>.

Основным финансовым документом реализации Стратегии инновационного развития является государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»<sup>24</sup>, содержащая конкретный план достижения целевых показателей, характеризующих стратегические намерения государства в данной области, по 5 подпрограммам и одной федеральной целевой программе (ФЦП). Вместе с тем, как показал анализ, в силу рассмотренных обстоятельств ее ключевые целевые показатели не достигнуты (табл. 1).

*Таблица 1*

Целевые показатели Стратегии инновационного развития Российской Федерации<sup>25</sup> и результаты их выполнения (составлена автором)

Наименование показателя	Целевое значение, 2020 г.	Фактическое значение, 2019 г.
Увеличение доли предприятий, осуществляющих технологические инновации (в 2009 г. – 9,4%)	до 40–50%	20,0% <sup>26</sup>
Увеличение доли инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции (в 2010 г. – 4,9%)	до 25–35%	6,1% <sup>27</sup>
Рост внутренних затрат на ИиР (в 2010 г. – 1,3%)	до 2,5–3% ВВП	1,03% <sup>28</sup>

<sup>23</sup> Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. – Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 № 2227-р.

<sup>24</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» // Постановление Правительства Российской Федерации от 29.03.2019 № 377 (ред. на 31.03.2020).

<sup>25</sup> Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.

<sup>26</sup> Росстат. Наука и инновации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (дата обращения 30 октября 2020).

<sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> Там же.

## Окончание табл. 1

Наименование показателя	Целевое значение, 2020 г.	Фактическое значение, 2019 г.
Увеличение количества российских вузов, входящих в число 200 ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов (Quacquarelli Symonds World University Rankings) (в 2010 г. – 1 вуз)	до 4 вузов	1 <sup>29</sup>
Увеличение количества патентов, ежегодно регистрируемых российскими физическими и юридическими лицами в патентных ведомствах Европейского союза, Соединенных Штатов Америки и Японии (в 2009 г. – 63 патента)	до 2,5–3 тыс. патентов	92 (2016 г.) <sup>30</sup>

Причем не на доли процента, а в разы! Подобные результаты инновационной деятельности свидетельствуют о серьезных просчетах в выборе действенных средств и методов организации управления научно-технологическим развитием в России, реализуемых в рамках действующей нормативной базы.

Согласно статистике, по состоянию на 2019 г. в России насчитывалось 324,6 тыс. крупных и средних промышленных предприятий в таких видах экономической деятельности, как: добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; обеспечение электрической энергией, газом и паром<sup>31</sup> и всего 450 организаций промышленности, в своем составе научно-технические подразделения<sup>32</sup>. То есть менее 14 сотых процента предприятий располагали собственными подразделениями так называемой «заводской» науки, что сравнимо с погрешностью статистического учета!

<sup>29</sup> Российские вузы в общем и региональных рейтингах Quacquarelli Symonds (QS) [Электронный ресурс]. URL: <https://univer.expert/rossiyskiye-vuzy-v-obshchem-i-regionalnykh-reytingakh-quacquarelli-symonds-qs/#3> (дата обращения 30 октября 2020).

<sup>30</sup> Результаты экспертно-аналитического мероприятия «Определение основных причин, сдерживающих научное развитие в Российской Федерации: оценка научной инфраструктуры, достаточность мотивационных мер, обеспечение привлекательности работы ведущих ученых». М.: Счетная палата Российской Федерации, 2020. С. 17.

<sup>31</sup> Россия в цифрах. 2020: Крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020. 550 с.

<sup>32</sup> Росстат. Наука и инновации...

Следует заметить, что в крупных промышленных корпорациях и компаниях наука представлена весьма заметно. Например, в структуре группы «Лукойл» за данное направление отвечает ООО «Лукойл-Инжиниринг», в задачи которого входит управление всей инновационной деятельностью нефтяной компании: от анализа проблемных вопросов функционирования дочерних добывающих предприятий до распространения успешных инноваций по структурам Группы. В организации 3 филиала («ВолгоградНИПИморнефть», «КогалымНИПИнефть» и «ПермНИПИнефть»), а также несколько зарубежных представительств. Численность работающих – 2938 человек. Головным научно-исследовательским центром ПАО «Газпром» является ООО «Газпром ВНИИГАЗ», численностью 1323 человека. Однако подобные структуры трудно отнести к категории заводской науки. Скорее их статистический учет идет по линии самостоятельных научно-исследовательских организаций.

Менее масштабные подразделения заводской науки работают на таких предприятиях, как ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения», конструкторско-технологический отдел которого насчитывает 800 человек; Группа «Новолипецкий металлургический комбинат» в 2020 г., открывшая лабораторный центр микроструктурного анализа, в котором будут анализироваться свойства сталей для разработки новых премиальных продуктов и оптимизации режимов обработки металла; косметическое АО «Свобода», на котором действуют собственный научный центр и космоцветический инкубатор – бизнес-инкубатор в сфере производства косметики. В Контрольно-аналитическом центре Кольской горно-металлургической компании, который состоит из трех основных подразделений: испытательной лаборатории, научно-исследовательской части и отдела технического контроля, работает 400 человек. Центр сотрудничает с профильными НИИ. Большинство проектов, которые реализуются в компании, выполнены институтом «Гипроникель» и Институтом химии и технологии редких элементов и минерального сырья имени И.В. Тананаева Кольского научного центра РАН. Сотрудники Центра сопровождают работу по внедрению новой технологии непосредственно на производстве<sup>33</sup>.

Существуют примеры и совсем немногочисленных научно-внедренческих подразделений предприятий. Например, холдинг ОАО «Томская домостроительная компания» имеет в своей структуре

---

<sup>33</sup> *Петров И.* Наука Кольской ГМК в надежных руках [Электронный ресурс]. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/203632851> (дата обращения 5 ноября 2020).

дочернюю организацию «Стройтехинновация ТДСК», в которой работает до 30 человек. Основные направления ее работы: создание новых архитектурно-конструктивных систем индустриального домостроения; разработка новых строительных материалов и энергоэффективность в процессе строительства<sup>34</sup>.

В целом же, опираясь на данные статистики, можно констатировать, что, в отличие от инновационно развитых стран, в России корпоративной науки практически не существует, что является ключевым отличием организации научно-технологического развития в нашей стране от опыта зарубежных партнеров.

### *Выводы*

Оценка соответствия отечественной системы организации научно-технологического развития принципам построения аналогичных систем в инновационно развитых странах позволяет сделать вывод о том, что ее ключевое отличие состоит в отсутствии интереса промышленности к освоению новых продуктовых, технологических, организационных и маркетинговых новаций и, как следствие, передаче вопросов контроля и финансирования инновационного развития преимущественно на федеральный уровень. Одной из основных причин такого положения является фактическая неспособность действующей системы организации научно-технологического развития предложить промышленности новые идеи высокой степени готовности к освоению в производстве, главным образом за счет «перевернутой пирамиды спроса», когда потребность в инновациях формируется не на уровне структур, взаимодействующих с потребителем, а на уровне теоретических представлений о существующих потребностях, отождествляемом с организациями РАН, вузами и отраслевыми научно-исследовательскими институтами, как показывает практика, в основном оторванными от реальных процессов в промышленности.

### *Литература*

---

Андреев 2017 – *Андреев В.К.* Понятие и состав инновационного научно-технологического центра // Актуальные проблемы российского права. 2017. № 11 (84). С. 115–120.

---

<sup>34</sup> *Охмин Д.* Корпоративная наука – необходимое явление [Электронный ресурс]. URL: <https://gt-tomsk.ru/vip/korporativnaya-nauka-neobxodimoe-yavlenie/> (дата обращения 2 ноября 2020).

- Бобрышев, Чекаданова 2017 – *Бобрышев А.Д., Чекаданова М.В.* Направления развития национальной инновационной системы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 4 (32). С. 522–535.
- Голиченко 2017 – *Голиченко О.Г.* Государственная политика и провалы национальной инновационной системы // Вопросы экономики. 2017. № 2. С. 97–108.
- Дежина 2018 – *Дежина И.Г.* Российская наука и новые планы ее развития // Инновации. 2018. № 12 (242). С. 3–10.
- Попова 2015 – *Попова А.О.* Организация НИОКР в американских корпорациях: основные структурные формы и новые модели // США и Канада: экономика, политика, культура. 2015. № 5. С. 82–100.
- Судакова 2019 – *Судакова Н.А.* Тенденции развития партнерства университетов и бизнеса в США // Россия и Америка в XXI веке. 2019. Вып. 4 [Электронный ресурс]. URL: <https://rusus.jes.su/s207054760008219-7-1/> (дата обращения 29 мая 2020).
- Чекаданова 2018 – *Чекаданова М.В.* Исследование путей обеспечения инновационного развития высокотехнологичных производств радиоэлектронной промышленности. М.: ИД «МЕДПРАКТИКА-М», 2018. 308 с.

## References

---

- Andreev, V.K. (2017), “Concept and composition of an innovative scientific and technological center”, *Aktual'nye problemy rossiiskogo prava*, no. 11 (84), pp. 115–120.
- Bobryshev, A.D. and Chekadanova, M.V. (2017), “Directions for the development of the national innovation system”, *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, vol. 8, no. 4 (32), pp. 522–535.
- Chekadanova, M.V. (2018), *Issledovanie putei obespecheniya innovatsionnogo razvitiya vysokotekhnologichnykh proizvodstv radioelektronnoi promyshlennosti* [Research on ways to ensure the innovative development of high-tech production of the electronic industry], MEDPRAKTIKA-M, Moscow, Russia.
- Dezhina, I.G. (2018), “Russian science and new plans for its development”, *Innovatsii*, no. 12 (242), pp. 3–10.
- Golichenko, O.G. (2017), “State policy and failures of the national innovation system”, *Voprosy ekonomiki*, no. 2, pp. 97–108.
- Popova, A.O. (2015), “Organization of R & D in American corporations. Basic structural forms and new models”, *SShA i Kanada: ekonomika, politika, kul'tura*, no. 5, pp. 82–100.
- Sudakova, N.A. (2019), “Trends in the development of the university and business partnerships in the USA”, *Rossiya i Amerika v XXI veke*. Issue no. 4, available at: <https://rusus.jes.su/s207054760008219-7-1/> (Accessed 29 May 2020).

*Информация об авторе*

*Ольга В. Краснянская*, кандидат экономических наук, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; [kep2006@mail.ru](mailto:kep2006@mail.ru)

*Information about the author*

*Ol'ga V. Krasnyanskaya*, Cand. of Sci. (Economics), MIREA (Moscow Institute of Radio, Electronics and Automatics) – Russian Technological University, Moscow, Russia; bld. 78, Vernadskii Avenue, Moscow, Russia, 119454; [kep2006@mail.ru](mailto:kep2006@mail.ru)

## Возможности и риски цифровизации экономики и общества

Наталья В. Федорова  
*Московский гуманитарный университет,  
Москва, Россия, kafedra612@mail.ru*

Ольга Ю. Минченкова  
*Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия,  
kafedra612@mail.ru*

Виктория Г. Макеева  
*Государственный университет управления,  
Москва, Россия, kafedra612@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена анализу влияния цифровизации экономики и общества на обеспечение их устойчивого развития. К преимуществам этого процесса отнесен его стимулирующий характер, возможность появления новых сфер деятельности, экологизации производственных процессов со снижением их ресурсоемкости, повышение скорости культурообмена, формирование новых институтов, глобализирующих экономику и обеспечивающих повышение ее эффективности. Однако существует и большое количество рисков, сопровождающих этот процесс. Это и снижение информационной безопасности, и риски в платежных системах, и проблема комплаенса, и возможности манипуляции общественным сознанием, и возможности виктимизации людей и предприятий, увеличивается также и вероятность глобальных кибератак. Все эти проблемы требуют тесного взаимодействия политики, бизнеса, академической науки и гражданского общества. Процессы развития цифровизации должны служить развитию общества, учитывая системные риски.

*Ключевые слова:* цифровизация, устойчивое развитие, искусственный интеллект, информационные технологии, риски, безопасность

*Для цитирования:* Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Макеева В.Г. Возможности и риски цифровизации экономики и общества // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 25–37.

---

© Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Макеева В.Г., 2020

## Possibilities and risks of digitalization of the economy and society

Natal'ya V. Fedorova

*Moscow University for the Humanities, Moscow, Russia,  
kafedra612@mail.ru*

Ol'ga Yu. Minchenkova

*Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Moscow, Russia, kafedra612@mail.ru*

Viktoriya G. Makeeva

*State University of Management, Moscow, Russia,  
kafedra612@mail.ru*

*Abstract.* The article analyzes how the digitalization of the economy and society affects the ensuring their sustainable development. The advantages of the process include its stimulating nature, the possibility of the emergence for new areas of activity, the greening of production processes with a decrease in their resource intensity, an increase in the rate of culture exchange, the formation of new institutions that globalize the economy and ensure an increase in its efficiency. However, there are many risks that accompany the process. They are a decrease in information security, the payment systems risks with an issue of the compliance, and also the possibilities for manipulating public consciousness, and victimizing people and enterprises as well as an increase in the likelihood of global cyber-attacks. All of those matters require close interaction between politics, business, academia and civil society. The digitalization development processes should serve the society, development taking into account systemic risks.

*Keywords:* digitalization, sustainable development, artificial intelligence, information technology, risks, security

*For citation:* Fedorova, N.V., Minchenkova, O.Yu. and Makeeva, V.G. (2020), "Possibilities and risks of digitalization of the economy and society", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 25–37.

Сегодня всем ясно, что цифровизация стала неотъемлемой частью жизни. Однако надо понимать, что она может привести к двум противоположным результатам: либо к трансформации экономики к устойчивому развитию, либо к ее деградации. Чтобы человечество смогло воспользоваться этими возможностями, власти должны уделять пристальное внимание таким направлениям развития,

как искусственный интеллект (ИИ), компьютерное обучение, виртуальная реальность и связанные с ними разработки, которые приводят к технологической революции и происходят на фоне глобальных кризисов. Все это уже невозможно игнорировать.

ИИ может в ближайшие пять-десять лет решить те научные задачи, которые не имеют сегодня решений. Это касается не только сокращения масштабов нищеты, но и более эффективного использования ресурсов, развития энергетики, изменения форм занятости, развития транснациональных партнерств, что, естественно, приведет к фундаментальным экономическим и социальным последствиям.

Ускорение цифровизации, особенно в условиях нарастания пандемии, автоматически не привело к переходу к устойчивому развитию, а скорее расширило неустойчивые модели роста, т. е. можно говорить, что между этими процессами нет однозначной корреляции. Специалисты связывают эту проблему с неадекватностью управления. Цифровизация амбивалентна: с одной стороны, она стимулирует развитие зеленой экономики, транснациональных сетей и их связей, способствующих развитию культуры глобального сотрудничества. С другой стороны – это рост социальных разногласий, экологических рисков и, как следствие, дестабилизация общества. При этом стоит отметить, что проблемные вопросы необходимо решать очень быстро, поскольку неверные решения могут разрушить или, по крайней мере, дестабилизировать экосистему Земли.

Еще важный аспект, связанный с цифровизацией – это изменение рынка труда в сторону сокращения потребности не только в рабочих кадрах, но и в сфере интеллектуального труда: придется сокращать бухгалтеров, инженеров и прочих специалистов, пострадавших от цифровизации. Можно с уверенностью сказать, что на сегодня ни в одной стране мира нет системы социальной защиты от этого явления. Кроме того, и система образования также плохо подготовлена к цифровизации [Федорова, Коврижкина 2018].

Процесс цифровизации позволяет отслеживать каждого, проводить анализ больших данных, дает возможность управления как индивидуальным, так и групповым поведением, что приводит к проблеме попрания свободы, демократии и человеческого достоинства, особенно это актуально при авторитарном управлении.

Цифровизация играет значительную роль в обеспечении устойчивого развития. Цифровизация – это то, что в конечном итоге меняет восприятие мира людьми, позволяет развивать и совершенствовать различные виды деятельности с помощью цифровых технологий [Минченкова, Свистунов 2008]. С помощью цифровизации можно решить множество проблем, таких как:

- снижение воздействия на окружающую среду, в частности, разработка интеллектуальных транспортных систем;
- развитие культурного разнообразия посредством его цифрового распространения;
- развитие демократических методов взаимодействия путем расширения возможностей диалога с лицами, принимающими решения;
- повышение конкурентоспособности на основе разработки новых цифровых продуктов, услуг и бизнес-моделей;
- развитие кросс-дисциплинарного сотрудничества между субъектами и организациями;
- развитие игрового бизнес-контента, позволяющего вовлечь студенческую молодежь в решение важных проблем цифровизации;
- развитие взаимодействия культурного наследия и СМИ;
- развитие взаимодействия между человеком и роботом;
- создание уникальных программ для детей для установления ограничений онлайн, позволяющих обучить детей устанавливать отношения, границы и права в социальной среде;
- обеспечение контроля за уходом за пожилыми членами общества;
- создание различных площадок для развития социальных технологий, методов и услуг;
- разработка мотивационных проектов для молодежи, которая не учится и не может найти работу на рынке труда;
- разработка медицинских проектов, где цифровые технологии используются для разработки методов работы в здравоохранении, например, виртуальное обучение навыкам и приемам оказания скорой медицинской помощи, дистанционное лечение;
- обучение пожилых людей в области активных технологий;
- помощь родителям с детьми-аутистами;
- разработка новых лекарств и развитие инклюзивной помощи.

В перечисленных технологиях нет упоминания о возможностях для производственных предприятий. Здесь тоже открываются возможности, которые, в первую очередь, связаны с рациональной организацией производственных процессов. Так, например, всем известная технология «бережливого производства» на базе имитационного моделирования может позволить руководителям принимать более экономичные решения в более короткие сроки.

Таким образом, очевидные преимущества цифровизации для общества и экономики позволят улучшить не только деятельность бизнеса, но и повысить качество жизни общества вообще.

Однако не стоит забывать и о рисках цифровизации, которые можно классифицировать по их влиянию на общество и на деятельность экономических субъектов. Прежде чем говорить о рисках цифровизации, стоит отметить не только инфраструктурные, но и морально-этические проблемы, которые она ставит перед всем человечеством. Так, это касается, в первую очередь, неравномерности цифровизации, т. е. отставание национальных научных систем, а точнее их инфраструктур, от тенденций технологического развития. Это касается разрыва в накоплении и использовании знаний, особенно когда речь идет о разных по уровню развития странах, передовых, развивающихся и отсталых, что обрекает последние на дальнейшее отставание от прогресса и, как следствие, нанесение ущерба мировой экономике.

Нельзя не сказать и о такой проблеме, как попытки «улучшения» человека, его физического и психического развития, на основе сочетания искусственного интеллекта и исследования генома человека. Проблемы трансформации людей еще не осознаются как насущные, и здесь необходимо создавать этические барьеры при «оптимизации» генома человека.

Как отмечалось выше, цифровизация оказывает влияние на общество и на деятельность экономических субъектов. В первую очередь это касается информационной безопасности в организациях различного типа: государственных, частных. Часто организациям трудно обеспечить информационную безопасность. Причина кроется в неподготовленности работников, когда их отношение к информации заведомо свободное.

Условия роботизации и автоматизации все возрастающего количества производств тоже становятся объектами возникновения рисков цифровизации. И это касается не напрямую роботизации и автоматизации, а тех ручных процессов, которые существуют, так как их нарушение может создать новые и часто непредвиденные риски, которые серьезно влияют на бизнес, организацию, в конце концов – общество.

Отказоустойчивость технической системы, характеризующаяся как ее свойство сохранять работоспособность после отказа одной или нескольких ее составных частей, порождает новый риск, связанный с реагированием на этот инцидент. И здесь важна правильная стратегии восстановления, иначе организация может перестать быть устойчивой.

Цифровизация порождает риски и в платежных системах, и в первую очередь это касается уязвимости последних. Возникают такие сложные вопросы, как: сколько сможет функционировать банковская система и все затронутые сферы общества при обруше-

нии инфраструктуры, какие последствия при этом возникнут? Эта проблема требует общего и государственного и межгосударственного подхода, т. е. ее решение затрагивает все субъекты, пользующиеся платжными системами [Малинина 2007].

При всех положительных факторах цифровизации, таких как искусственный интеллект, блокчейн, облако, интернет-продажи и прочее, необходимо говорить и о рисках, затрагивающих всех пользователей – это блокировка «облака», формата файла и поставщика. Особенно это важно для госструктур, которые должны всегда получать доступ к своим данным [Федорова, Минченкова 2018].

Значительной становится и проблема комплаенса, под которым понимают соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам, т. е. это действие в соответствие с запросом или указанием. Как правило, это вопросы, связанные с государственными нормативами и их взаимодействием и с правительственными, и с бизнес-организациями. В сегодняшних условиях новые правительственные нормативные акты могут выходить за рамки сферы управления, риска и комплаенс-групп.

Развитие искусственного интеллекта (ИИ) – еще один фактор не только развития, но и риска. ИИ – это такой мощный инструмент, который преобразует цифровые технологии благодаря своей способности обрабатывать данные по-новому и в кратчайшие сроки, что однозначно влияет на рост эффективности, большему масштабу и новым возможностям, так как информация извлекается из обширных неструктурированных баз данных [Архипова, Седова 2018]. Использование ИИ без выработанных этических правил может привести к катастрофическим результатам, причем эти результаты могут причинить как преднамеренный, так и непреднамеренный ущерб и экономике, и обществу. Например, уже сейчас возникла проблема, когда ИИ генерирует фальшивые новости, что приводит к возможности манипуляции сообществами, для того чтобы принудить к действию, изменить отношение, укрепить определенные убеждения. ИИ будет в значительной степени способствовать подрыву доверия и безопасности при использовании синтетических цифровых “deepfakes” и других форм подделки. К ним относятся видео, голоса и даже стили письма, которые могут имитировать системы искусственного интеллекта, заставляя аудиторию думать, что они взаимодействуют или разговаривают с реальным человеком. Особенно тяжелые последствия касаются политических лидеров, всех наиболее важных представителей руководящего класса и бомонда, что точно вредит авторитету и репутации. Сюда же можно отнести манипуляцию социальными сетями, рекламой и новостями, искусственно стимулировать

популярность социальных инициатив, разработку клеветнических компаний, манипулирование избирателями. Если это будет происходить в массовом масштабе, то последствия будут непредсказуемыми. Современные системы ИИ позволяют формировать профили потребителей, формируя персонализированные базы людей, пока без видимого причиняемого вреда, но это позволит наводить профили уже конкретных потребителей сообщениями, маркетингом и пропагандой для достижения максимального эффекта.

Как отмечалось выше, системы искусственного интеллекта отлично распознают оптимальные пути, паттерны и объекты, присваивая им взвешенные значения без учета морально-этических принципов и могут способствовать росту криминализации. Это касается виктимизации людей и предприятий, когда мошенники создают поддельные удостоверения личности, которые подрывают контроль безопасности.

Мошенники используют в своем арсенале электронные письма, текстовые сообщения, телефонные звонки и веб-рекламы. Получая письмо по электронной почте от своих знакомых или руководителей, потребитель может переводить небольшие суммы денег, что в конечном итоге превращается для мошенников в значительные финансовые доходы. По оценкам ФБР, за последние три года такой вид мошенничества причинил американским компаниям убытки в размере более 26 млрд долларов. Трудно представить, к каким финансовым потерям это приведет, если ИИ будет имитировать голоса или использовать deepfakes для еще большего эффекта. Еще один риск для потребителя при использовании ИИ мошенниками связан с ситуацией, когда потребитель получает письмо от коллеги, клиента, руководителя, просто знакомого или члена семьи, где его просят перейти по ссылке или открыть какой-нибудь файл, что приводит к потерям не только у пользователя, не знакомого с системами безопасности, но и у тех, кто хорошо знает возможности этих систем.

Согласно докладу о глобальных рисках Всемирного экономического форума 2019 года, мошенничество с данными и кибератаки являются четвертым и пятым глобальными рисками, с которыми сталкивается каждая организация<sup>1</sup>.

Кибератаки связаны со значительным ростом числа устройств в сочетании с более сложными субъектами угроз. Это означает, что

---

<sup>1</sup> Утечки данных 2019: статистика, тенденции кибербезопасности и меры по снижению рисков взлома [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/services/103616-utechki-dannyh-2019-statistika-tendencii-kiberbezopasnosti-i-mery-po-snizheniyu-riskov-vzloma> (дата обращения 16 ноября 2020).

растет риск взлома систем. Еще одна проблема, о которой стоит говорить – это облако. Здесь риски связаны с перемещением или развертыванием систем в облачную архитектуру. Цифровизация порождает и проблему, касающуюся конфиденциальности данных. Этот риск связан с контролем и регулированием личной информации, и, если не управлять ею должным образом, это может подорвать доверие к организации и снизить ее прибыль.

К тому же одним из важнейших аспектов цифровых технологий является то, что они связывают мир. Сегодня потребители более доступны друг другу, информации и услугам, чем когда-либо прежде. Становится все больше пользователей интернет. Так, по данным GfK, уровень проникновения интернета на начало 2018 года вырос с 70,4% до 72,8, мобильного интернета – с 47,0% до 56,0. Это связано с подрастающим поколением, как говорят, «дети рождаются с телефоном в руке». Индекс информационной грамотности в России в прошлом году составил 54%. В этом индексе оцениваются такие навыки, как понимание роли информации и степени ее влияния, умение ее искать и анализировать, осознавать пользу или вред. Большинство респондентов (81%) считает, что искать информацию в Интернете просто. Но примерно половина не задумывается о пользе или вреде этих сведений.

Однако в Интернете существует постоянный риск подключения нежелательной стороны, которая может наблюдать, а в дальнейшем манипулировать людьми. Сегодня установлены уже миллиарды камер, у потребителей есть сотовые телефоны, которые являются совершенными устройствами наблюдения, и разработаны системы, записывающие каждое нажатие клавиши, покупку и движение людей. Тогда ясно, что риски причинения вреда усугубляются путем использования и манипулирования нежелательными лицами в своих интересах. Все это приводит к нарушению приватности и росту недоверия к цифровизации.

Развитие облачных хранилищ и систем накопления данных порождает еще одну проблему использования цифровых технологий. Почти каждое устройство, приложение и цифровая служба собирают данные о своих пользователях, которые собираются, накапливаются и хранятся (bigdata) для будущего анализа. По текущим оценкам, 90% всех собираемых данных не могут быть использованы в их нынешнем неструктурированном виде, но ИИ решает эту проблему, и это не только возможность для экономик и бизнеса, но и риск для заинтересованных сторон, когда эти данные используются в нарушении конфиденциальности. Все современные подключенные системы позволяют манипулировать, повреждать, разрушать или собирать и генерировать данные, независимо

от того, являются ли они потребительскими, коммерческими или промышленными. Поэтому возникают риски хакерских атак, когда хакеры находят способы компрометировать, злоупотреблять или влиять на доступность подключенных систем. В официальном ежегодном отчете о киберпреступности (ACR) за 2019 год, опубликованном Cybersecurity Ventures, сообщается, что атаки хакеров во всем мире происходят каждые 14 сек, а к 2021 году их частота возрастет до каждой 11 сек<sup>2</sup>. Цифровые технологии и их использование могут способствовать террористической деятельности, когда используются и такие современные аппараты, как беспилотники. Все это может привести к асимметричной войне по всему миру.

Важным риском, который стоит учитывать в эпоху цифровизации, является тотальная слежка, когда идет сбор данных о каждом конкретном человеке для построения индивидуального профиля, который может быть продан третьим лицам. То, что уже доступно сегодня о людях, в будущем позволит получить гораздо более богатый и точный поведенческий профиль. Сохраненный профиль используется в рекламе и продажах, в политике, в государственной разведке, в социальных вопросах и прочих областях, его можно использовать для отслеживания, влияния, уговоров, угроз, преследования и вымогательства преступниками. Специалисты компании InfoWatch отметили, что за прошлый год в сеть утекло более 14 млрд конфиденциальных записей. Рост числа утечек во всем мире по сравнению с 2018 годом увеличился на 10%, в России – более чем на 40%<sup>3</sup>.

Такая ситуация приводит к дополнительному риску, когда люди боятся высказывать свое мнение или такую ситуацию рассматривают как личную угрозу. Киберпреступники, собрав информацию для построения личного профиля, в котором отмечены не только предпочтения человека, но и его нарушения, публичные записи, превращают ее в доказательства или информацию для, например, медицинской или финансовой атаки. Но даже если этими сведениями не пользуются киберпреступники, то системы безопасности государственных структур оставляют желать лучшего, и они тоже становятся источником информации о клиентах, сотрудниках или партнерах. Сегодня уже говорят о том, что рынок данных по обороту превысил стоимость рынка наркотиков. Естественно, такой риск цифровизации крайне негативно сказывается на праве общества на неприкосновенность частной жизни и долгосрочных планах субъектов.

---

<sup>2</sup> Утечки данных 2019: статистика...

<sup>3</sup> Там же.

Сейчас 4,1 млрд человек или 53,6% населения мира пользуются интернетом. При этом с 2018 по 2019 год рост составил 5,3 процентных пункта. По данным Международного союза электросвязи, в Европе этот показатель самый высокий (82,5%), а в Африке – самый низкий (28,2%)<sup>4</sup>. Как видно из статистики, большинство пользователей – это люди, живущие в ведущих индустриальных странах. Такой разброс численности приводит к тому, что пользователи из неблагоприятных стран, отстающих в своем развитии от ведущих мировых держав и живущих на 1–2 доллара, страдая от безработицы и нестабильной экономики, могут склоняться к преступной деятельности. Поэтому киберпреступники могут использовать таких лиц в своих корыстных целях. К таким видам преступлений можно отнести следующие: создание ботов, генерация спама, распространение вредоносных программ для криптомайнинга, телемаркетинг, открытие вредоносных программ или файлов для вымогательства и прочие виды деятельности, простота которых определяется подключением к сети Интернет. Это касается формирующегося дешевого рынка рабочей силы, готовой пойти на преступления в области ИТ.

Университет Сиднея в Австралии опубликовал исследование, в котором говорится, что большинство анонимных транзакций и незаконных действий в сети происходят с использованием криптовалюты биткоин, общий оборот которых составляет 76 млрд долларов. Это эквивалентно сумме оборота всех наркотиков в США и Европе. Большинство хакеров требуют выкуп именно в этой криптовалюте<sup>5</sup>. Такой вид преступлений не требует специальных навыков, а преступники создают программное обеспечение, поддерживают техническую инфраструктуру и осуществляют сбор финансовых средств от этих преступлений.

Следующим риском, присущим цифровизации, стоит назвать изменение управления логистической и транспортной системами, когда появляются самоходные транспортные средства. Промышленные предприятия тоже стремятся к интеллектуальной автоматизации, поэтому взлом таких систем позволит ими манипулировать, уничтожать, влиять и даже перенаправлять потоки, что принесет однозначно большой вред и экономике, и потребителям. Это касается и электроснабжения промышленных объектов, производящих химикаты и потенциально опасную продукцию, и оборудование,

---

<sup>4</sup> Утечки данных 2019: статистика...

<sup>5</sup> Число пользователей интернета в мире выросло до 4,1 млрд человек [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/7080150> (дата обращения 16 ноября 2020).

что может привести к глобальной экологической катастрофе, не говоря уже о региональных экологических рисках.

Изменения в результате цифровизации приводят и к такому риску, как его каскадность. Сегодня системы управления тесно связаны друг с другом, поэтому сбой в одной системе могут привести к каскадному коллапсу в больших системах. Результатом такого риска будет большее воздействие и длительное восстановление нормальной работы системы.

Программисты-разработчики в своей работе всегда стремятся к эффективной работе, часто используя повторно код в различных репозиториях и проектах для совместного использования. Это тоже может породить риск, так как приводит к уязвимости программных продуктов и оказывает влияние на безопасность коллективных баз данных пользователей. Это касается и общих инфраструктур, так как при поставке информации в таких сложных системах, как суперкомпьютеры, серверы, медицинские устройства и прочие устройства, проблема уже выходит за рамки программного обеспечения.

Сегодня проектируются не только умные дома и офисы, но и умные города. Все это дополнительно порождает проблему, связанную с компетентностью разработчика и пользователя. Если пользователь вполне профессионально пользуется преимуществами цифровизации, это еще не говорит, что он сможет отладить системный сбой в программном обеспечении. И здесь можно говорить о некотором расслоении между пользователем и специалистом, способным исправить системные отклонения в работе. При этом численность последних будет заведомо меньше, что приведет к еще большим усилиям и времени восстановления системы. Это касается и территориального разрыва между местоположением разработчика и возникшей проблемы, когда специалисту необходимо быстро добраться до места возникновения проблемы. Таким образом, возникает проблема, когда набор навыков у человека сократился до очень небольшого количества, и если возникнет системный сбой, то мы можем стать свидетелями катастрофы, когда будут «рушиться» целые инфраструктуры.

Как видим, цифровизация дает всему человечеству большие возможности. Все люди так или иначе встроены в цифровые технологии, начиная от заказчика, разработчика, администратора, поставщика до конечного пользователя, но если посмотреть шире, то они являются частью различных систем, поэтому может возникнуть и такой риск, как утрата доверия к информационным технологиям. По мере роста количества кибератак усиливаются страх, неуверенность и сомнение. Это приводит к снижению или

сдерживанию инвестиций, и замедляются темпы роста технологий. Чем сильнее цифровизация делает потребителя более зависимым, тем больше она может быть использована против его интересов. В целом это касается возрастания рисков для жизни, здоровья семьи и экономического развития и безопасности людей в целом. Поэтому необходимо доверие для создания оптимального баланса между безопасностью и использованием. Поэтому самый надежный способ получить преимущества от цифровизации – это привлечь специалистов из области безопасности и риска. Все эти проблемы требуют тесного взаимодействия политики, бизнеса, академической науки и гражданского общества. Процессы развития цифровизации должны служить развитию общества, учитывать системные риски, базироваться на реформе сферы образования с учетом этических норм и необходимости разработки системы предотвращения выхода за их пределы.

### *Литература*

---

- Архипова, Седова 2018 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Применение digital инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 2 (12). С. 9–22.
- Малинина 2007 – *Малинина Е.В.* Некоторые особенности финансовой глобализации // Вестник РГГУ. 2007. № 11. С. 214–220.
- Минченкова, Свистунов 2008 – *Минченкова О.Ю., Свистунов В.М.* Повышение конкурентоспособности организации на основе управления знаниями: Монография. М.: ГУУ, 2008. 222 с.
- Федорова, Коврижкина 2018 – *Федорова Н.В., Коврижкина М.М.* Проектный подход в решении проблем прекаризации занятости современной молодежи // Знание. Понимание. Умение. 2018. № 4. С. 82–91.
- Федорова, Минченкова 2018 – *Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.* Готовность государственных служащих к управлению проектами // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. № 5. С. 22–29.

### *References*

---

- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2018), "Application of digital-instruments in the staff selection and screening in the organization", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2 (12), pp. 9–22.
- Fedorova N.V. and Kovrizhkina M.M. (2018), "Project approach to solving the problems of precarization of employment of young people", *Knowledge. Understanding. Skill*, no. 4, pp. 82–91.

- Fedorova, N.V. and Minchenkova, O.Yu. (2018), "Readiness of the government employees for the project management", *Nauchnye trudy moskovskogo gumanitarnogo universiteta*, no. 5, pp. 22–29.
- Malinina, E.V. (2007), "Specific features of financial globalization", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2 (12), pp. 214–220.
- Minchenkova, O.Yu. and Svistunov, V.M. (2008), *Povyshenie konkurentosposobnosti organizatsii na osnove upravleniya znaniyami* [Increasing the competitiveness of an organization through the knowledge management], GUU, Moscow, Russia.

### *Информация об авторах*

*Наталья В. Федорова*, кандидат экономических наук, доцент, Московский гуманитарный университет, Москва, Россия; 111395, Россия, Москва, ул. Юности, д. 5, корп. 3; kafedra612@mail.ru

*Ольга Ю. Минченкова*, доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; 119571, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 82; kafedra612@mail.ru

*Виктория Г. Макеева*, кандидат экономических наук, доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; kafedra612@mail.ru

### *Information about the authors*

*Natal'ya V. Fedorova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 3, Yunosti Street, Moscow, Russia, 111395; kafedra612@mail.ru

*Ol'ga Yu. Minchenkova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia; bld. 82, Vernadskii Avenue, Moscow, Russia, 119571; kafedra612@mail.ru

*Viktoriya G. Makeeva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; kafedra612@mail.ru

Женщины в бизнесе:  
догнать и перегнать мужчин

Наталья В. Овчинникова

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

Ксения А. Чистякова

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

Олег Ю. Артемов

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

Анна А. Хаджи-Мухамедова

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

*Аннотация.* В статье рассматриваются методы осуществления женщинами-руководителями высшего звена профессиональной деятельности, выявлены их особенности ведения бизнеса в сравнении с мужчинами и продемонстрировано, какое влияние на это оказывают социокультурные ролевые модели. Отмечается, что в последнее время в современном обществе наметилась важная тенденция к укреплению женщинами своих позиций в бизнесе и росту их числа на управляющих должностях. Авторы доказывают, что основные качества эффективного предпринимателя имеют общую, внегендерную природу, а не являются прерогативой мужчин. Руководители высшего и среднего звеньев отличаются наличием специфического набора качеств, таких как адаптивность, стрессоустойчивость, работоспособность и др., что обусловливается их деятельностью. Применяемые же женщинами методы ведения бизнеса, включающие интуицию, социальный интеллект, стремление создать дружескую атмосферу в коллективе и гибкость, позволяют привнести новый взгляд в традиционное предпринимательство, созданное мужчинами.

*Ключевые слова:* бизнес-леди, гендерные исследования, гендерный баланс, женское предпринимательство, женщина-руководитель, методы управления, модель поведения, социокультурные факторы

---

© Овчинникова Н.В., Чистякова К.А., Артемов О.Ю., Хаджи-Мухамедова А.А., 2020

*Для цитирования: Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю., Чистякова К.А., Хаджи-Мухамедова А.А. Женщины в бизнесе: догнать и перегнать мужчин // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 38–48.*

## Women in business. Catch up and overtake the men

Natal'ya V. Ovchinnikova

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

Kseniya A. Chistyakova

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

Oleg Yu. Artemov

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

Anna A. Khadzhi-Mukhamedova

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

*Abstract.* The article considers methods practiced by women-senior managers in their professional activity, reveals their peculiarities of doing business in comparison to men, and demonstrates how all that is impacted by the socio-cultural role models. It is noted that recently, in modern society, there has been an important trend towards strengthening women's positions in business and increasing their number in managerial positions. Authors prove that the main qualities of an effective entrepreneur have a common, non-gender nature, and are not a prerogative of men. Managers of higher and middle levels are distinguished by possession of a specific set of qualities, such as adaptability, stress resistance, efficiency, etc., which is determined by conditions of their activities. The business methods used by women, incorporating intuition, social intelligence, desire to create a friendly atmosphere in a team and flexibility, allow looking in new perspective to traditional entrepreneurship created by men.

*Keywords:* business-woman, gender studies, gender balance, women's entrepreneurship, female manager, management methods, behavior model, socio-cultural factors

*For citation:* Ovchinnikova, N.V., Artemov, O.Yu., Chistyakova, K.A. and Khadzhi-Mukhamedova, A.A. (2020), "Women in business. Catch up and overtake the men", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 38–48.

Исследование особенностей женского бизнеса является одной из востребованных тем в современной предпринимательской публицистике. В течение долгого времени в сфере управления доминировали мужчины, женщинам же отводилась роль хранительницы домашнего очага. Однако в результате технологического прогресса и революции эта ситуация кардинально изменилась. Сегодняшняя женщина максимально отделилась от образа домоседки, которой еще недавно были ее мама и бабушка, и вместо известной короткой дороги «от печки до порога» сейчас у нее существует множество путей, которые она может выбрать самостоятельно.

Тем не менее даже в наши дни, когда женщинам предоставлены равные гражданские права, когда существует большая вариативность в выборе профессии, границы которой продолжают раздвигаться (так, с 1 января 2021 г. перечень недоступных женщинам работ и должностей, чьи условия труда вредны и опасны, сократили до 98 позиций против 456, бывших запрещенными в течение 20 лет), процент женщин, занимающих высшие управленческие позиции в компаниях в России по состоянию на 2020 год составляет всего 20%, что сильно уступает Европе со средним значением в 34,8%. Вместе с тем, если рассматривать долю женщин на предприятиях и в организациях, то она в 2018 г. составила 41% и заняла 3-е место в общемировом рейтинге.

Исследователи связывают эти высокие цифры с советским наследием. Благодаря постулируемому государством равенству граждан вне зависимости от пола, а также проводимой СССР политике в отношении женщин к 1950-м гг. уже половина из них была вовлечена в общественно организованный труд. Немалую роль в этом сыграла женская периодика, на чьих страницах регулярно публиковались истории о женщинах, занимающих высокую должность, и даже тех, кто смог преуспеть в исконно мужских профессиях, таких как дирижер или капитан китобойного судна.

С приходом перестройки и с принятием законов о создании кооперативов в страну вновь вернулся частный бизнес. Государство активно стремилось привлечь женщин к участию в нем, популяризируя предпринимательскую деятельность с помощью постоянных рубрик в журналах – «Клуб деловых женщин», «Бизнес-клуб» и др.

Они несли цель по просвещению населения и помощи в самореализации, а также активно рекламировали кооперативы.

Чем же вызван современный дисбаланс в гендерном распределении высших должностей? Существуют ли различия в управленческой деятельности, осуществляемой мужчиной и женщиной?

Рассматривая психологическую сторону данных вопросов, стоит коснуться социокультурного фактора, а именно тех ролевых моделей и стереотипов, что вкладываются в ребенка в процессе его воспитания. Несмотря на непрерывную модернизацию современного общества, для девочек стереотипными образами до сих пор являются мать семейства, воспитательница детей, обеспечивающая домашний уют жена. Даже в Советском Союзе перестроечного периода, когда в женской периодике к историям успешных женщин-руководителей, таких как Элизабет Рен, занимавшей пост министра обороны Финляндии с 1990 по 1995 г., добавился бурный феминистский дискурс, психологи в многочисленных рубриках все еще активно предостерегали читательниц, что им не следует слишком погружаться в построение карьеры, пренебрегая домашними обязанностями, так как это может привести к распаду семьи.

Современные женщины-руководители все еще сталкиваются с тем, что их карьерные достижения не воспринимаются всерьез, а мериллом успеха, как и прежде, считается их состоятельность как женщины, т. е. наличие мужа и детей [Карпанова, Костыря 2011, с. 93].

В обществе давно сложился стереотип, что мир бизнеса является мужским, женщины же лишены необходимых профессиональных качеств, чтобы успешно работать в крайне напряженной и конкурентной среде, а следовательно, не могут выполнять функции руководителей.

Существует множество гендерных исследований, с разных точек зрения рассматривающих подходы женщин-руководителей к ведению бизнеса [Архипова, Назайкинский, Седова 2018; Седова 2020]. При всем многообразии позиций ученые, рассматривающие этот вопрос, сходятся в одном: их управленческая деятельность отличается от мужской более сильным стремлением к приданию деловым отношениям личного характера, восприятием сотрудников через призму персональных симпатий и антипатий и значительно большей долей эмпатии.

Данные характеристики интерпретируются исследователями по-разному. Одни склоняются к тому, что эти качества помогают женщинам быть более гибкими и восприимчивыми, а следовательно, обладающими способностями к эффективному, а главное, демократическому стилю руководства. Другие же, напротив, считают

допущение подобного уровня личного в деловых и профессиональных отношениях, как и чрезмерную эмоциональность, губительным для эффективного бизнеса. Помимо этого, к негативным чертам, проявляемым женщинами на руководящих должностях, ряд исследователей также относят приверженность к полюбившимся традициям, товарам и услугам. Они отмечают, что неспособность отказаться от них может привести в какой-то момент к краху избранной деятельности.

Отмечаются и негативные влияния социокультурных моделей поведения. Так, умение выполнять сразу несколько заданий, так необходимых в быту, в бизнесе способно сбить женщину-руководителя с главной цели деятельности и заставить ее сосредоточить все силы на второстепенных задачах. Возвращаемое у девочек гостеприимство, во многом представляющее собой дипломатичность, приводит к необходимости поддерживать хорошие отношения со всеми людьми, кто симпатичен женщине, независимо от его важности для развития бизнеса, что нередко представляет собой лишь пустую трату таких ограниченных в предпринимательстве ресурсов, как время и энергия.

Столь же расточительным качеством отдельные исследователи считают и разговорчивость, которая стереотипно считается неотъемлемым женским атрибутом. Неуместное применение этой черты во время переговоров способно растянуть их на продолжительное время и свести деловую встречу к обсуждению малозначительных личных вопросов.

Таким образом, допускается существование работ, в которых проявляется присущая женскому полу эмоциональность и коммуникабельность, а также сосредоточенность на форме в ущерб содержанию. Вместе с тем данные факторы женщина-руководитель может нейтрализовать при выработке у себя стрессоустойчивости и умения обуздывать собственные эмоциональные всплески.

Шерил Сэндберг, СОО и член совета директоров Facebook, в обсуждении проблемы нехватки женщин среди высшего руководства самыми главными препятствиями в карьерном росте, исходящими от самих женщин, называет их неуверенность в собственных силах и знаниях, неумение отстаивать собственные интересы, сложность в регулировании домашних обязанностей и излишне раннее стремление остановить карьерный рост, прекратив принимать новые вызовы в угоду перспективе построения семьи<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Сэндберг Ш. Почему среди нас так мало женщин-руководителей. Видеоматериал. 2014 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=18uDutylDa4> (дата обращения 25 декабря 2020).

Еще в одном исследовании, проведенном М.В. Карпановой и С.С. Костырей, также рассматриваются личностные факторы, используемые женщинами в реализации карьерной деятельности. В результате правильно поставленного эксперимента с исследуемой группой женщин-руководителей, а также контрольными группами мужчин-руководителей и женщин, не занимающих управляющую должность, ими была выявлена роль мотивации и саморегуляции в становлении профессионального успеха женщин [Карпанова, Костыря 2011, с. 96].

Согласно результатам их совместного исследования, выявлена прямо пропорциональная связь между карьерным ростом и увеличением нескольких параметров. Это карьерная интуиция, представляющая собой здравую оценку человеком своих карьерных способностей и перспектив, слабых и сильных сторон в профессиональном продвижении и означающая умение грамотно ставить карьерные цели и достигать их. Также этим параметром является и карьерная устойчивость, заключающаяся в эффективной адаптации в условиях изменчивых обстоятельств и умении справляться с возникающими трудностями и проблемами. Наглядным проявлением этого параметра может служить женская группа топ-менеджмента на предприятиях, нуждающихся в кризисном управлении. Исследователи подчеркивают тот факт, что разница в приведенных параметрах между мужчинами и женщинами является несущественной. Таким образом, данное исследование опровергает устойчивое представление об успешном развитии карьеры женщин как о результате случайности и везения.

Что касается карьерных ориентиров, то для женщин-руководителей характерна приверженность к таким показателям, как предпринимательство, вызов и служение, в то время как для мужчин, находящихся на той же ступени управления, это менеджмент, предпринимательство и компетентность. Более того, исследуемая группа женщин-руководителей превосходит контрольную группу мужчин, занимающих те же должности, в уровне саморегуляции.

Помимо указанного высокого уровня стрессоустойчивости, позволяющего женщине-руководителю в трудных ситуациях мобилизовать все ресурсы на решение возникших проблем, еще одним значительным качеством, определяющим их стратегию ведения бизнеса, является социальный интеллект, заключающийся в умении прогнозировать поведение собеседника и подстраиваться под него. Это умение идет рука об руку с артистизмом, позволяющим бизнес-леди моделировать необходимые эмоциональные ситуации, в которых взаимодействующий с ней человек с большей вероятностью примет ее условия.

Примерами такого метода может служить благожелательная дружеская атмосфера, поддерживаемая руководительницей в коллективе, осуществляемая с помощью активного взаимодействия с подчиненными, сменяющаяся строгостью во время разговоров с провинившимися сотрудниками, и обаянием, когда надо заключить сделку.

Сравнивая отличия женского подхода к управлению от мужского, стоит также отметить то, что для женщин в первую очередь важна не поставленная цель, но тот путь, по которому она ее достигает, и опыт, получаемый ею в процессе. Поэтому, как правило, они выполняют поставленные задачи медленнее, чем мужчины, четко ориентированные на цель [Паршикова, Коваль 2014, с. 95].

Помимо этого, рациональному подходу к бизнесу мужчин женщины предпочитают интуицию. Несмотря на то что лучшим методом для стратегического планирования считается рациональность, практика показывает, что ею не все возможно просчитать. В свою очередь, интуиция позволяет формировать модели поведения, учитывающие множество неизвестных и способные быстро скорректироваться.

Не менее важными, чем научные исследования, являются интервью с самими бизнес-леди, их собственная интерпретация и восприятие среды, в которой они находятся. Так, Елена Корнилова, руководитель направления испытания качества кормов и пищевой промышленности в ООО «Научно-испытательный центр “Черкизово”», считает главными качествами, которыми должен обладать руководитель, профессионализм, хладнокровие, умение поставить четкую цель и достичь ее. Она стремится следовать заявленной позиции – предпочитает мотивировать сотрудников собственным примером, и, несмотря на то что ее коллеги часто становятся ее друзьями, она не позволяет собственному настроению влиять на рабочий процесс и предпочитает авторитарный метод управления [Загорская 2017, с. 38].

Юлия Панова, исполнительный директор компании Sigitaspack s.r.l., стремится отбирать людей в команду не только по уровню профессионализма, но и по личным качествам, потому что считает коллектив очень важным звеном бизнеса. Она предпочитает демократичный стиль общения с подчиненными, но не приемлет некачественной работы.

Столкновение мужского и женского подходов к ведению бизнеса ярко демонстрирует Ольга Наумова, бывший генеральный директор сети магазинов «Магнит». Будучи молодой женщиной, в начале 2000-х гг. она стала директором по маркетингу на Череповецком металлургическом заводе. Там она столкнулась с уже сфор-

мированным местным коллективом, не готовым к переменам и нововведениям. В то время как она формировала стратегию бизнеса, предлагала переориентировать производство на потребителей, администрация предпочитала любыми средствами произвести побольше тонн. Ольга Наумова стремилась выстроить более открытую культуру общения с коллегами в противовес сложившейся системе «своих». В связи с этим она считает, что именно тот снобизм, с которым она периодически сталкивалась, давал ей необходимые заряды для того, чтобы работать эффективнее<sup>2</sup>.

Она уверена, что такого понятия, как разный набор способностей у мужчин и женщин, не существует, а за ним скрывается лишь разница в культуре, воспитании и умении анализировать информацию. Вместе с этим женщины-управляющие приносят в компании необходимые в современном обществе гибкость и коммуникативную адаптивность, а также альтернативные взгляды на ситуации. Поэтому искусственные ограничения на карьерном пути женщин, так называемый стеклянный потолок, должны быть преодолены, и в сферу топ-менеджмента следует привлекать больше женщин, чтобы компании сохраняли свою эффективность.

Таким образом, приведенная информация о бизнес-леди подтверждает выводы исследователей о стремлении женщин-руководителей к выстраиванию коммуникаций, налаживанию доброжелательной атмосферы в коллективе и умению эффективно работать в стрессовых условиях. Вместе с этим подтверждаются и некоторые указанные недостатки – как, например, установление дружеских отношений с большинством коллег, однако интервью дают понять, что данные негативные качества являются не более, чем частными случаями, а не неотъемлемыми чертами каждой женщины-руководителя.

Подводя итоги, следует отметить, что в современном обществе существует тенденция к укреплению женщинами своих позиций в бизнесе и росту их числа на управляющих должностях. Самым главным сейчас является пробить «стеклянный потолок» и стремиться к гендерному балансу, так как было доказано, что основные качества эффективного предпринимателя имеют общую, внегендерную природу, а не являются прерогативой мужчин. Руководители высшего и среднего звеньев отличаются наличием специфического

---

<sup>2</sup> *Варшавская Ю., Житкова В.* Талантливых женщин держат в стороне, а двигают послушных парней: первое интервью Ольги Наумовой после ухода из «Магнита». 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/379403-talantlivyh-zhenshchin-derzhat-v-storone-dvigayut-poslushnyh-parney-pervoe> (дата обращения 29 декабря 2020).

набора качеств, таких как адаптивность, стрессоустойчивость, что обуславливается их работой. Применяемые же женщинами методы ведения бизнеса, включающие интуицию, социальный интеллект, стремление создать дружескую атмосферу в коллективе и гибкость, позволяют привнести новый взгляд в традиционное предпринимательство, созданное мужчинами.

Мы можем по-разному относиться к данному феномену. Кто-то так и останется на прежней, как мы ее называем, «шовинистской», точке зрения, несмотря ни на какие призывы к здравому смыслу; кто-то займет нейтральную позицию, предпочитая не вступать в серьезную полемику по данному вопросу и быть как бы толерантным и к тем, и к другим; кто-то (и таких в последнее время становится все больше и больше – правда, данное большинство складывается за счет роста положительной реакции к расширению возможностей «слабого пола» именно со стороны женщин, посмотрите, кто преобладает в составе авторов настоящей статьи) считает, что бизнес только приобретет новые яркие краски и эффекты, которых так сегодня не достает в сложном и противоречивом мире. Именно женщины, по нашему мнению, должны зарядить его иной, более мощной энергетикой, вложив в нее такие заряды, которые придадут новые импульсы уже сложившемуся и несколько пресному поведению «деловых людей».

### *Литература*

---

- Архипова, Назайкинский, Седова 2018 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления // Российский государственный гуманитарный университет. М.: Проспект, 2018. 160 с.
- Загорская 2017 – *Загорская В.* Елена Корнилова: «Женщину в бизнесе отличают интуиция и обаяние» // Сфера птицепром. Спецвыпуск VIV RUSSIA. Женские правила. 2017. С. 36–38.
- Карпанова, Костыря 2011 – *Карпанова М.В., Костыря С.С.* Психологические особенности профессиональной карьеры женщин-руководителей бизнес-структур // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2011. № 3. С. 92–101.
- Паршиков, Коваль 2014 – *Паршикова К.Г., Коваль Т.А.* Женщина в бизнесе: хитрости слабого пола // Журнал «Аспирант». Приложение к «Вестнику ЗабГУ». 2014. № 1. С. 95–97.
- Седова 2020 – *Седова О.Л.* Роль гендерной политики в системе управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VI Научно-практической конф. Москва, 27 апреля 2020 г. М.: ГУУ, 2020. С. 322–327.

## References

---

- Arkipova, N.I., Nazaikinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2018), *Sovremennye problemy upravleniya personalom* [Modern issues of personnel management], Prospect, Moscow, Russia.
- Karpanova, M.V. and Kostyrya, S.S. (2011), "Psychological characteristics of professional career of women-managers in business structures", *Sovremennaya social'naya psihologiya: teoreticheskie podhody i prikladnye issledovaniya*, no. 3, pp. 92–101.
- Parshikova, K.G. and Koval' T.A. (2014), "Woman in business. Tricks of the weaker sex", *Zhurnal "Aspirant", prilozhenie k "Vestniku ZabGU"* [Journal the "Postgraduate" is issued as a supplement to the "Bulletin of ZabGU"], no. 1, pp. 95–97.
- Sedova, O.L. (2020), "The role of gender policy in the personnel management system", *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda. Materialy VI nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 27 aprelya 2020 goda* [Topical issues of personnel management and labor economics. Proceedings of the VI Scientific-practical conference, Moscow, April 27 2020], GUU, Moscow, Russia, pp. 322–327.
- Zagorskaya, V. (2017), "Elena Kornilova: 'A woman in business is distinguished by intuition and charm' ", *Sfera ptitseprom, Spetsvypusk*, pp. 36–38.

### Информация об авторах

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

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

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

*Анна А. Хаджи-Мухамедова*, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; upr-kafedra@yandex.ru

### Information about the authors

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

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

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

*Anna A. Khadzi-Mukhamedova*, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125993; upr-kafedra@yandex.ru

# Приоритеты национального развития

---

УДК 339.9

## К вопросу о расширении сотрудничества отдельных секторов промышленности Российской Федерации

Антонина А. Серегина

*Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия,  
durdyyeva@mail.ru*

*Аннотация.* Расширение сотрудничества различных секторов экономики страны, в том числе отраслей топливно-энергетического комплекса с мощным оборонно-промышленным комплексом страны, – своевременная инициатива, направленная на повышение конкурентоспособных позиций страны в мировом хозяйстве. По предварительным оценкам, предприятия оборонно-промышленного комплекса могут обеспечить в ближайшие 2–3 года до 20% от потребности рынка, то есть речь идет о минимальном ежегодном заказе в объеме около 300 млрд руб. В связи с этим российский топливно-энергетический комплекс сегодня является якорным заказчиком, в том числе для предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Целью исследования является выявление проблемных точек во взаимодействии двух первостепенных для текущего курса страны отраслей, топливно-энергетического комплекса и оборонно-промышленного комплекса, и формулирование конкретных пакетов мер, форматов преодоления застойных явлений, критическое рассмотрение обсуждаемых концепций и организационно-правовых конструкций межотраслевой кооперации. Методологическая основа исследования предполагает применение системно-синергетического подхода, который в общем приближении сводится к усилению взаимного полезного эффекта от входящих в него элементов. Также при написании статьи использовался количественный анализ статистических данных, историко-описательный метод, сопоставительный метод.

В качестве основного результата предложен новый формат взаимодействия оборонно-промышленного и топливно-энергетического комплексов, направленный на более эффективное использование потенциала оборонно-промышленного комплекса для обеспечения нужд организаций топливно-энергетического комплекса, наращивание объемов произ-

---

© Серегина А.А., 2020

водства продукции предприятий оборонно-промышленного комплекса и расширение ее номенклатуры. Более активное взаимодействие предприятий оборонно-промышленного комплекса с организациями топливно-энергетического комплекса позволит им в ближайшей перспективе освоить производство новых видов гражданской продукции и технологий, а компаниям топливно-энергетического комплекса – получить конкурентоспособную высокотехнологичную продукцию.

*Ключевые слова:* оборонно-промышленный комплекс Российской Федерации, топливно-энергетический комплекс Российской Федерации, экономика России

*Для цитирования:* Серегина А.А. К вопросу о расширении сотрудничества отдельных секторов промышленности Российской Федерации // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 49–70.

## On the issue of expanding the cooperation among certain sectors of the Russian Federation industry

Antonina A. Seregina

*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs  
of the Russian Federation, Moscow, Russia, durdyjeva@mail.ru*

*Abstract.* Expanding cooperation between various sectors of the country's economy, including the fuel and energy complex and a powerful defense complex of the country, is relevant initiative aimed at increasing the country's competitive position in the world economy. According to preliminary estimates, the defense industry enterprises can provide up to 20% of the market demand in the next 2–3 years that means a minimal annual order of about 300 billion rubles. In this regard, the Russian fuel and energy complex today is an anchor customer, including for defense industry enterprises.

The aim of the study is to identify vulnerable points in the interaction of two sectors, primary for the current course of the country: the fuel and energy complex and the military and industrial complex, and to formulate specific packages of measures and formats for overcoming the stagnation occurrences as well as critical consideration of the discussed concepts and organizational legal structures of intersectoral cooperation.

The methodological basis for the study assumes the use of a systemic-synergetic approach, which in general approximation is reduced to enhancing the mutual beneficial effect of its elements. Also, when writing the article,

a quantitative analysis of statistical data, a historical-descriptive method, a comparative method were used.

As the main result the author proposes a new format of interaction between the fuel and energy complex and the military and industrial complex that is aimed at more efficient use of the potential of the defense industry in order to meet the needs of organizations in the fuel and energy complex, increase the production volume by the enterprises of the defense industry and expand the production range. More active cooperation of the defense industry enterprises with organizations of the fuel and energy complex will allow them in the near future to master the production of new types of the non-defense products and technologies, and the fuel and energy companies – to obtain competitive high-tech products.

*Keywords:* military and industrial complex of the Russian Federation, fuel and energy complex of the Russian Federation, the economy of Russia

*For citation:* Seregina, A.A. (2020), “On the issue of expanding the cooperation among certain sectors of the Russian Federation industry”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 49–70.

## *Введение*

Руководством Российской Федерации в целях развития отраслей экономики поставлена задача стратегического значения – постепенный отказ от импорта ключевых технологий, выход на импортозамещающую продукцию отечественного производства, усиление позиций России как военного и энергетического флагмана, упрочение ее компетенций технологического донора на мировых рынках инноваций. В этом контексте особо выделяются две отрасли, образующие основу национального суверенитета России – оборонно-промышленный комплекс и топливно-энергетический комплекс.

Для первого из них традиционен высокий уровень технологического уклада, а значит, способность выступать в качестве фабрики инноваций и испытательного полигона для большого числа продуктов двойного и гражданского назначений – результатов политики диверсификации. Концентрация внутри оборонно-промышленного комплекса значительных научно-технических потенциала и компетенций исключительного свойства (связанных с недоступностью ряда прорывных военных технологий гражданским секторам) важна для топливно-энергетического комплекса, так как позволяет усилить отечественную энергетику продукцией, благодаря которой

резко усиливает конкурентные преимущества топливно-энергетического комплекса России на глобальных рынках энергоресурсов [Ларин, Соколов 2018].

Еще в декабре 2016 г. в послании Федеральному собранию Президентом Российской Федерации была поставлена задача нарастить к 2025 г. долю отечественной продукции гражданского сектора до 30% от всего объема производства оборонно-промышленного комплекса и до 50% – к 2030 г.<sup>1</sup> Так, перед оборонно-промышленным комплексом поставлена задача к 2030 г. обеспечить рост объемов диверсифицированного производства в 2,9 раза. В связи с этим в том же году Президентом было проведено специальное совещание по вопросу использования потенциала оборонно-промышленного комплекса в части производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения, включая предприятия энергетической отрасли, на котором Президент конкретизировал требования к предприятиям оборонно-промышленного комплекса.

В качестве приоритетных направлений диверсификации оборонно-промышленного комплекса можно выделить следующие: топливно-энергетический комплекс, импортозамещающее производство медицинского оборудования и производство телекоммуникационного оборудования [Антипина, Журенков, Шеломов 2019].

Среди ключевых задач, обозначенных перед предприятиями оборонно-промышленного комплекса, можно выделить следующие: наращивание на внутреннем рынке предложения на российскую высокотехнологичную продукцию двойного и гражданского назначения; повышение инвестиционной привлекательности, повышение рентабельности предприятий оборонно-промышленного комплекса; внедрение инструментов для целей реального сектора экономики в направлении коммерциализации технологий оборонно-промышленного комплекса, трансфера технологий между оборонным и гражданским секторами, включая важнейшее для импортнезависимости межотраслевое взаимодействие по линии «оборонпром-энергетика».

Соответственно, решение обозначенных выше задач требует от предприятий оборонно-промышленного комплекса переориентации на гражданские «рельсы» при одновременном сокращении

---

<sup>1</sup> Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию РФ от 1 декабря 2016 г. // Система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/71552000/#ixzz6o1fqnOwo> (дата обращения 10 марта 2020).

государственного оборонного заказа за счет продукции двойного и гражданского назначения. Таким образом, на первый план выходят вопросы, связанные с выбором стратегических рынков, управления прибыльностью бизнеса, обеспечения гибкости и инновационного направления развития<sup>2</sup>.

В качестве безусловных преимуществ оборонно-промышленного комплекса выделяется две ключевые группы факторов, способных оказать влияние на процесс диверсификации на предприятиях оборонно-промышленного комплекса: наличие производственных мощностей для выпуска продукции гражданского и двойного назначения; наличие соответствующих компетенций (конструкторских, маркетинговых, управленческих и т. д.), необходимых для производства продукции гражданского назначения.

В порядке реализации программы по импортозамещению в топливно-энергетическом комплексе продукцией оборонно-промышленного комплекса разработан ряд инструментов по стимулированию процессов диверсификации. Изменения в ч. 3 ст. 22 Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ<sup>3</sup> закрепляют за Правительством Российской Федерации обязанность ежегодно утверждать план мероприятий по стимулированию деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса, производящих продукцию гражданского назначения, в том числе содержащий мероприятия по стимулированию экспорта и внутреннего спроса на конверсионную продукцию, локализации производства новых видов таковой, оценку необходимых материальных, финансовых и кадровых ресурсов, целесообразность применения временных льгот по налогам и сборам.

Базисные фискальные инструменты, служащие обеспечению диверсификации, включая топливно-энергетический комплекс, можно разделить на системные, внутриотраслевые и кооперативные. В сведенном виде они представлены в табл. 1.

---

<sup>2</sup>Постановление Правительства РФ от 16 мая 2016 г. № 425-8 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса»» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/71405638/#ixzz6o1jB7k00> (дата обращения 10 марта 2020).

<sup>3</sup>Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70833138/#ixzz6o1iwKALb> (дата обращения 10 марта 2020).

Таблица 1

Фискальные механизмы государственной поддержки  
процессов диверсификации

Этап / тип	Разработка	Производство	Реализация
Системные	НИОКР ПП РФ № 1649 от 12.12.2019 г.	Займы ФРП	СПИК 2.0
Отраслевые	Пилотные партии ППРФ № 634 от 25.05.2017 г.		
Кооперация	Комплексные научно- технические программы	НИОКТР ПП РФ № 218 от 09.04.2010 г.	

На текущий момент для обеспечения взаимодействия оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса – государством создано несколько действенных механизмов финансовой поддержки проектов выпуска высокотехнологичной продукции гражданского и/или двойного назначения предприятиями оборонно-промышленного комплекса:

- так, с 2017 г. реализуется специальная программа «Конверсия» Фонда развития промышленности, в рамках которой предоставляются льготные займы от 80 до 750 млн руб. на срок до пяти лет с процентной ставкой 1% в первые три года займа и 5% – на оставшийся период. Бюджет проекта, в реализации которого государство готово предоставить фискальное плечо, должен быть рассчитан на сумму от 100 млн руб. При этом предприятия топливно-энергетического комплекса (выступая с заказом конверсионного продукта) стимулируются на привлечение дополнительных инвестиционных средств, так как софинансирование со стороны заемщика должно составлять не менее 20% бюджета проекта. (Постановление Правительства Российской Федерации от 01.06.1992 г. № 363);
- для диверсифицированных проектов, ориентированных на обеспечение рынка высокотехнологичной продукцией гражданского и/или двойного назначения, с бюджетом не менее 1 млрд руб. действует программа льготного кредитования (ставка 5%) Банком развития и внешнеэкономической деятельности на сумму 0,5 млрд руб. Программа льготного кредитования запущена во исполнение Поста-

- новления Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 459;
- для инвестиционной поддержки НИОКР, в том числе на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, создающих пионерный продукт в интересах индустрий топливно-энергетического комплекса, Правительством Российской Федерации еще 30 декабря 2013 г. было принято постановление № 1312. Прописанный в нем механизм позволяет оборонно-промышленному комплексу получать до 80% кредитной поддержки государства при реализации проектов стоимостью до 2 млрд руб. При этом собственно на целевую поддержку научно-исследовательских опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) в таком случае должно приходиться до 70% расходуемых инвестиционных средств;
  - еще одна программа Фонда развития промышленности – «Комплектуемые изделия» – направлена на модернизацию или организацию производства комплектующих изделий, не имеющих аналогов в России, или тех изделий, которые производятся в недостаточном количестве;
  - должна помочь диверсификации оборонно-промышленного комплекса и совместная программа Минпромторга и Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по созданию и развитию инжиниринговых центров при вузах. Эти центры, помимо прочего, могут и должны наладить кооперацию с предприятиями оборонно-промышленного комплекса как своего, так и других регионов России. Решается задача подготовки и переподготовки кадров для диверсификации оборонно-промышленного комплекса. Так, например, Академия «Ростех» реализует специальную базовую программу в этой области. Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 марта 2015 г. № 192 «О государственном плане подготовки кадров со средним профессиональным и высшим образованием для организаций оборонно-промышленного комплекса на 2016–2020 годы» намечен план поддержки кадрово-интеллектуального потенциала диверсификации оборонно-промышленного комплекса. На период 2019–2020 годов было запланировано обучение 41 тысячи специалистов;
  - отдельно в качестве меры по облегчению диверсификации, придания ей более прогрессивного рыночного характера, а равно для повышения эффективности оборонно-промыш-

ленного комплекса и снижения импортозависимости упоминается кластеризация [Доброва 2017]. Относительно тех отраслей экономики, в которых назрела потребность в различных интеграционных форматах, к числу которых очевидно относится оборонно-промышленный комплекс, идея развития кластеров и консорциумов получает поддержку на правительственном уровне. В рамках проведенного в августе 2020 г. расширенного заседания межведомственной рабочей группы по научно-промышленному кластеру двойного назначения Коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации было озвучено предложение о закреплении в ФЗ от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»<sup>4</sup> понятия «научно-промышленный кластер двойного назначения», под которым понимается специфическая форма кластерной кооперации между организациями оборонно-промышленного комплекса, малыми, средними и инновационными компаниями, научно-образовательными учреждениями, региональными органами исполнительной власти на принципах государственно-частного партнерства с целью выпуска продукции гражданского и двойного назначения, обеспечивающая возможность организациям оборонно-промышленного комплекса сохранения и развития научно-промышленной инфраструктуры и кадрового потенциала для оперативного переключения между режимами диверсификации и мобилизации.

В части ключевых проблемных аспектов кооперации оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса, требующих решений, стоит отметить следующее.

Последние 15 лет развитие оборонно-промышленного комплекса происходило по одной магистральной линии – обслуживание ГОЗ, который сопровождался гарантированным спросом на продукцию, максимальной детализацией технических параметров и невысоким уровнем рыночной неопределенности. Диверсификация оборонно-промышленного комплекса, в результате которой на рынок попадает предназначенный топливно-энергетическому

---

<sup>4</sup> Научно-промышленные кластеры двойного назначения как эффективный механизм диверсификации предприятий ОПК и реиндустриализации региональной экономики [Электронный ресурс]. URL: <http://slavyanskyforum.com/2019/wp-content/uploads/2019/08/Klaster-dvojnogo-naznacheniya-MRG-2019-OPK-kruglyj-stol-Bryansk.pdf> (дата обращения 14 марта 2020).

комплексу замещающий уже имеющиеся аналоги продукт, происходит в принципиально иных условиях давления конкурентов и покупателей. Госзаказ в данном случае не предполагает дальнейшего распределения товара, и предприятиям оборонно-промышленного комплекса приходится сталкиваться с крайне динамичной, постоянно технологически совершенствующейся высококонкурентной средой [Глазунов, Гусева 2018]. Потребность в совершенствовании технологий и конечного продукта для топливно-энергетического комплекса, в котором происходит технологическая гонка, подстегиваемая глобальными трендами на рынке энергоресурсов, побуждает оборонно-промышленный комплекс к более гибким менеджерским решениям. Ввиду этой причины на всех этапах цепочки образования стоимости на диверсифицированный продукт оборонно-промышленного комплекса рекомендуется привлечение управленческого персонала, консалтинга и решений в области делового администрирования предприятий топливно-энергетического комплекса [Балычев, Батьковский, Фомина 2020].

Сотрудничество по линии топливно-энергетического комплекса и оборонно-промышленного комплекса тормозится неэффективной и сырой нормативно-правовой базой, которая нуждается в соответствующих программных документах и юридических механизмах. Курьезной проблемой для межотраслевого нормотворчества является тот факт, что термин «диверсификация» встречается в различных федеральных законах и подзаконных актах, однако универсальной дефиниции данного понятия на законодательном уровне до сих пор не дано.

Прямое указание на то, что для использования потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса в производстве высокотехнологичной продукции гражданского назначения требуется реализация систематических мероприятий со стороны различных органов государственной власти, включая создание законодательных механизмов и усовершенствования имеющихся, содержится в пояснительной записке к проекту Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон “О промышленной политике в Российской Федерации”» от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ<sup>5</sup>.

Примером проблемы, которая должна быть решена посредством гармонизации регулирующих нормативных правовых актов, является рассогласованность конкурсных процедур, по которым происходит оценка проектов для оборонно-промышленного комплекса и топливно-энергетического комплекса. Так, предприятия топливно-энергетического комплекса участвуют в конкурсных и тендерных процедурах по правилам, определенным Федеральным

законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ (далее 223-ФЗ)<sup>6</sup>, однако предприятиям оборонно-промышленного комплекса, которые производят конкурентоспособный диверсифицированный продукт для энергетической отрасли, сложно побеждать на конкурсах, проводимых по 223-ФЗ. Сложность заключается в том, что, сталкиваясь с негибким ценообразованием на диверсифицированный продукт, заказчики из топливно-энергетического комплекса имеют возможность обходить ограничительные импортозамещающие меры через указание коротких поставочных циклов или прописывания избыточных характеристик. На практике предприятиям оборонно-промышленного комплекса приходится сталкиваться с давлением опытных монопольных поставщиков, добивающихся победы на конкурсах по выгодным им контрактам 223-ФЗ. Возможно, юридическим службам на предприятиях оборонно-промышленного комплекса следовало бы инициировать принятие альтернативного 223-ФЗ тендерно-конкурсного механизма Федеральной антимонопольной службой Российской Федерации. Для выравнивания взаимного давления поставщиков и покупателей было бы продуктивным закрепить в законодательстве за государственными заказчиками (стратегические группы и холдинги топливно-энергетического комплекса) право осуществлять закупки у единственного поставщика по товарным артикулам, страной происхождения которых является Российская Федерация, с участником закупок, включенным в реестр оборонно-промышленного комплекса [Бирюков 2019].

Среди прочего должны быть разработаны и внедрены параметры унифицированного контроля качества на производстве диверсифицированного продукта и реализации управленческих стратегий. Необходимо провести синхронизацию и нормативно закрепить методическую гармонизацию требований к производству и получению эксплуатационных паспортов на продукцию, которые существуют на предприятиях топливно-энергетического комплекса и оборонно-промышленного комплекса все еще в рассо-

---

<sup>5</sup>Проект изменений в Федеральный закон о «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://regulation.gov.ru/projects#npr=97003> (дата обращения 12 апреля 2020).

<sup>6</sup>Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12188083/#ixzz6o1kcXIOr> (дата обращения 12 апреля 2020).

гласованном виде. Данная проблема усиливается имеющимся в оборонно-промышленном комплексе общесистемным отсутствием утвержденных ключевых параметров эффективности для интегрированных структур, вовлеченных в контакты с топливно-энергетическим комплексом.

Не меньшего внимания требует вопрос ценовой политики в отношении конечного продукта, разработка единых стандартов ценообразования на гражданскую продукцию оборонно-промышленного комплекса. Проработки требует пакет мер по повышению экономической заинтересованности унитарных предприятий или субъектов, находящихся в оперативном управлении или хозяйственном ведении оборонно-промышленного комплекса, поскольку действующий механизм ценообразования не стимулирует предприятия минимизировать затратную часть. Важно выработать концепцию повышения эффективности системы ценообразования, в которой необходимо прописать методы снижения затрат, принципы определения стоимости продукции внутри кооперационной цепочки, уделить особое внимание вопросам нормирования накладных расходов и распределения прибыли.

Представляется желательным также способствовать появлению механизмов агрегированного спроса на продукцию оборонно-промышленного комплекса со стороны топливно-энергетического комплекса, для чего может быть организован комплексный сбор информации о перспективных потребностях организаций топливно-энергетического комплекса в продукции, требующей импортозамещения с целью формирования сводного отраслевого спроса на замещаемую продукцию. Агрегированный спрос создаст условия для рыночного ценообразования на комплектующие изделия, производимые предприятиями оборонно-промышленного комплекса. При этом складская инфраструктура и гарантийный сервис создадут дополнительные преимущества для предприятий оборонно-промышленного комплекса при производстве продукции для нужд топливно-энергетического комплекса.

Существенную сложность также представляет часто встречающаяся недостаточность механизмов долгосрочной контрактации между предприятиями топливно-энергетического комплекса и оборонно-промышленного комплекса, когда производство ставится на серийный поток. Оптимальным является формирование юридическими службами предприятий топливно-энергетического комплекса пула договоров, регулирующих всю эксплуатационную цепочку диверсифицированной продукции (поставку, техническое, сервисное и ремонтное обслуживание). Кроме того, соответствующим ведомствам может быть рекомендовано рассмотреть возмож-

ность создания межотраслевых совместных предприятий оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса как своеобразных аккумуляторов разнонаправленных компетенций (технических, управленческих, рыночных и проч.), обеспечить долевое участие оборонно-промышленного комплекса в размере не менее 50%. Подобная мера способна: повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции гражданского и двойного назначения на внутреннем и внешнем рынках энергоресурсов; мотивировать к выходу на новые рыночные ниши; заинтересовать признанных лидеров топливно-энергетического комплекса для масштабирования присутствия или экспансии диверсифицированного продукта на новых рынках; повысить скорость принятия управленческих решений при реализации стратегий импортозамещающего выдавливания отечественным продуктом иностранных аналогов; снять имеющиеся казначейские, тендерные и корпоративные ограничения для кооперации оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса [Глебова, Симонов, Грачева 2018].

В создании совместных предприятий оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса предпочтительно государственное участие и привлечение естественных монополий или крупнейших игроков энергетического рынка в качестве заказчиков в обеспечение стартового спроса на конверсионный продукт. Мотив организаций топливно-энергетического комплекса в такой схеме связан с возможностью страховать свои риски под диктатом внешних поставщиков: в случае утраты доступа к иностранным технологиям, сервисам и товарам-заменителям в результате наращивания санкций.

Пока что взаимодействие по линии оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса протекает преимущественно в форме отдельных проектов, осуществляемых фрагментарно, а потому требующих упорядочивающих рамочных конструкций. Модельную схему подобного рода асистемных межотраслевых контактов можно представить как дисперсную, когда отсутствует консолидированный запрос от регуляторов оборонно-промышленного комплекса регуляторам топливно-энергетического комплекса.

Следует рассмотреть более подробно те этапы межотраслевых взаимодействий оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса, которые содействовали бы диверсификации и придавали более последовательный характер межотраслевым связям в случае, если диверсифицированный продукт создается изначально под нужды топливно-энергетического комплекса.

На этапе генерации идей предприятия топливно-энергетического комплекса формулируют заявку на разработку проекта, которая должна включать запрос в партнерскую организацию оборонно-промышленного комплекса и постановку задания по существу. При этом со стороны запрашивающего предприятия топливно-энергетического комплекса требуется обеспечение контрагента из оборонно-промышленного комплекса всем спектром методологических рекомендаций, привлечение инвестиционных средств и оказания спектра консультационных услуг для ориентирования специалистов оборонно-промышленного комплекса. Топливо-энергетический комплекс должен проявлять инициативу ввиду того, что у предприятий оборонно-промышленного комплекса наблюдается нехватка проектов продуктового развития, отчасти объяснимый дефицитом инструментов внешнего финансирования НИОКР под проект, отсутствием связи с лабораториями идей.

При генерации принципиально новых высокотехнологичных решений предприятиям оборонно-промышленного комплекса можно посоветовать изначально образовывать консорциумы с топливно-энергетического комплекса по трехзвенной модели «вертикально-интегрированные нефтекомпании – сервисные компании – разработчики – производители». Такая спайка позволит сэкономить время на разработку инновационной технологии, минимизировав его на 1–2 года.

На этапе запуска проекта предприятия топливно-энергетического комплекса могут запрашивать финансовую оценку и смету проекта у производящей или регулирующей организации оборонно-промышленного комплекса, которая позволяла бы провести бюджетирование проекта и определить перечень необходимых ресурсов, персонала и временных затрат. В свою очередь, получая ответ от контрагента оборонно-промышленного комплекса, предприятие топливно-энергетического комплекса осуществляет меры по привлечению финансирования, согласованию проектного бюджета, привлекает персонал. Перенос центра тяжести в фандрайзинге на топливно-энергетический комплекс разумен в том смысле, что тем самым компенсируется слабость проектно-оценочных, венчурных компетенций и невысокое качество управления корпоративными финансами, свойственные оборонно-промышленному комплексу.

Имея в виду закрытый характер стратегического для государства оборонно-промышленного комплекса, предприятия топливно-энергетического комплекса должны быть готовы к ограниченному участию и на третьем этапе, когда формируется проектная команда. Участие допустимо в виде консалтинговых услуг и предоставления

персонала при сохранении за предприятиями оборонно-промышленного комплекса прерогативы в выборе руководителей проекта и непосредственном наборе исполнителей. В этом смысле предприятиям топливно-энергетического комплекса следует опираться на аппаратно-кадровые возможности выбранного партнера.

Этап согласования технических требований и принятия концепции продукции сдвигает инициативу в сторону оборонно-промышленного комплекса, силами которого проводится подготовка технических требований и технического задания, анализ технической реализуемости проекта, выбор сценариев его реализации (в том числе посредством выявления необходимых патентов), вынесение на согласование заказчику первичного концепта продукта и архитектуры реализации проекта. На данном этапе предприятия топливно-энергетического комплекса продолжают по необходимости оказывать кадровую поддержку партнерам из оборонно-промышленного комплекса, предлагают ПО, консультационные услуги, а также согласовывают уточненный бюджет проекта, график и план его реализации. На данном этапе топливно-энергетический комплекс не должен упускать из вида то обстоятельство, что привыкшие к ГОЗ предприятия оборонно-промышленного комплекса испытывают затруднения с концептуализацией продукции из-за слабости компетенций по анализу потенциала рынка и прогнозированию спроса. Без расчета маркетологами заказчика из топливно-энергетического комплекса показателей загруженности рынка аналогичным товаром и вместительности для диверсифицированного товара-заместителя предприятиям топливно-энергетического комплекса сложно определить объем производства ограниченной («пилотной») и последующих серий продукта [Довгучиц, Журенков 2017].

На этапе производства ограниченной серии продукта предприятия топливно-энергетического комплекса обеспечивают персоналом, программным обеспечением, консультационными услугами, комплектующими и материалами партнерскую организацию оборонно-промышленного комплекса по мере подготовки подтверждения последней технологической готовности, анализа технологических рисков, создания технологических карт, привлечения конструкторских бюро и подготовки производящих мощностей, выпуска малой серии пионерного продукта, определения круга поставщиков и закупок материалов для серийного масштабирования производства и согласования стоимостных характеристик на дату предполагаемого начала серийного выпуска. Заказчики топливно-энергетического комплекса должны учитывать, что для отраслей оборонно-промышленного комплекса в силу сложившейся

хозяйственной модели характерен дефицит собственных средств на полноценное дофинансирование научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и их низкой коммерциализации (поэтому критерии расчета рентабельности продукта также должны спускаться со стороны топливно-энергетического комплекса).

Переход к серийному производству диверсифицированной продукции требует от предприятий оборонно-промышленного комплекса согласований с заказчиком из топливно-энергетического комплекса финальных ценовых параметров продукта, заключения договоров с поставщиками материалов, услуг и ресурсов и вывод мощностей на потоковое производство промышленного образца. На этом этапе за заказчиком из топливно-энергетического комплекса сохраняется поддерживающе-обеспечительная роль в снабжении партнера персоналом, консалтингом, ПО, материалами, профильным оборудованием, технологическими секретами (опционально), а также рекламно-маркетинговой поддержкой и сопровождением в части патентной регистрации и документационного оформления. Помимо прочего, из-за высокой кредитной нагрузки на предприятия оборонно-промышленного комплекса приветствуется учреждение совместных инвестиционных проектов оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса для привлечения дополнительных финансовых средств со стороны частных инвесторов, удовлетворенных конверсионным продуктом и желающих масштабирования его производства, кастомизации или улучшения. Однако поведение инвесторов отличается недоверием к слишком закрытому характеру оборонно-промышленного комплекса и желанием большей транспарентности политики диверсификации [Коновалова 2018].

В том случае если в результате диверсификации создаются межотраслевые предприятия, то на этапе технического сопровождения разумным выглядит объединение в рамках одной организации функций обеспечения персоналом, ПО, оборудованием, материалами и комплектующими с технической поддержкой, сервисным обслуживанием, плановой модернизацией продукта, регулярным закупочным мониторингом рынка предложений материальных ресурсов. Оборонно-промышленный комплекс сталкивается с проблемой низких компетенций в части сервисного и послепродажного обслуживания продукции на рынке, поэтому предприятиям топливно-энергетического комплекса приходится брать послепродажное сопровождение конверсионного продукта на себя. Подобная ситуация не может считаться приемлемой, и функция послепродажного обслуживания должна также ложиться на поставщиков из оборонно-промышленного комплекса; данное требование заказчиков

из топливно-энергетического комплекса вполне соответствует текущим стандартам рынка, без которых закрепление конверсионной продукции на российском рынке невозможно.

Наконец, если в интересах топливно-энергетического комплекса или по соображениям технологической политики оборонно-промышленного комплекса потребуются снятие продукта с производства либо вывод его из эксплуатации, то предприятие-изготовитель осуществляет меры по сворачиванию производства и ликвидации складских запасов. Отдельно должны решаться вопросы смены профиля занятости делегированного топливно-энергетического комплекса научно-технического персонала, штата консультантов. В зависимости от того, требуется ли обновление продукции выпускаемого типа или же переход на новое производство, топливно-энергетический комплекс может поставить перед организацией-партнером задачу замены продукта. В таком случае описанная цепочка создания новой конверсионной продукции или технологии реализуется поэтапно заново.

### *Предложения по перспективному развитию взаимодействия оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса*

#### 1. Предложения в части нормативно-правового регулирования

Сегодня в части нормативно-правового регулирования процессов диверсификации оборонно-промышленного комплекса, о чем говорилось выше, остро встает вопрос о принятии отдельного федерального закона по вопросам диверсификации отечественного оборонно-промышленного комплекса, поскольку реально могло бы стать отправной точкой для приведения соответствующих экономико-правовых инициатив к единому знаменателю. Более того, четкая и ясная позиция законодателя относительно целей и задач данной деятельности, определения круга исполнителей и ответственных лиц упорядочит диверсификационные процессы и позволит всем заинтересованным в развитии государства лицам работать с понятным функционалом. При этом на первоначальном этапе прохождения пути представляется возможным включить в ст. 3 Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ понятие «диверсификация» как «создание (проектирование, разработка, внедрение, производство) организациями оборонно-промышленного комплекса высокотехнологичной

продукции, а также осуществление соответствующих работ, оказание услуг, напрямую не связанных с обеспечением обороны страны и безопасности государства. Здесь же возможно было бы закрепить определение «диверсификация производства оборонно-промышленного комплекса» [Власкин 2019].

Стоит отметить, что в настоящее время важно проработать вопрос о разработке специальной госпрограммы по диверсификации оборонно-промышленного комплекса.

В рамках механизма деятельности Правительственной комиссии по импортозамещению предлагается внести изменения в перечень нормативных актов, регулирующих деятельность Правительственной комиссии по импортозамещению в части определения приоритета гражданской продукции, производимой предприятиями оборонно-промышленного комплекса.

Сегодня важно предусмотреть предоставление долгосрочных льготных кредитов из федерального бюджета на техническое перевооружение производственных мощностей предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Имеет смысл также предоставление налоговых льгот:

- по федеральным налогам для организаций оборонно-промышленного комплекса, реализующих инвестиционные проекты по приоритетным направлениям гражданской промышленности Российской Федерации (льгота по налогу на прибыль до 50%);
- по расчету налогооблагаемой базы по земельному налогу и налогу на имущество предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Важно также проработать организационно-финансовые подходы по обеспечению потребительского спроса на программное обеспечение, выпускаемое в рамках программ диверсификации оборонно-промышленного комплекса (гранты, субсидии, механизм ГЧП и др.).

## 2. Предложения по «идеальному формату» взаимодействия оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса

Инфраструктурой для развертывания этой экосистемы уже сегодня могут выступить:

ГИСП – в части возможностей предприятий оборонно-промышленного комплекса по объемам производства и номенклатуре продукции. Предлагается создание закрытой части для организаций оборонно-промышленного комплекса, куда будут включены

информационные ресурсы единого пространства оборонно-промышленного комплекса (в настоящее время соответствующие данные формируются на основании официальных запросов уполномоченных органов государственной власти).

ГИС ТЭК – в части спроса со стороны топливно-энергетического комплекса. В рамках электронной площадки (на базе ГИС ТЭК), куда будут предоставляться данные с электронных торговых площадок по проводимым организациями топливно-энергетического комплекса тендерам и аукционам.

Дальнейшая синхронизация государственной информационной системы промышленности (далее – ГИСП) и государственной информационной системы топливно-энергетического комплекса (далее – ГИС ТЭК) на базе независимой электронной платформы позволит в автоматизированном режиме реального времени получать спрос (со стороны топливно-энергетического комплекса) и предложения (со стороны оборонно-промышленного комплекса, с учетом проведенного анализа можно предварительно выделить следующие компетенции оборонно-промышленного комплекса: производство химикатов, промышленных взрывчатых веществ и реагентов; металлоконструкции и тяжелую арматуру; автотранспортные средства повышенной защищенности и проходимости, а также комплектующие к ним; оптические аппараты и приборы прецизионной оптометрии; ремонтные и эксплуатационные компетенции по обслуживанию вспомогательных флотов и флотилий; измерительное и испытательное оборудование; строительная и дорожная техника, пригодная для работы в экстремальных и труднопроходимых условиях; компьютеры и периферийная техника; судовое оборудование, изделия и продукция приборостроения; локационная аппаратура; компоненты электроники; силовые установки и двигатели; системы интеллектуального управления и вычислительная техника).

Рекомендуется уполномочить Агента Правительства Российской Федерации, наделенного соответствующим функционалом и полномочиями осуществлять координацию соответствующей платформы.

Таким образом, предлагаемая организационная модель позволит решить существующие проблемы во взаимодействии двух бизнес-культур (оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса), а именно:

- понять агрегированный спрос со стороны топливно-энергетического комплекса;
- снизить ценообразование на продукцию оборонно-промышленного комплекса;

- наработать компетенции на предприятиях оборонно-промышленного комплекса для производства продукции для нужд топливно-энергетического комплекса;
- сократить срок исполнения заказа на предприятиях оборонно-промышленного комплекса;
- работать с небольшими объемами заказов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса;
- уменьшить бюрократические барьеры;
- минимизировать риски от введения внешних ограничительных мер.

Уже сегодня на уровне Правительства Российской Федерации важно предпринять конкретные (обозначенные в настоящем Отчете) шаги, направленные на снижение издержек, возникающих в процессе диверсификации оборонно-промышленного комплекса и взаимодействия с топливно-энергетическим комплексом.

При этом важно правильно оценить уровень готовности предприятий оборонно-промышленного комплекса к выпуску высокотехнологичной продукции, проанализировать наличие производственных мощностей, позволяющих выпускать высокотехнологичную гражданскую продукцию; загрузку производственных мощностей; наличие дополнительных производственных мощностей, которые могут быть ориентированы на выпуск гражданской продукции; наличие квалифицированных маркетинговых подразделений; наличие квалифицированных кадров и т. д.

Фактор готовности предприятий к выпуску гражданской продукции – ключевой в процессе диверсификации.

Одновременно с этим обновленный формат взаимодействия оборонно-промышленного комплекса – топливно-энергетического комплекса позволит ускорить достижение обозначенных Президентом России национальных целей и задач, в том числе по технологическому развитию Российской Федерации.

## *Литература*

---

- Антипина, Журенков, Шелоумов 2019 – *Антипина Е.А., Журенков Д.А., Шелоумов М.А.* Диверсификация организаций оборонно-промышленного комплекса // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2019. № 57. С. 88–91.
- Балычев, Батьковский, Фомина 2020 – *Балычев С.Ю., Батьковский А.М., Фомина А.В.* Оптимизация процесса создания новых рабочих мест на предприятиях оборонно-промышленного комплекса в условиях их диверсификации // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 5 (95). С. 8–16.

- Бирюков 2019 – *Бирюков С.Н.* ОПК. Ценообразование в сфере государственного оборонного заказа. Требования нормативных документов и реальность // ОПК. Вопросы права. 2019. № 4. С. 38–45.
- Власкин 2019 – *Власкин Г.А.* Диверсификация ОПК как приоритетное направление построения высокотехнологичной отечественной промышленности // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 5. С. 97–113.
- Глазунов, Гусева 2018 – *Глазунов А.С., Гусева И.Б.* Анализ перспективных направлений повышения конкурентоспособности высокотехнологичной продукции ОПК // Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса: история, реальность, инновации: Межвузовский сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. Арзамас, 28–29 ноября 2017 г. Нижний Новгород, 2018. С. 68–72.
- Глебова, Симонов, Грачева 2018 – *Глебова О.В., Симонов А.В., Грачева О.В.* Совершенствование процедуры отбора высокотехнологичных проектов гражданского и двойного назначения на предприятиях ОПК // Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса: история, реальность, инновации: Межвузовский сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 72–76.
- Доброва 2017 – *Доброва К.Б.* Кластер как инструмент повышения конкурентоспособности и инновационной активности предприятий оборонно-промышленного комплекса // Модернизация. Инновации. Развитие. 2017. Т. 8. № 3. С. 396–403.
- Довгучиц, Журенков 2017 – *Довгучиц С.И., Журенков Д.А.* Проблемы диверсификации оборонно-промышленного комплекса и пути их решения // Научный вестник ОПК России. 2017. № 4. С. 7–17.
- Коновалова 2018 – *Коновалова О.В.* Использование модели финансирования инновационной деятельности организации оборонно-промышленного комплекса: необходимость и перспективы // Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса: история, реальность, инновации: Межвузовский сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. Арзамас, 28–29 ноября 2017 г. Нижний Новгород, 2018. С. 82–86.
- Ларин, Соколов 2018 – *Ларин С.Н., Соколов Н.А.* Реализация программ импортозамещения как драйвер развития российского оборонно-промышленного комплекса // Международный научно-исследовательский журнал. 2018. № 1 (67). С. 124–130.

## References

---

- Antipina, E.A., Zhurenkov, D.A. and Sheloumov, M.A. (2019), “Diversification of the Defense Industrial Complex Organizations”, *Goszakaz: upravlenie, razmeshchenie, obespechenie* [State order: management, placement, provision], no. 57, pp. 88–91.

- Balychev, S.Yu., Batkovskii, A.M. and Fomina, A.V. (2020), "Optimization of the process of creating new jobs at the enterprises of the military-industrial complex in the context of their diversification", *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal*, no. 5 (95), pp. 8–16.
- Biryukov, S.N. (2019), "Pricing in the field of state defense orders. Regulatory requirements and reality", *OPK. Voprosy prava*, no. 4, pp. 38–45.
- Vlaskin, G.A. (2019), *Vlaskin G.A.* "Diversification of the defense industry as a priority area for building a high-tech Russian industry", *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk*, no. 5, pp. 97–113.
- Glazunov, A.S. and Guseva, I.B. (2018), "Analysis of the perspective trends for increasing the competitiveness of high-tech products in the defense industry", *Sotsial'no-ekonomicheskie i tekhnicheskie problemy oboronno-promyshlennogo kompleksa: istoriya, real'nost', innovatsii: Mezhvuzovskii sbornik statei po materialam V Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Socio-economic and technical issues of the military-industrial complex: history, reality, innovation, Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference], Arzamas, 28–29 noyabrya 2017 g., Nizhny Novgorod, Russia, pp. 68–72.
- Glebova, O.V., Simonov, A.V. and Gracheva, O.V. (2018), "Improvement of the selection procedure for the high-tech non-defense and dual-use projects at the defense industry enterprises", *Sotsial'no-ekonomicheskie i tekhnicheskie problemy oboronno-promyshlennogo kompleksa: istoriya, real'nost', innovatsii: Mezhvuzovskii sbornik statei po materialam V Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Socio-economic and technical issues of the military-industrial complex. History, reality, innovation, Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference], Arzamas, 28–29 noyabrya 2017 g., Nizhny Novgorod, Russia, pp. 72–76.
- Dobrova, K.B. (2017), "Cluster as a tool for increasing the competitiveness and innovative activity of enterprises in the military-industrial complex", *Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie*, vol. 8, no. 3, pp. 396–403.
- Dovguchits, S.I. and Zhurenkov, D.A. (2017), "Issues of diversification of the military-industrial complex and ways to solve them", *Nauchnyi vestnik OPK Rossii* [Scientific bulletin of the defense industry of Russia], no. 4, pp. 7–17.
- Konovalova, O.V. (2018), "Using the model of financing innovative activities of the organization of the military-industrial complex. Necessity and prospects", *Sotsial'no-ekonomicheskie i tekhnicheskie problemy oboronno-promyshlennogo kompleksa: istoriya, real'nost', innovatsii: Mezhvuzovskii sbornik statei po materialam V Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Socio-economic and technical issues of the military-industrial complex. History, reality, innovation, Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference], Arzamas, 28–29 noyabrya 2017 g., Nizhny Novgorod, Russia, pp. 82–86.
- Larin, S.N. and Sokolov, N.A. (2018), "Implementation of the import substitution programs as a driver for the development of the Russian defense-industrial complex", *Mezhdunarodnyi Nauchno-issledovatel'skii zhurnal*, no. 1 (67), pp. 124–130.

*Информация об авторе*

*Антонина А. Серегина*, кандидат политических наук, доцент, Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 53/2, стр. 1; durdyeva@mail.ru.

*Information about the author*

*Antonina A. Seregina*, Cand. of Sci. (Political Science), associate professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 53/2, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; durdyeva@mail.ru.

## Практика организации производственных подсистем оборонных предприятий

Анна С. Вихрова

*МИРЭА – Российский технологический университет,  
Москва, Россия, vihrova@mirea.ru*

*Аннотация.* Сохранение текущей бизнес-модели в оборонно-промышленном комплексе (ОПК) не позволяет сконцентрировать ресурсы финалистов (интеграторов) – предприятий, выпускающих конечную продукцию – на ключевых компетенциях: НИОКР, сборке, продажах и сервисе, то есть на основных этапах полного жизненного цикла изделий, составляющего основу современного понимания категории «ценности», необходимой современному потребителю. Кроме того, длительная ориентация на ограниченный круг заказчиков (Минобороны России и/или силовые ведомства), а также особенности хозяйственного законодательства в сфере ОПК имели следствием дефицит рыночных компетенций у персонала оборонных предприятий, отсутствие опыта работы в условиях конкуренции на рынке гражданской продукции, опыта выстраивания комплекса действий по продвижению гражданской продукции. Эти обстоятельства ограничивают конкурентоспособность выпускаемой продукции, причем как гражданской, так и военной. Таким образом, сложилось противоречие между объективной необходимостью мобилизации ресурсов для сохранения потенциала ОПК путем проведения форсированной диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и состоянием их производственных подсистем, сдерживающим решение этих задач. Учитывая масштабы и значимость оборонной промышленности для обеспечения безопасности страны от внешних угроз, необходимо решение актуальной научной задачи теоретического обоснования и методической разработки комплекса организационно-управленческих решений в области реформирования состава, структуры и методов организации производственных подсистем оборонных предприятий для проведения диверсификации и повышения их конкурентоспособности на рынках военной и гражданской продукции.

*Ключевые слова:* оборонно-промышленный комплекс, производственная подсистема, специализация, концентрация, диверсификация, добавленная стоимость

*Для цитирования:* Вихрова А.С. Практика организации производственных подсистем оборонных предприятий // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 71–88.

## Practice of organizing defense enterprises' production subsystems

Anna S. Vikhrova

*MIREA – Russian Technological University,  
Moscow, Russia, vikhrova@mirea.ru*

*Abstract.* Maintaining the current business model in the military-industrial complex (MIC) does not allow concentrating the resources of finalists (integrators) – enterprises producing final products – on key competencies: R & D, assembly, sales and service. That is, at the main stages of the product complete life cycle, which forms the basis for a modern understanding of the category of “value” required by the modern consumer. In addition, the long-term orientation towards a limited number of customers (Russian Defense Ministry and/or law enforcement agencies), as well as the peculiarities of economic legislation in the field of defense industry resulted in a shortage of market competencies among personnel of the defense enterprises. There is also a lack of the work experience in the competitive environment in the non-defense products market, and experience in building a set of actions to promote the non-defense products. Those circumstances limit the competitiveness of products, both the non-defense and military. Thus, there is a contradiction between the objective need to mobilize resources for maintaining the potential of the defense industry by conducting forced diversification of the military-industrial complex's, increasing the products competitiveness and the state of the enterprises' production subsystems, what hinders the solution of those tasks. Given the scale and importance of the defense industry to ensure the country's security from external threats, it is necessary to solve the current scientific task – theoretical justification and methodological development of the organizational and managerial complex of decisions. The complex covering the field of reforming the composition, structure and methods of organizing the defense enterprises' production subsystems to diversify and increase their competitiveness in the markets of military and non-military products.

*Keywords:* military-industrial complex, production subsystem, specialization, concentration, diversification, value added

*For citation:* Vikhrova, A.S. (2020) “Practice of organizing defense enterprises' production subsystems”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 71–88.

## *Введение*

Понятие производственной системы получило распространение во второй трети прошлого века после публикации серии зарубежных изданий, обобщающих феномен послевоенной организации производства на японских предприятиях и, в первую очередь, в компании «Тойота» [Вумек, Джонс 2008; Как работают 1989; Оно 2005; Синго 2006; Лайкер 2005]. Изучение этих изданий позволяет понять, что разработчики производственной системы «Тойоты» и исследователи японского опыта вкладывают в это понятие смысл, более точно описываемый термином «система управления» предприятием, с преимущественным акцентом на вопросы организации производства. Основная направленность данной концепции состоит в ориентации на сокращение всевозможных потерь производственного процесса путем применения специальных организационно-технических процедур, обеспечивающих достижение данной цели. Есть также мнение о том, что производственная система «Тойоты» представляет собой не просто концепцию, а даже философию ведения бизнеса, полностью повторить, внедрить которую невозможно без соответствующей трансформации мировоззрения всех участников производственного процесса. Вместе с тем важно понять, какими характерными признаками обладает производственная система в том составе, который позволяет предложить рекомендации по ее оптимизации для повышения общей эффективности работы предприятий ОПК в условиях сокращения государственного оборонного заказа (ГОЗ), необходимости импортозамещения и диверсификации.

## *Основная часть*

Наиболее полно состав производственной подсистемы раскрывается в работах Ф.М. Тарабрина [Тарабрин 2019, с. 21] и А.Д. Бобрышева [Бобрышев 2011, с. 90], предусматривающих условное разделение предприятия на три взаимозависимые и взаимодополняющие подсистемы, каждая из которых обладает собственными уникальными признаками (рис. 1). В этом случае, абстрагировавшись от вопросов, рассматриваемых в рамках двух других подсистем, состав элементов и проблематика организации производственной подсистемы могут быть представлены в виде схемы на рис. 2.

Опираясь на данные рисунка, можно заключить, что производственная подсистема представляет собой, согласно одному

из удачных определений, «целесообразно организованную взаимосвязанную совокупность материально-технических средств, технологических и бизнес-процессов, которая во взаимодействии с социальной подсистемой и под контролем управляющей подсистемы обеспечивает создание и доставку ценности потребителю» [Гудкова 2020, с. 63].



Рис. 1. Три основные подсистемы предприятия



Рис. 2. Проблематика организации производственной подсистемы промышленного предприятия  
(составлен автором по материалам [Бобрышев 2011])

Как и в любой отрасли машиностроения, предприятия ОПК работают в тесной кооперации с поставщиками своей и смежных отраслей оборонно-промышленного комплекса, а также гражданских отраслей промышленности. Выборочное обследование показало, что о масштабах кооперации в ОПК можно судить по данным табл. 1. Как это следует из таблицы, наиболее развита кооперация в авиа- и судостроении, что естественно, учитывая крайнюю сложность конечной продукции этих отраслей. Дополнительную интегральную информацию о кооперации в отрасли обычных вооружений дает содержание табл. 2.

Таблица 1

Кооперационные связи производителей вооружения,  
военной и специальной техники  
(выборочные данные)

Отрасль промышленности	Число обследованных предприятий	Количество кооперационных связей, единиц	Количество закупаемых составных частей
		на 1 предпр.	на 1 предпр.
Авиастроение	9	376 42	560 62
Судостроение	16	604 38	690 43
Радиоэлектроника	7	108 15	149 21
Обычных вооружений, боеприпасов и спецхимии	12	245 20	301 25

В зависимости от выполняемой роли в цепи кооперационных поставок предприятия ОПК можно объединить в три основные группы: финалисты (интеграторы) – производители конечной продукции, которая идет в конечное потребление и не предназначена для дальнейшей производственной переработки; промежуточные интеграторы (предприятия-подрядчики) или предприятия-комлектаторы 1-го уровня, объединяющие соответствующие виды производств (агрегаты, сборные комплектующие блоки) и поставляющие свою продукцию финалистам; поставщики комплектующих изделий

(заготовок, полуфабрикатов) или предприятия-комплектаторы 2-го уровня. Они поставляют свою продукцию как финалистам, так и промежуточным интеграторам [Батьковский, Клочков 2020]. Причем на этом уровне, как это следует из табл. 2, цепочка участников поставок естественно не обрывается.

Таблица 2

Карта изменения субъектного состава  
кооперации предприятий промышленности  
обычных вооружений, единиц  
[Родригес Пендас, Протацик 2019, с. 34]

Показатели субъектного состава кооперации	2017 г.	2018 г.	(+/-)
Количество предприятий-комплектаторов 1-го уровня	261	254	-7
в том числе:			
– в составе той же интегрированной структуры (ИС)			
– из других ИС или не входящие в ИС	39	42	+3
– единственных поставщиков (для головного исполнителя)	222	212	-10
– иностранных поставщиков из дальнего зарубежья	21	24	+3
– иностранных поставщиков из стран СНГ	3	0	-3
– предприятий МСБ	0	0	0
	50	57	+7
Количество предприятий-комплектаторов 2-го уровня	1032	939	-93

В теории «поставщики и потребители первого уровня – это те организации, которые взаимодействуют (покупают или продают товары и услуги) непосредственно с фокусной компанией. Поставщики и потребители второго уровня – это поставщики поставщиков и потребители потребителей первого уровня и т. д., вплоть до начального поставщика (поставщика природных ресурсов) и конечного потребителя» [Логистика 2019, с. 407] (рис. 3).

В то же время, несмотря на развитую кооперацию, на оборонных предприятиях традиционно стремились сконцентрировать у себя производство полного производственного цикла – от сырья и материалов до выпуска готовой продукции конечного или промежуточного потребления. И если, например, по стадиям жизненного цикла изделий специализация сохранялась (НИИ – КБ – ПКО (ПТО) – производственное предприятие), то в части организации собственно

производства указанная тенденция концентрации максимума технологических переделов в рамках одного юридического лица остается преобладающей на протяжении всего существования оборонно-промышленного комплекса нашей страны.



Рис. 3. Сетевая структура цепи поставок [Логистика 2019]



Рис. 4. Типовая производственная структура предприятия полного технологического цикла<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Типы производства. Презентация [Электронный ресурс]. URL: <https://ppt-online.org/312382> (дата обращения 9 сентября 2020).

Это, в принципе, не противоречило военно-промышленной политике периода административно-командной экономики. Типовую производственную структуру предприятия полного технологического цикла можно представить в виде схемы на рис. 4.

Если же сравнить ее с производственной структурой, например предприятия авиационного профиля – рис. 5, то различия можно увидеть только в деталях, связанных с особенностями выпускаемой продукции и классификацией цехов.



Рис. 5. Типовая производственная структура предприятия авиационного профиля

Таблица 3

## Сводные данные по оборонным предприятиям Чувашской Республики

Название предприятия	Место расположения	Принадлежность	Выручка в 2018 Г., млн рублей	Основная специализация
АО «5 Арсенал»	г. Алатырь	Минобороны России	119,7 (2011 г.)	25.40 Производство оружия и боеприпасов
АО «Комбинат автомобильных фургонов»	г. Шумерля	–	4729,0	29.10 Производство автотранспортных средств
АО «Чебоксарское ПО им. В.И. Чапаева»	г. Чебоксары	Минпромторг России	5164,3 (2017 г.)	25.4 Производство оружия и боеприпасов
АО «НПК «ЭЛАРА» им. Г.А. Ильенко»	г. Чебоксары	Минпромторг России	7069,3	26.51.1 Производство навигационных, метеорологических, геодезических, геофизических и аналогичного типа приборов, аппаратуры и инструментов
АО «Электроавтомат»	г. Алатырь	Минпромторг России	949,0	30.30.5 Производство частей и принадлежностей легательных и космических аппаратов
АО «Чебоксарский электроаппаратный завод»	г. Чебоксары	Минпромторг России	4762,9	27.12 Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры
АО «Завод «Электроприбор»	г. Алатырь	Минпромторг России	1457,4	27.12 Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры

Аналогичная картина наблюдается и в других отраслях ОПК. Наглядно иллюстрирует превалирование в ОПК производственных структур полного технологического цикла анализ куста оборонных предприятий Чувашской Республики. На территории республики расположено семь оборонных предприятий, пять из которых входит в сферу ведения Минпромторга России, одно – Минобороны России и одно – частное предприятие. Три из них расположены в г. Алатырь, одно – в г. Шумерля, три – в г. Чебоксары. Основные сведения о предприятиях приведены в табл. 3 и на рис. 6. Суммарно оборонные предприятия Республики обеспечивают 8,7% ее валового регионального продукта.

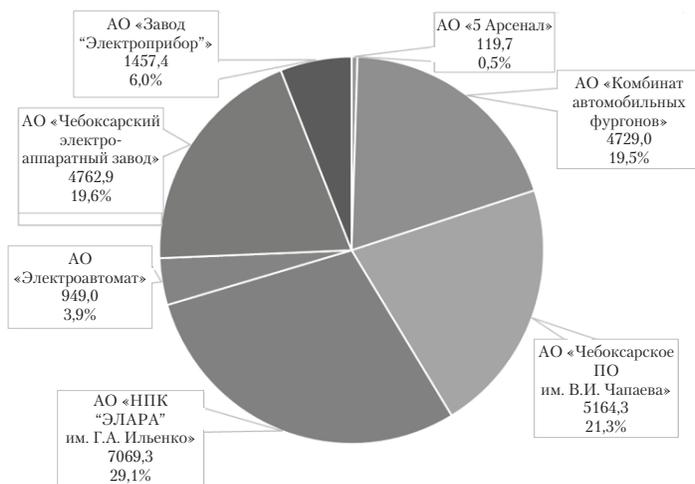


Рис. 6. Соотношение объемов выручки от реализации предприятий ОПК Чувашии в 2018 г.

*АО «5 Арсенал».* Предприятие существует с 1918 г. и с 1941 г. дислоцируется в г. Алатырь. Входит в сферу ведения Минобороны России. Основная специализация: ремонт и модернизация вооружения и военной техники (ВВТ), утилизация ВВТ, техническое диагностирование и сервисное обслуживание вооружений. Основная продукция: пистолет ПМ, пулеметы ПКТМ, ПКТ, КПТВ, КОРД, НСВ «Утес»; миномет 2Б11; автоматический миномет 2Б9(М); гаубица Д-30; противотанковая пушка МТ-12; танковая пушка 2А42; зенитная установка ЗУ-23; автомат АК-47М. Оказываемые услуги (помимо основной деятельности): пескоструйная обработка металлических деталей, гальванопокрытие; токарные

и фрезерные работы; изготовление поковок; деревообработка; сварочные работы. Предприятие обладает полным комплексом основных, вспомогательных и обслуживающих производств<sup>2</sup>.

АО «Комбинат автомобильных фургонов». Предприятие основано в 1931 г. в г. Шумерля и специализировалось на производстве изделий из дерева. В годы Великой Отечественной войны комбинат выпускал самолеты ЯК-6, У-2, ПО-2, десантные планеры Г-11 и кузова-фургоны типа «Волга» и «Двина», затем осваивал производство новых видов изделий: футляры массового радиоприемника «Родина», вокзальную мебель, книжные шкафы, столы, автоприцепы. В статусе акционерного общества с 1992 г. предприятием освоено производство кузовов и кузовов-фургонов на шасси ГАЗ, ЗИЛ, КАМАЗ, УРАЛ. В 2008 г. начато серийное производство прицепов и прицепов-шасси военного назначения. Численность работающих – более 1100 человек. Акционеры предприятия – физические лица. Основная специализация: выпуск специальной автомобильной техники для железнодорожной, нефтегазовой и строительной отраслей, а также в интересах силовых структур. Основная продукция: автомобильные кузова-фургоны; кузова-контейнеры; пассажирские автобусы-фургоны; командно-штабные комплексы; специальные автомобили для правоохранительных органов; машины технической помощи и эвакуаторы автомобильной техники; машины обеспечения технических расчетов; подвижные мастерские различного назначения; медицинские комплексы; специализированные фургоны для перевозки продовольствия; обитаемые модули постоянного и переменного объема; многоцелевые автомобильные прицепы и полуприцепы; автомобильные оси и мосты.

Оказываемые услуги (помимо основной деятельности): контрактное производство металлоизделий и обработка металлов на собственном машиностроительном производстве, оснащенном: многозадачным механообрабатывающим оборудованием; роботизированными сварочными комплексами; линиями дробеструйной обработки; окрасочно-сушильными камерами; комплексами лазерного и плазменного раскроя листового металла; линиями по производству сэндвич-панелей из пенополиуретана высокой плотности; многофункциональными обрабатывающими центрами. Предприятие обладает полным комплексом основных, вспомогательных и обслуживающих производств<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>АО «5 арсенал» [Электронный ресурс]. URL: <https://ao5arsenal.com> (дата обращения 10 сентября 2020).

<sup>3</sup>АО «Комбинат автомобильных фургонов» [Электронный ресурс]. URL: [www.shumerkaf](http://www.shumerkaf) (дата обращения 10 сентября 2020).

АО «Чебоксарское ПО им. В.И. Чапаева». Предприятие образовано в 1941 г. в г. Чебоксары для производства зажигательных и осветительных бомб, дымовых шашек, трассеров. В 1945 г. численность предприятия достигла 4000 человек. С 60-х гг. прошлого века началось освоение резинотехнической продукции для автомобильной промышленности и военно-морского флота, а также детских резиновых игрушек и мячей. В 70-е гг. начался выпуск резиновой обуви. В 1969 г. объединение приступило к производству противораковых ракет «Алазань» для защиты сельскохозяйственных угодий от градобития и вскоре стало головным предприятием России среди изготавливающих технические средства активного воздействия на метеорологические процессы. Доля гражданской продукции в объеме реализации предприятия составляет 70%. Численность работающих – более 2900 человек. Входит в сферу ведения Минпромторга России (промышленность боеприпасов и спецхимии). Предприятие обладает полным комплексом основных, вспомогательных и обслуживающих производств, специализированных на выпуске пиротехники, резинотехнических изделий и изделий из пластмасс. В его составе имеются также подразделения конструкторско-технологической подготовки производства, опытное производство, которые позволяют предприятию разрабатывать и осваивать новую продукцию<sup>4</sup>.

АО «НПК «ЭЛАРА» им. Г.А. Ильенко». Чебоксарский приборостроительный завод (прежнее название) введен в действие в 1970 г. в качестве предприятия по производству навигационных, метеорологических, геодезических, геофизических и аналогичного типа приборов, аппаратуры и инструментов преимущественно для авиационной промышленности. Начиная с 1990-х гг. на предприятии начало развиваться производство гражданской продукции: автомобильной электроники, банковского оборудования, изделий для теплоэнергетики, электронного навигационного оборудования и средств связи. На предприятии работает более 4000 человек. Доля гражданской продукции в объеме реализации предприятия составляет 40%. Входит в сферу ведения Минпромторга России (авиастроение). Основную часть продукции предприятия составляет «электроника для авиационной промышленности (авионика): пилотажно-навигационные комплексы, системы дистанционного управления, системы отображения информации и контроля для фирм Сухого, Туполева, Ильюшина, Микояна, Антонова, Бериева, Камова. По направлению железнодорожной техники предприятие

---

<sup>4</sup>АО «Чебоксарское ПО им. В.И. Чапаева» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chapaew.ru> (дата обращения 10 сентября 2020).

выпускает бортовые системы управления, станционные и переронные системы железнодорожной автоматики»<sup>5</sup>. По направлению автоэлектроники – системы индикации и контроля, системы управления.

*АО «Электроавтомат» (ЭЛТА).* Завод основан в 1960 г. в г. Алатырь как производитель электро-коммутационной аппаратуры межвидового назначения категории качества ВП для авиационной и морской техники, а также для строительной, энергетической и других отраслей промышленности. На предприятии работает более 800 человек. Доля гражданской продукции в объеме реализации предприятия составляет 16%. Входит в сферу ведения Минпромторга России (авиастроение). Основная специализация: приборостроение для авиационной и ракетно-космической промышленности. Предприятие обладает полным комплексом основных, вспомогательных и обслуживающих производств, оснащено высокотехнологичным оборудованием<sup>6</sup>.

*АО «Чебоксарский электроаппаратный завод» (ЧЭАЗ).* Предприятие начало работу в 1941 г. в качестве завода специальной электротехнической аппаратуры для нужд оборонной промышленности (установочной электроаппаратуры для авиационной и танковой промышленности, а также специальной морской электроаппаратуры). На предприятии работает более 3500 человек. Входит в сферу ведения Минпромторга России (судостроение). Основная специализация: производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры. Основная продукция: специально-го назначения: реле, контакторы, блоки систем электропитания; гражданского и двойного назначения: комплектные трансформаторные подстанции, блочно-модульные здания, комплектные распределительные изделия; низковольтные комплектные устройства; устройства и системы релейной защиты и автоматики; низковольтная аппаратура управления... Оказываемые услуги (помимо основной деятельности): контрактное производство, проведение испытаний электротехнической продукции; проектирование объектов электроснабжения; монтаж оборудования КИПиА и АСУ ТП. Предприятие обладает полным комплексом основных, вспомогательных и обслуживающих производств<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>АО «НПК «ЭЛАРА» им. Г.А. Ильенко» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elara.ru> (дата обращения 10 сентября 2020).

<sup>6</sup>АО «Электроавтомат» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elav.ru> (дата обращения 10 сентября 2020).

<sup>7</sup>АО «Чебоксарский электроаппаратный завод» [Электронный ресурс]. URL: [www.cheaz.ru](http://www.cheaz.ru) (дата обращения 10 сентября 2020).

АО «Завод “Электроприбор”». Предприятие создано в 1958 г. в г. Алатырь для производства радиотехнических изделий. Завод разрабатывает и выпускает изделия слаботочной релейной техники. Доля гражданской продукции в объеме реализации превышает 90%. На предприятии работает более 800 человек. Входит в сферу ведения Минпромторга России (радиоэлектронная промышленность). Основная продукция: электромагнитные слаботочные реле, блоки электронные, электронные ТНП. Предприятие обладает полным комплексом основных, вспомогательных и обслуживающих производств: штамповочное, механическое, монтажа печатных плат и электронных изделий; окрашивания; термообработки; гальваники; проектирования и изготовления оснастки; производства изделий из пластмасс<sup>8</sup>.

Как видно из приведенной характеристики, одно из семи предприятий является финальным интегратором и шесть – комплектаторами 1-го и 2-го уровней. Несмотря на это, все они располагают полным технологическим циклом производства, а также свободными мощностями как в цехах основного, так и вспомогательного производства.

Справедливости ради следует отметить, что в ОПК существуют и успешно функционируют также предприятия с неполным технологическим циклом. Различия между этими двумя типами предприятий показаны на рис. 7. Неоспоримым преимуществом концентрации технологических переделов в рамках единого юридического лица является возможность тотального контроля процесса производства и высокие гарантии получения конечного результата, что крайне важно при производстве военной продукции по ГОЗ. Тем более учитывая, что за невыполнение заданий государственного оборонного заказа и злоупотребление руководителем полномочиями при выполнении ГОЗ установлена серьезная административная<sup>9</sup> и уголовная ответственность<sup>10</sup>. Удобно это и с точки зрения возможности оперативного самообеспечения максимумом необходимого для выпуска конечной продукции, причем с тем уровнем потребительских свойств и в сроки, удобные для изготовителя.

---

<sup>8</sup> АО «Завод “Электроприбор”» URL: <http://elpri-rele.ru> (дата обращения 10 сентября 2020).

<sup>9</sup> Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – Федеральный закон от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 31.07.2020).

<sup>10</sup> Федеральный закон от 29.12.2017 № 469-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации».

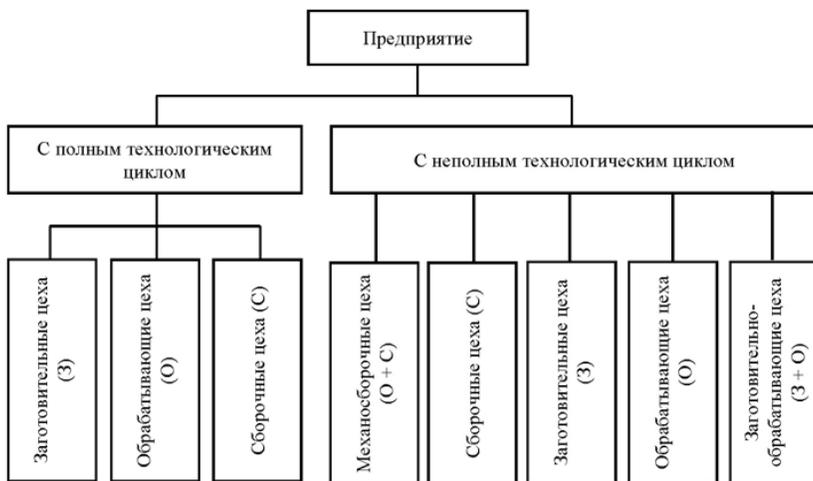


Рис. 7. Типы производственной структуры предприятий (вариант)  
[Производственный 2017, с. 135]

В зависимости от выбранного способа построения производственной структуры предприятия выстраиваются и остальные компоненты его производственной подсистемы (см. рис. 2). На предприятии полного технологического цикла, как правило, функционирует сложная многономенклатурная система материально-технического обеспечения, которая в рамках конкурентных процедур часто оказывается неспособной своевременно и гибко реагировать на запросы производства. В силу ограниченности номенклатуры продукции в подразделениях начальных технологических переделов отпадает необходимость и возможность параллельной организации производственных процессов и потоков. Организация внутрипроизводственных материальных и финансовых потоков ориентируется на финальные стадии производственного процесса, что приводит к отставанию технического оснащения производств начальных технологических переделов, а это в свою очередь, снижает качественные параметры и потребительские свойства конечной продукции. Если на сборке финальных изделий, как правило, применяются современные формы и методы организации производства, то в литейном, кузнечнопрессовом производстве, ремонтных цехах, цехах, снабжающих предприятие электроэнергией, сжатым воздухом, паром и другими энергоносителями, как правило, этим вопросам уделяется второстепенное внимание.

## Выводы

Исследование актуальных задач организации и управления оборонными предприятиями, вытекающих из специфики современной военно-политической обстановки, позволяет заключить, что для своего решения они во многом требуют модернизации производственных подсистем предприятий ОПК. В свою очередь, эта работа предполагает обобщение результатов практики реформирования организации производственной деятельности в промышленно развитых странах и лучшего отечественного опыта, накопленного в отраслях гражданской промышленности, в частности практики работы инжиниринговых компаний.

Как показал анализ организации производственных подсистем предприятий ОПК, одним из ключевых противоречий в их построении является чрезмерная концентрация компетенций в компаниях-интеграторах, занятых выпуском конечной продукции. За счет подобного решения, во-первых, такие предприятия теряют в эффективности, вынужденные содержать мало загруженные подразделения начальных технологических переделов. Во-вторых, консолидация полного цикла изготовления изделий в рамках единого юридического лица лишает поставщиков нижних уровней кооперации возможности обеспечить свою стабильную безубыточную деятельность, например выполняя заказы потребителей из других отраслей и диверсифицируя продукцию.

Для разрешения данного противоречия необходима стройная логическая, аргументированная концепция преобразования производственных подсистем оборонных предприятий, в основу которой представляется целесообразным заложить теоретические основания и практику инжиниринга предприятия или промышленного инжиниринга, под которым в общем случае понимается «дисциплина, применяемая для выполнения любых работ по созданию, изменению или реорганизации предприятия».

## Литература

---

- Батьковский, Клочков 2020 – *Батьковский А.М., Клочков В.В.* Оптимизация использования производственных мощностей предприятий с учетом их кооперационного взаимодействия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 6 (64). С. 39–44.
- Бобрышев 2011 – *Бобрышев А.Д.* Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании. М.: Экспо-Медиа-Пресс, 2011. 336 с.

- Вумек, Джонс 2008 – *Вумек Дж., Джонс Д.* Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 470 с.
- Гудкова 2020 – *Гудкова О.Е.* Практика применения концепций организации производства по выполнению государственного оборонного заказа // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2020. № 1. С. 62–73.
- Как работают 1989 – Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Я. Мондена и др. М.: Экономика, 1989. 262 с.
- Лайкер 2005 – *Лайкер Дж.* Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 402 с.
- Логистика 2019 – Логистика и управление цепями поставок: Учебник для академического бакалавриата / В.В. Щербаков [и др.]; Под ред. В.В. Щербакова. М.: Юрайт, 2019. 582 с.
- Оно 2005 – *Оно Т.* Производственная система «Тойоты». Уходя от массового производства: Пер. с англ. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.
- Производственный 2017 – Производственный менеджмент. Теория и практика: В 2 ч. Часть 1: Учебник для академического бакалавриата / И.Н. Иванов, А.М. Беляев [и др.]; Под ред. И.Н. Иванова. М.: Юрайт, 2017. 404 с.
- Родригес Пендас, Протащик 2019 – *Родригес Пендас А.А., Протащик В.Ф.* Разработка подходов к оценке изменений структуры кооперации головных исполнителей гособоронзаказа // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2019. № 4. С. 30–36.
- Синго 2006 – *Синго С.* Изучение производственной системы «Тойоты» с точки зрения организации производства: Пер. с англ. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006. 312 с.
- Тарабрин 2019 – *Тарабрин Ф.М.* Развитие систем управления промышленными предприятиями в условиях восстановительного роста российской экономики: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2019. 173 с.

## References

---

- Bat'kovskii, A.M. and Klochkov, V.V. (2020), "Optimization in the use of production capacities of enterprises taking into account their cooperative interaction", *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, no. 6 (64), pp. 39–44.
- Bobryshev, A.D. (2011), *Modernizatsiya organizatsionnogo mekhanizma v tselyakh sozdaniya ustoichivoi proizvodstvennoi kompanii* [Modernizing the institutional arrangement in order to create a sustainable manufacturing company], Ekspo-Media-Press, Moscow, Russia.
- Gudkova, O.E. (2020), "Practice of applying the production management concepts for the fulfilling of the state defense order", *Nauchnyi vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii*, no. 1. pp. 62–73.

- Ivanov, I.N. (ed.) (2017), *Proizvodstvennyi menedzhment. Teoriya i praktika* [Production management. Theory and practice], in 2 parts, part 1, Textbook for academic bachelor's degree. I.N. Ivanov, A.M. Belyaev [et al ], Yurait, Moscow, Russia.
- Monden, Y. (ed.) (1989), *Kak rabotayut yaponskie predpriyatiya* [Innovations in management: the Japanese corporations], abbr. transl. from English, Economics, Moscow, Russia.
- Lyker, J. (2012), *Dao Toyota: 14 principov menedzhmenta vedushchej kompanii mira* [The Toyota Way. 14 Management principles from the World's Greatest Manufacturer] Transl. from English, Alpina Business Books, Moscow, Russia.
- Ono, T. (2005), *Proizvodstvennaya sistema Tojoty. Uhodya ot massovogo proizvodstva* [Toyota production system. Beyond Large-Scale Production], transl. from English, Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy, Moscow, Russia.
- Rodrigues Pendas, A.A. and Protaschik, V.F. (2019), "Development of approaches to assessing changes in the cooperation structure of the head executors of the state defense order", *Nauchnyi vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii*, no. 4, pp. 30–36.
- Shcherbakov, V.V. (ed.) (2019), *Logistika I upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management. A textbook for academic undergraduate studies], Yurait, Moscow, Russia.
- Singo, S. (2006), *Izuchenie proizvodstvennoi sistemy Tojoty s tochki zreniya organizatsii proizvodstva* [The study of the Toyota production system from an Industrial Engineering Viewpoint], Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy, Moscow, Russia.
- Tarabrin, F.M. (2019), *Development of the industrial enterprise management systems in the context of the recovery growth of the Russian economy*, Ph.D. Thesis, Moscow, Russia.
- Womack, J. and Jones, D. (2008), *Berezhlyvoe proizvodstvo: Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashei kompanii* [Lean production. Banish waste and create wealth in your corporation], transl. from English, 4<sup>th</sup> ed., Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.

### *Информация об авторе*

Анна С. Вихрова, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; vihrova@mirea.ru

### *Information about the author*

Anna S. Vikhrova, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; bld. 78, Vernadskii Avenue, Moscow, Russia, 119454; vihrova@mirea.ru

УДК 339.5

## Analysis of the state of Iranian migration to the countries of Western and Northern Europe

Elena Kašťáková

*University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia,  
elena.kastakova@euba.sk*

Zuzana Borovská

*University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovakia,  
Zuzana.borovska@euba.sk*

*Abstract.* Given the current conditions of the world economy, the concept of migration is becoming increasingly more important. In connection with the topicality of the subject of migration, the authors decided to examine it on the example of Iran and its economic and socio-political ties with the countries of Western and Northern Europe. The aim of the paper is to evaluate the relationship of Iranian remittances to mutual foreign trade through an analysis of the state of Iranian migration in the countries of Western and Northern Europe. The results were subsequently graphically interpreted through a bubble displays and cartogram and suggest that the strongest European partner in the field of migration is Germany, which has long been associated with Iranian and Shiite culture. The results of the research can be applied in economic and socio-political area of research and practice.

*Keywords:* foreign trade, Iran, Migration, Remittances, Western and Northern Europe

*For citation:* Kašťáková E., and Borovská Z. (2020), "Analysis of the state of Iranian migration to the countries of Western and Northern Europe", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 89–104.

---

© Kašťáková E., Borovská Z., 2020

## Анализ состояния иранской миграции в страны Западной и Северной Европы

Элена Каштякова

*Экономический университет в Братиславе, Братислава, Словакия,  
elena.kastakova@euba.sk*

Зузана Боровска

*Экономический университет в Братиславе, Братислава, Словакия,  
Zuzana.borovska@euba.sk*

*Аннотация.* В современных условиях мировой экономики концепция [1] государственной миграционной политики становится все более важной. В связи с актуальностью темы авторы решили рассмотреть ее на примере Ирана и его экономических и социально-политических отношений со странами Западной и Северной Европы.

Цель исследования – на основании анализа состояния иранской миграции в странах Западной и Северной Европы оценить динамику денежных переводов Ирана во внешней торговле с этими странами. Для достижения цели авторы использовали общие методы анализа и синтеза, индукции, дедукции и сравнения. Результаты были впоследствии графически интерпретированы с применением картограммы. На основании результатов исследования можно сделать выводы, что самым сильным европейским партнером в области миграции является Германия, которая долгое время ассоциировалась с иранской и шиитской культурой. Данные результаты могут найти применение в области экономических и социально-политических исследований и практики.

*Ключевые слова:* внешняя торговля, денежные переводы, Западная и Северная Европа, Иран, миграция

*Для цитирования:* Каштякова Э., Боровска З. Analysis of the state of Iranian migration to the countries of Western and Northern Europe // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 89–104.

### *Introduction*

The migration of people, especially workers, is one of the main features of the modern global age, despite the persistence of many barriers. In the case of economic migrants, it mainly concerns less developed and poorer countries, moving towards countries with stronger economies

and greater opportunities for social stability and employment for migrants to improve their living situation and increase social and health security. Reasons for relocations can be, in addition to economic, also family, education, or escape from war, persecution, terrorism and human rights violations. The adverse effects of climate change and other environmental factors that encourage forced migration are also becoming a very urgent problem today. Given the current global conditions, the concept of migration is becoming increasingly important. Today, more people live in a country other than the one in which they were born than ever before. In 2019, the number of migrants worldwide reached an estimated 272 mil., which is 51 mil. more than in 2010. International migrants now make up 3.5% of the world's population. Compared to 2.8% in 2000 and 2.3% in 1980<sup>1</sup>.

Remittances are a relatively simple and popular way for a migrant to transfer parts of his cash earned abroad to his home country. The specificity of remittances lies in their essence to help raise the standard of living of their family, living in the home country. As the migrant is the source of these funds, he alone decides on the extent and frequency of sending remittances, and on the other hand, the receiving household decides on the method of handling the funds thus obtained. In addition to targeting, the importance of remittances also lies in their impact on developing countries, to which approximately 60% of official remittances have already flowed at the beginning of this century [Gammeltoft 2002, p. 181]. Therefore, we can state that the capital obtained through remittances helps in the fight against poverty, increasing the income and purchasing power of the population and at the same time point to the effectiveness of migration.

According to the United Nations<sup>2</sup>, about one billion people in the world – or one in seven – are involved with remittances, either by sending or receiving them. Around 800 mil. in the world – or one in nine people – are recipients of these flows of money sent by their family members who have migrated for work<sup>3</sup>. As another source of external income, remittances are complemented by official and private flows, i.e. foreign direct investment (FDI), official development assistance (ODA) and government subsidies on the one hand, and portfolio investment, bank loans and possible income from tourism on the other. According

---

<sup>1</sup>United Nations (2020), *Migration*, available at: <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/migration/index.html> (Accessed June 15, 2020).

<sup>2</sup>United Nations (2019), *Remittances matter: 8 facts you don't know about the money migrants send back home*, available at: <https://news.un.org/en/story/2019/06/1040581> (Accessed June 12, 2020).

<sup>3</sup>United Nations (2020), *Migration...*

to the United Nations (UN), remittances in low- and middle-income developing countries have long been ranked second on the main foreign financial resources after FDI, while in the lowest-income countries they contribute much more significantly to GDP and imports than is the case in middle-income countries [Holmvall 2007, p. 10; Ratha 2003, p. 157].

The Agenda for Sustainable Development until 2030 for the first time recognized the relationship between migration and sustainable development. Almost 11 of the 17 sustainable development goals include goals and indicators related to migration or mobility. The main principle of the agenda is not to leave anyone behind, not even migrants<sup>4</sup>.

The main reference of the SDGs to migration is set out in Objective 10.7: 'To facilitate orderly, safe, regular and responsible migration and mobility of people, including through the implementation of planned and well-managed migration policies. Other targets directly related to migration mention trafficking, remittances, international student mobility and more. Moreover, migration is indirectly relevant to many more cross-cutting targets'<sup>5</sup>.

The issue of current migration at the time of ongoing globalization and sometimes deglobalization tendencies is perceived as a very urgent topic. Through remittances, it affects international economic relations, and thus also affects the nature of the economy in certain regions. In our research, we decided to address the issue of migration of the Iranian population, especially to the countries of Western and Northern Europe. Iran is currently going through a turbulent period not only in economic life but also in social and political and, last but not least, in the security of the country itself. Therefore, the issue of Iranian migration is undoubtedly an important milestone in the mutual political and trade relations between the EU and Iran.

### *Literature review and Methodology*

The theoretical basis of migration and remittances is very broad. The main subject of research is migration, especially by Taylor et al. (1996), who research focused mainly on its direct and indirect effects on the economy. Honorari et al. [Honorari et al. 2017] focused on the generalization of migration with a target on its character in Iran, focusing on

---

<sup>4</sup>United Nations (2020), *Migration...*

<sup>5</sup>United Nations, International Organisation for Migration (2018), *Migration and the 2030 Agenda: A Guide for Practitioners*, available at: <https://publications.iom.int/books/migration-and-2030-agenda-guide-practitioners> (Accessed June 9, 2020).

the study of Iranian migration in Western Europe. Iran-Shiite migration is also the subject of research by Legrain (1986), Виттчер (2007), Mohagheghi (2007) and currently van den Bos (2020). Rasoulinezhad, Popova (2017) also devoted their research to the issue of Iran focusing mainly on the analysis of the Iranian economy and its bilateral relations. The role of remittances as an important source of income for the home countries of sending migrants has been addressed by several authors in their research. In his work, Swamy (1981) focused mainly on the quantification of remittances and their limitations. Gammeltoft (2002) devoted his research to the relationship between migration and remittances, as did Holmvall (2007) and Ratha (2003), which examined the impact of remittances as income in countries with different income levels. Due to this contribution, we based our research on the literature of Russell, Teitelbaum (1992), which addressed the issue of remittances in measuring their share in macroeconomic indicators, forming a picture of the bilateral relationship between the countries studied.

The aim of the paper is to evaluate the relationship of Iranian remittances to mutual foreign trade through an analysis of the state of Iranian migration in the countries of Western and Northern Europe. The authors decided to examine the issue of Iranian migration and remittances from Western and Northern Europe to Iran by comparing the share of Iranian remittances in foreign trade turnover with the following countries: Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Ireland, the Netherlands, Norway, Sweden, Switzerland and the United Kingdom. The results were then interpreted using graphs and cartograms in Microsoft Excel. For Fig. 3 and 4 used, the results of the analysis are represented by a bubble graph, which indicates that the larger the bubble size of each country, the greater share of the remittances of Iranian migrants living in the European country on their foreign trade. The source document of the state of Iranian migration for the authors of the research is the database of the United Nations, Population Division, Department of Economic and Social Affairs called UN Migrant Stock by Origin and Destination 2019. In connection with the study of foreign trade results, the authors used the UNCTAD database.

One of the limitations of our research is the fact that in connection with the analysis of the results of Iranian remittances in the countries of Western and Northern Europe were from 2018, as the World Bank does not have more recent data. Other compared indicators are processed with the relevant year 2019. However, we assume that there were no major changes in the values of remittances year-on-year 18/19. As the share of remittances in the foreign trade balance is only of a comparative nature, the results of our research are interpretable and with minimal deviation.

The results of the research are divided into two parts. The first part analyses the migration of the Iranian population in Europe and its territorial structure. The second part of the results presents an overview of the economic nature of migration in the form of remittances and the amount of their impact in selected countries of Western and Northern Europe.

### *Iranian Migration and its Position in European Countries*

In general, the trend of global migration is the arrival of migrants to high-income countries. While in 1990 there were approximately 78 mil. migrants in high-income countries, in 2019 there were approximately 176 mil. migrants (United Nations Population Division 2019). In the case of Iranian migration, trend is the same. In 2019, we monitor approximately 1.2 mil. Iranian migrants in high-income countries, while in 1990 there were only about 560 thousand Iranian migrants living in these countries. Compared to middle-income countries, in 2019 there are approximately 124 thousand Iranian migrants and less than 1,200 people are placed in low-income countries (United Nations Population Division 2019).

From a time-series development viewpoint of Iranian migration in the territory of Europe, we observe a growing trend in the volume of the stock of Iranian migrants. In 1990, there were approximately 259 thousand Iranian migrants in Europe, in 2005 there are noted approximately 343 thousand Iranian migrants, in 2015 approximately 426 thousand Iranian migrants and in 2019 we monitor approximately 482 thousand Iranian migrants (United Nations Population Division 2019).

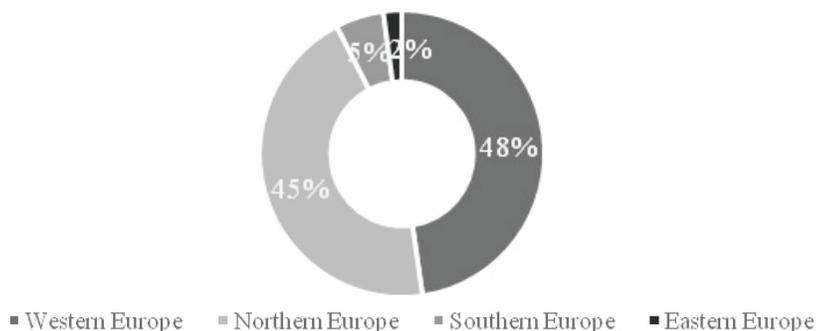


Fig. 1. Iranian Migrant Stock Structure in Europe in 2019 (in %)

Source: United Nations, Population Division, Department of Economic and Social Affairs, 2019

Fig. 1 shows that most Iranian migrants are in Western and Northern Europe. As we observe an increasing proportion of Iranian migrants coming mainly to higher-income countries, this statement is logical. In our research, we also rely on the findings of the authors Honorari et al. (2017), who came to several conclusions in their research study on the issue of Iranian migration in Western Europe. According to their results, the reason for the migration of Iranians to Western Europe is mainly educational and, to a lesser extent, political. Iranian migrants in Western Europe have a positive attitude towards their position in society and are satisfied with their income situation. They are also most often permanently employed or studying here (Honorari et al. 2017).



*Fig. 2. Iranian Migration Stock Structure in Western and Northern Europe in 2019 (in ppl.)*  
*Source: United Nations, Population Division, Department of Economic and Social Affairs, 2019*

The structure of Iranian migrants in the countries of Western and Northern Europe in 2019 is illustrated in Fig. 2. It follows that the darker the colour of the European country, the more migrants from Iran there were in 2019. The highest number of Iranian migrants was according to United Nations Population Division (2019) recorded in Germany (127,177 migrants), the United Kingdom (89,794 migrants), Sweden (79,308 migrants), the Netherlands (33,819 migrants) and France (25,091 migrants).

There are several reasons for that many Iranian migrants in Western and Northern Europe. One of the main factors determining the lives of Iranian migrants is the position of the Iranian religion, especially its Shiite branch, which in Iran is professed by approximately 89% of the

Iranian population (World Population Review 2020). Western Europe in particular plays a key role in Iran's migration trends. According to van den Bos (2020), the main demographic and institutional depictions of Shiite life in Europe have appeared since the end of the twentieth century, especially in the United Kingdom, France and Germany. According to his research, the centre of Shiite migration in Europe was mainly the UK, as London has always been an institutionalized base for Iranian Shiites. Apart from the United Kingdom, France was also an important centre of Shiite Islam, where a cultural centre (*Center culturel et religieux chiite en Europe*) was established in the 1960s. It is important to note that Paris was also the centre of several Iranian clerical dissidents. By 1984, a network of mosques appeared throughout France, the founders of which were part of the diplomatic staff of the Iranian embassy (Legrain 1986). Germany and the United Kingdom are linked by comparable waves of Shiite migration (Böttcher 2007). It is believed that the main ethnic-national Shiite migrants in Germany are predominantly Iranians (Mohagheghi 2007), suggesting the presence of Iranian majority. Compared to France and the United Kingdom, Germany offers a highly developed institutionalization of Shiite life (van den Bos 2020). While the French Federation (*French Fédération*) is one of several French organizations focusing mainly on individuals and national umbrella bodies, ethnic and generational bodies have never been one component acknowledged in the UK. In 2009, the German Islamic State (*German Islamische Gemeinschaft der schiitischen Gemeinden Deutschlands*) (IGS) represented more than one hundred local communities belonging to individual mosques (*Moscheegemeinden*), while organizations operating only under the auspices of the IGS represent various ethnic-national ideological tendencies (van den Bos 2020).

In connection with the established hypotheses concerning the issue of Iranian migration in the territory of Western and Northern Europe, the authors came to several conclusions. As it is clear from the available data of the United Nations Population Division (2019), compiled in Tab. 1, that most Iranian migrants lived in 2019 in Germany with 127,177 people.

### *Iranian Remittances and its Share of Foreign Trade Turnover with European Countries*

From a theoretical point of view, it is clear that a full assessment of the relationship between international migration and economic development must take into account the direct and indirect effects

of labour migration. Since, according to the results of the authors Honorari et al. (2017), that Iranian migrants are long-term employed, in our research we decided to take into account the amount of their remittances. According to Taylor et al. (1996), the direct effect of migration is the contribution of remittances to national income. Among the indirect effects, the above authors include a change in production resulting from a decrease in the workforce, but in particularly emphasize the role of remittances in the process of facilitating foreign exchange between countries. Among the authors dealing with remittances and their quantification is Swamy (1981), who in his research tried to quantify the flow of remittances sent back to the home country, especially to migrant's friends, his family and loved ones. However, measuring remittances is still very challenging and often statistically inaccurate, as migrants often enter developed countries outside official remittance channels and repatriate their earnings and savings through informal structures. Our research is based on previous results by Russell, Teitelbaum (1992), who examined the volume of remittances in relation to the results of foreign trade between countries in the world economy. In our case, we decided to modify their methodology and adjust it to the form we require, taking into account the results of foreign trade turnover between Iran and the countries of Western and Northern Europe. Table 1 provides an overview of Western and Northern Europe countries (Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Ireland, the Netherlands, Norway, Sweden, Switzerland and the United Kingdom) and their economic level, measured by GDP p.c., stock of Iranian migrants in these countries, the absolute amount of remittances sent from those countries to Iran, the amount of foreign trade turnover with Iran and the relative amount of remittances measured as a share of foreign trade turnover.

Based on the data represented in Table 1., we state that most Iranian migrants from the compared countries of Western and Northern Europe are in Germany, with the amount of 127,177 people. The second country with the highest number of Iranian migrants is the United Kingdom, among the countries under comparison, where in 2019 lived 89,794 Iranian migrants. A relatively high proportion of Iranian migrants (79,308 people) also live in Sweden. From the point of view of remittances, an important European country for Iran is especially Germany, from which in 2018 were sent the most remittances in the amount of 91 mil. \$. Sweden and the United Kingdom also play an important role in taking remittances into account, as from both of those two countries send 51 mil. \$ to Iran.

Table 1

Iranian Remittances Overview  
in Western and Northern European Countries

Sending Country of Remittances	GDP p.c. (\$)	Iranian migration stock 2019 (ppl.)	Total Remittances in Iran 2018 (mil. \$)	Foreign Trade Turnover 2018 (mil. \$)		Remittances as a Percentage of Foreign Trade Turnover (%)
Austria	51,230	18,291	15		848.76	0.02
Belgium	47,293	11,399	8		652.82	0.01
Denmark	61,834	17,716	12		158.14	0.08
Finland	50,136	9,137	4		164.77	0.02
France	41,441	25,091	16		2,863.14	0.01
Germany	47,514	127,177	91		3,751.60	0.02
Ireland	79,415	488	1		126.84	0.01
Netherlands	53,583	33,819	23		1,290.03	0.02
Norway	81,336	18,707	14		33.17	0.42
Sweden	55,767	79,308	51		399.83	0.13
Switzerland	83,136	12,998	9		512.67	0.02
United Kingdom	42,366	89,794	51		262.17	0.19

*Source:* Authors own processing according to UNCTADstat (2020), World Bank (2019, 2020), United Nations Population Division (2019)

In connection with the analysis of Iran’s trade relationship with the countries of Western and Northern Europe, we came to the conclusion that the highest Iranian foreign trade turnover in 2018 was with Germany (3,751.60 mil. \$), France (2,863.14 mil. \$) and the Netherlands (1,290.03 mil. \$). However, Russel, Teitelbaum (1992) consider it important to take into account the share of remittances in various economic indicators in analysing migration and its economic impact through remittances, we decided to calculate the share of remittances in mutual foreign trade between Iran and the host country of Iranian migrants, measured by the amount of foreign trade turnover, which in numerical expression represents the last column of Table 1 and the graphical representation of the results is represented by Fig. 3 and 4.

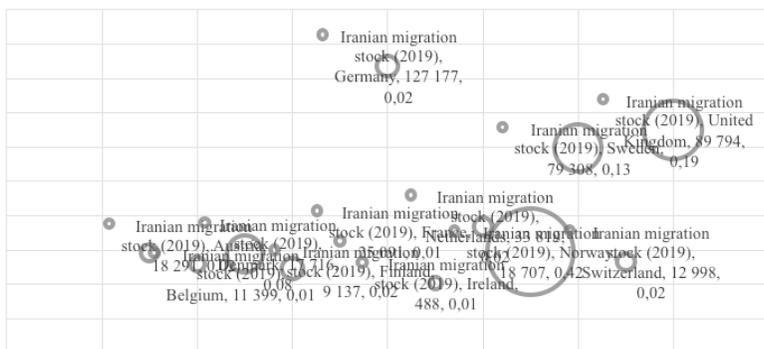
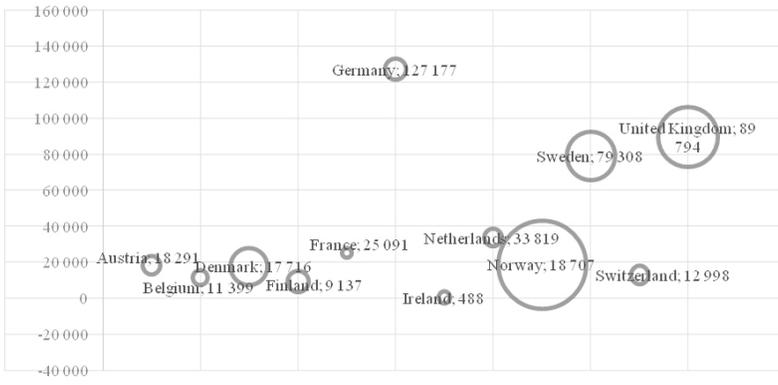


Fig. 3. Iranian Migration Stock and its Remittances as Western and Northern European Countries’ Share of Mutual Foreign Trade Turnover in 2018/2019, including Norway

Source: Authors own processing according to UNCTADstat (2020), World Bank (2019, 2020), United Nations Population Division (2019)

Using a bubble display, we reached several partial conclusions by measuring the share of remittances and turnover of Iran’s foreign trade with the host country. The larger the area of the country shown in Fig. 3, the higher the share of Iranian remittances in Iran’s foreign trade with that country in Western and Northern Europe. It therefore follows that such countries include, in particular, Norway, the United Kingdom, Sweden, Denmark and Germany. However, we consider Norway to be an extreme observation in our measurements, caused mainly by the low value of mutual trade with Iran (33.17 mil. \$), the lowest of the

observed countries. Based on inspiration from the research of Kittová, Steinhauser (2017), after removing this observation from our measurements, we came to undistorted results, which is showed in Fig. 4.



*Fig. 4.* Iranian Migration Stock and its Remittances as Western and Northern European Countries' Share of Mutual Foreign Trade Turnover in 2018/2019, excluding Norway  
*Source:* Authors own processing according to UNCTADstat (2020), World Bank (2019, 2020), United Nations Population Division (2019)

After removing Norway as an extreme observation in our measurements, we arrived at an interpretation of the results without bias, which caused visible changes in Fig. 4, which identifies the share of remittances and mutual foreign trade excluding Norway. The results are visibly different in the case of Fig. 4. Also, in this case, the larger the area of the country shown in Fig. 4, the higher the share of Iranian remittances in Iran's foreign trade with that country in Western and Northern Europe. These results also correlate to a large extent with the number of Iranian migrants in these countries without considering the values of Norway. As a result, according to our measurements, Iran has the largest share of Iranian remittances in foreign trade turnover with the United Kingdom, Sweden, Denmark and Germany.

Based on an examination of the amount of remittances of Iranian migrants living in Western and Northern Europe, according to the World Bank (2020), Germany had the highest volume of remittances in 2018, amounting to 91 mil. \$. This value is also the highest among all the countries of Western and Northern Europe compared.

In the analysis of the share of remittances in mutual foreign trade, measured by the turnover of mutual foreign turnover between Iran and the host country of Iranian migrants in Western and Northern Europe, we concluded that the highest share belongs to Norway (0.42%) and the United Kingdom (0.19%). In connection with Norway, marked as extreme observation, we created 2 models in our measurements, one in which we left Norway in observations and the other in which Norway was removed.

### *Conclusion*

Based on the research carried out by analysing the state of Iranian migration in the countries of Western and Northern Europe and evaluating the relationship of Iranian remittances to mutual foreign trade between these countries and Iran, we came to the following conclusion. The highest number of Iranian migrants in 2019, among the countries of Western and Northern Europe, was in Germany, at 127,177 people. The second country with the highest number of Iranian migrants is the United Kingdom, among the countries under comparison, where 89,794 Iranian migrants lived in 2019. A relatively high proportion of Iranian migrants (79,308 people) also live in Sweden.

In connection with the examination of remittances of Iranian migrants, we came to the conclusion that remittances of Iranian migrants living in Germany to Iran were the highest among the compared countries of Western and Northern Europe in 2018. The value of these remittances was 91 mil. \$. Furthermore, most remittances went from Sweden and the United Kingdom, worth 51 mil. \$. In the analysis of the share of remittances in mutual foreign trade, measured by the turnover of mutual foreign trade between Iran and the host country of Iranian migrants in Western and Northern Europe, we came to the conclusion that the highest share has the United Kingdom at 0.19%.

Due to the tense situation in the Middle East, we anticipate an increase in the number of migrants heading to Europe in the future. Given the nature of Iranian migrants, we also expect an increase in the number of migrants in the more economically developed countries of Europe, especially Germany. Iran's withdrawal from the nuclear agreement at the beginning of 2020 adversely affected not only economic but especially political relations between the European Union and Iran. If US sanctions continue to determine the critical state of the Iranian economy, it is more than likely that the Iranian people will be forced to leave their country and emigrate. It is therefore up to the European and Iranian authorities to reconsider the priorities of their relationship and

to show interest in re-trading together and reducing the negative economic consequences of US sanctions. Given the results of our research, it will also be necessary to cooperate on the issue of international migration, which is nowadays gaining more importance.

The current tense and uncertain situation surrounding the Covid-19 pandemic has significantly affected the functioning of the world economy and its future development. The spread of the virus in Iran, following the relentless US sanctions, has once again disrupted the Iranian economy and the functioning of the Iranian population. As of August 21, 2020, there were 352,558 confirmed cases in the country and the number of deaths had already exceeded 20,264 (European Centre for Disease Prevention and Control 2020), but unofficial statistics show even higher numbers. According to the Migration Data Portal (2020), employed migrants, especially in lower paid jobs, may be more affected and threatened by the spread of Covid-19 in countries that have already been affected as well as in countries where the pandemic is still spreading. The pandemic also affected the countries of Western and Northern Europe. As of 21 August 2020, Germany had 228,621 confirmed cases and 9,253 deaths, France had 229,814 confirmed cases and 30,480 deaths, and the United Kingdom had 322,280 confirmed cases and 41,403 deaths (European Centre for Disease Prevention and Control 2020). We therefore expect that in the context of the extremely unfavourable situation in Iran and the closure of the borders of European countries, the migration of the Iranian population will be a major problem, especially if they are unable to emigrate to the usual European countries.

### *Acknowledgements*

This paper is a part of a research project of the Ministry of Education, Family and Sports of the Slovak Republic VEGA No. 1/0777/20 Belt and Road initiative – opportunity or threat for the EU and Slovak export competitiveness? and VEGA No. 1/0039/20 The Importance of the Eurasian Economic Union for Shaping of EU Trade Strategies (with Implications for Slovakia).

### *Благодарности*

Статья является частью исследовательского гранта Министерства образования, семьи и спорта Словацкой Республики VEGA № 1/0777/20 «Инициатива “Один пояс, один путь”» – возможность или угроза для экспортной конкурентоспособности ЕС и Словакии? и VEGA № 1/0039/20 «Значение Евразийского экономического союза для формирования торговых стратегий ЕС (с последствиями для Словакии)».

## References

---

- Böttcher, A. (2007), “The Shia in Germany”, *From Bagdad to Beirut: Arab and Islamic Studies in Honor of John J. Donohue s.j.* Tramontini, L. and Mallat, C. (eds.), Ergon-Verl., Würzburg, Germany, pp. 209–230.
- Gammeltoft, P. (2002), “Remittances and Other Financial Flows to Developing Countries”, *International Migration*, no. 40 (5), pp. 181–211.
- Holmvall, P. (2007), *Remittances and Poverty – a Case Study of the Philippines*, Master thesis supervisor Yves Bourdet, Lund University, Lund, Sweden.
- Honorari, A., van Bezouw, M. and Namazie, P. (2017), “The Role and Impact of Iranian Migrants in Western Europe”, *Sociology, Social Change and Conflict (SCC)*, no. 32.
- Legrain, J.F. (1986), Aspects de la présence musulmane en France [Aspects of the Muslim presence in France], *Cahiers de la pastorale des migrants*, no. 27, Service national de la pastorale des migrants, Paris, France.
- Mohagheghi, H. (2007), Die Schiiten [The Shiites], *Muslimische Gruppierungen in Deutschland. Ein Handbuch*, Wunn, I. and Mohaghegh, H. (eds.), pp. 114–128.
- Rasoulinezhad, E. and Popova, L. (2017), An Estimation of the Impact of Economic Sanctions and Oil Price Shocks on Iran-Russian trade: Evidence from a Gravity-VEC approach, *Iranian Economic Review*, no. 21(3), pp. 469–497.
- Ratha, D. (2003), Workers’ Remittances: An Important and Stable Source of External Development Finance, *Global Development Finance*, pp. 157–177.
- Russell, S. and Teitelbaum M.S. (1992), *International Migration and International Trade*. World Bank, Washington, USA.
- Swamy, G. (1981), *International Migrant Workers’ Remittances: Issues and Prospects*, World Bank, Washington, USA.
- Taylor, J. E., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Massey, D.S., and Pellegrino A. (1996), *International Migration and National Development. Population Index*, no. 62 (2), pp. 181–212.
- Van den Bos M.E.W. (2020), “Shiite Patterns of Post-Migration in Europe”, *Islam And Christian–Muslim Relations*, no. 31 (1), pp. 1–22.

### Information about the authors

*Elena Kašťáková*, Ph.D., associate professor, University of Economics in Bratislava, Dolnozemská cesta 1/b, 852 35, Bratislava, Slovak Republic; elena.kastakova@euba.sk

*Zuzana Borovská*, postgraduate student, University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovak Republic; Dolnozemská cesta 1/b, 852 35, Bratislava, Slovak Republic; zuzana.borovska@euba.sk

*Информация об авторах*

*Элена Кастьякова*, кандидат экономических наук, Экономический университет в Братиславе, Братислава, Словакия; Словакия, Братислава, ул. Долоземска, д. 1, 852 35; elena.kastakova@euba.sk

*Зузана Боровска*, аспирант, Экономический университет в Братиславе, Братислава, Словакия; Словакия, Братислава, ул. Долоземска, д. 1, 852 35; zuzana.borovska@euba.sk

Механизмы участия стран  
в процессах интеграции и глобализации  
в целях устойчивого экономического развития

Елена В. Зенкина

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

Наталья В. Ивина

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ, Москва, Россия, natasha@ivina.su*

*Аннотация.* В статье обосновывается утверждение о том, что управлять процессом глобализации можно при помощи интеграции, которая в настоящее время играет чрезвычайно важную роль. Основными целями экономической интеграции являются более тесное сотрудничество и усиление связей между отдельными национальными хозяйствами, обеспечение условий концентрации производства и выгодного перераспределения капиталов. Экономическая интеграция позволяет странам-членам через синергетический эффект значительно усилить свое экономическое влияние в мировой экономике и, как следствие, усилить свое геополитическое положение в мире. Именно потому, что экономическая интеграция позволяет объединить экономические потенциалы стран, соединить несколько экономических субъектов в один, что в свою очередь дает больше возможностей влияния на развитие мировой экономики, глобализационные процессы со стороны экономической интеграции. Именно поэтому экономическая интеграция по своей сути является средством и процессом управления глобализацией.

*Ключевые слова:* глобализация, интеграция, тенденции развития мировой экономики, цифровая экономика, взаимозависимость экономик разных стран, геополитика и геоэкономика

*Для цитирования:* Зенкина Е.В., Ивина Н.В. Механизмы участия стран в процессах интеграции и глобализации в целях устойчивого экономического развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 105–113.

Arrangements for the countries participation  
in the integration and globalization processes  
with the purpose of sustainable economic development

Elena V. Zenkina

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

Natal'ya V. Ivina

*Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Moscow, Russia, natasha@ivina.su*

*Abstract.* The statement that it is possible to operate globalization process by means of integration which plays extremely important role now is proved in article. An economic integration has its objectives in the closer cooperation and strengthening of communications between separate national farms, providing conditions for concentration of production and beneficial redistribution of the capitals. It allows the member countries through synergetic effect to strengthen considerably the economic influence in world economy and, as a result, to strengthen the geopolitical position in the world. Just because economic integration allows to combine economic capacities of the countries, to amalgamate several economic entities in one that in turn gives more opportunities in influencing the world economy development and globalization processes on the part of economic integration. In view of that an economic integration in fact is means and process of the globalization management.

*Keywords:* globalization, integration, trends in the world economy, digital economy, interdependence of economies of different countries, geopolitics and geo-economics

*For citation:* Zenkina, E.V. and Ivina, N.V. (2020), "Arrangements for the countries participation in the integration and globalization processes with the purpose of sustainable economic development", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 104–113.

## *Введение*

Глобализация связана с переносом новых экономических и технологических процессов через национальные границы, поскольку взаимозависимость экономики разных стран и расширение национальных экономик в многонациональные интегрированные структуры становятся повседневными. Одним из главных преимуществ

глобализации является устранение барьеров, которые препятствуют свободному перемещению капитала, технологий, информации, квалифицированных рабочих сил и интеллектуальных свойств через национальные границы, в то время как одним из самых больших недостатков является то, что растущая взаимозависимость также увеличивает уязвимость глобальной экономики на местную и региональную нестабильность [Мировая экономика 2019].

Именно по этой причине необходимо искать пути управления процессом глобализации и развития экономики в рамках данного процесса. Управлять процессом глобализации можно при помощи интеграции.

Интеграция – это процесс объединения экономик разных стран в один общий рынок при постепенной отмене тарифов на импорт и экспорт, а также нетарифных ограничений.

Экономическая интеграция играет важную роль сегодня. Она способствует более рациональному использованию сырьевых, топливных, трудовых ресурсов, улучшению территориального разделения труда. Основными целями экономической интеграции являются более тесное сотрудничество и усиление связей между отдельными национальными хозяйствами, обеспечение условий концентрации производства и выгодного перераспределения капиталов [Navrotskaia 2018]. Экономическая интеграция как объединение государств является весомой единицей в мировой экономике. Она позволяет странам-членам через синергетический эффект значительно усилить свое экономическое влияние в мировой экономике и, как следствие, усилить свое геополитическое положение в мире. Именно потому, что экономическая интеграция позволяет объединить экономические потенциалы стран, соединить несколько экономических субъектов в один, что в свою очередь дает больше возможностей влияния на развитие мировой экономики, глобализационные процессы со стороны экономической интеграции. Именно поэтому экономическая интеграция по своей сути является средством и процессом управления глобализацией.

Существуют определенные условия, необходимые для успешного осуществления процесса экономической интеграции [Зенкина, Ивина 2019]. Экономики стран должны быть приблизительно на одном уровне, иначе при интеграции более слабая экономика будет неконкурентоспособной и, как правило, будет иметь сырьевой характер, что негативно скажется как на экономике этой страны, так и на экономике других стран данной интеграции.

Также одним из наиболее важных условий является наличие общих границ. Имея общие границы, гораздо проще создавать единое

таможенное правовое пространство, единые каналы распределения, хранения и гарантийного обслуживания, а также проще доставлять товары из-за того, что расстояния, которые товарам необходимо преодолеть, как правило, меньше. Более того, общие границы чаще всего означают, что потребители имеют больше сходства в предпочтениях потребления товаров и услуг, нежели потребители стран, которые не имеют общих границ. Отмена тарифных и нетарифных ограничений, а также создание общего рынка ведет к процессу постепенной унификации экономической политики. Экономическая интеграция имеет и некоторые другие позитивные последствия для интегрирующихся экономик.

Во-первых, рост конкуренции на общем рынке, который происходит по причине отмены ограничений для производителей на продажу своих товаров и услуг, что позволяет им беспрепятственно поставлять товары на данный рынок.

Во-вторых, рост конкуренции способствует вытеснению с рынка слабых игроков, что зачастую ведет к специализации стран в составе экономической интеграции согласно теории относительных преимуществ.

В-третьих, экономическая интеграция способствует росту отдельных производств в экономиках стран, поскольку из-за создания общего рынка товары и услуги по большей части будут поставляться именно на этот рынок, что сделает их достаточно дешевыми для потребителей из-за отсутствия ограничений и пошлин. Следовательно, товары будут более конкурентоспособными на общем рынке данной экономической интеграции.

В-четвертых, растут прямые иностранные инвестиции государств-участников экономической интеграции из-за бурного развития производств в рамках экономической интеграции и отсутствия ограничений [Малинина 2009а].

В-пятых, улучшаются общие условия распространения новейших технологий [Кутовой, Попков 2019].

В-шестых, усиливается взаимозависимость стран из-за специализации и взаимосвязи рынков и капиталов, что, однако, может иметь не только положительные, но и негативные последствия [Малинина 2009б].

Что касается России, то путем экономической интеграции России со странами Азии и Восточной Европы наша страна может создать общий рынок, на котором российские товары могут быть конкурентоспособны. За счет этого Россия сможет развивать свое производство, инфраструктуру и, следовательно, свою экономику. Однако перспективы этого пока достаточно туманны.

На данный момент Россия является участником таких экономических организаций и форумов, как БРИКС, Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и Евразийский экономический союз (ЕАЭС).

БРИКС является международной экономической организацией. Однако она не является экономической интеграцией. Это лишь организация, в рамках которой происходит координация политических и некоторых экономических аспектов политики государств. В то же время данный блок государств способен создать условия для эффективного сотрудничества и развития технологического потенциала стран-членов. Но это не будет иметь глобальных положительных последствий для развития и диверсификации экономики России, поскольку данное объединение государств не способствует созданию общего рынка и увеличению потоков инвестиций для развития производств. Следовательно, при нынешних условиях развития группы БРИКС Россия к 2050 году может получить лишь стабильные поставки сырьевых материалов для стран-производителей – Китая и Индии.

Шанхайская организация сотрудничества Россией рассматривается в первую очередь лишь как средство укрепления безопасности на евразийском континенте и лишь в отдаленной перспективе рассматривает перспективу создания экономической интеграции в рамках данной организации. Виной всему – опасения России по поводу возможной экономической гегемонии Китая при создании экономической интеграции. Эти опасения не беспочвенны. Китай является крупнейшей экономикой мира по ВВП по паритету покупательской способности, а также крупнейшим экспортером товаров на мировой рынок. Китай рассматривает перспективную экономическую интеграцию ШОС как перспективный рынок сбыта своих товаров и услуг. Поскольку экономика Китая значительно превосходит по уровню экономического развития экономику России, то экономическая интеграция будет иметь для России преимущественно негативные последствия. Российские товары не могут конкурировать с дешевыми китайскими. Российские компании при интеграции не смогут не только поставлять товары в другие страны интеграции, но и поставлять их на внутренний рынок, который будет наполнен китайскими товарами, в итоге компании будут нести убытки.

Экономическое развитие России в рамках Евразийского экономического союза имеет ряд препятствий на своем пути [Грибанич 2020].

Во-первых, это неравномерная развитость экономик государств-членов. Россия и Казахстан являются более развитыми, чем осталь-

ные страны, имеют большие объемы ВВП на душу населения и имеют более развитые производства во многих отраслях, что значительно снижает конкуренцию в рамках интеграции, следовательно, не дает стимулов к развитию. Более того, все экономики являются переходными со слабо развитым сектором услуг, неразвитой инфраструктурой, низким научно-техническим потенциалом, а значит, они в большей мере заинтересованы в инвестировании и развитии именно своих экономик, нежели инвестирование в другие страны интеграции.

Во-вторых, существует некоторая конфронтация между Россией и западными странами, которая препятствует общему развитию ЕАЭС. Поскольку страны Европы и США вводят запрет на торговлю с некоторыми компаниями России, некоторые компании опасаются сотрудничать с российскими компаниями из-за угрозы попасть под санкции. Поскольку экономическая интеграция предполагает и единое ведение политики взаимной поддержки, то страны-члены ЕАЭС предпочитают меньше сотрудничать и на уровне государственных органов. Также существует неразрешенная ситуация с Арменией и Нагорным Карабахом. Спор Армении с Азербайджаном по Нагорному Карабаху, вылившийся в 1990-е гг. в полноценную войну и ситуацию «замороженного конфликта», создает возможность переноса армяно-азербайджанского конфликта на уровень ЕАЭС, что грозит дестабилизировать интеграционную структуру.

В-третьих, политические и властно-управленческие институты неразвиты достаточным образом и неконсолидированы, что ограничивает возможность участия их в интеграционных и, шире, модернизационных процессах на постсоветском пространстве.

В-четвертых, отсутствует должный уровень политического консенсуса среди элит некоторых стран-членов, что затрудняет совершение ими выбора в пользу интеграционной стратегии.

В-пятых, однородность структуры производства. Основной проблемой является то, что страны используют ЕАЭС, в первую очередь, как некий политический фактор в противовес политическому влиянию ЕС, США и Китая и только потом прилагают какие-либо реальные усилия для развития интеграционных отношений, большая часть договоренностей не реализуется либо реализуется не полностью, это отражается и в динамике интеграционных показателей.

Таким образом, развитие экономики России в рамках ЕАЭС на данный момент является труднореализуемым и долгим процессом, который необходимо контролировать и совершенствовать.

## *Заключение*

В заключение отметим, что процесс глобализации неизбежен, необходимо работать над тем, чтобы использовать данный процесс для развития экономики России. Глобализация на данном этапе экономического состояния и развития несет для России больше негативных последствий, нежели позитивных. Виной всему – сырьевая ориентация экономики. Развитие и диверсификация российской экономики в текущих условиях является очень долгим и труднореализуемым процессом [Архипова, Крапчатова, Меркулов 2013]. Для осуществления этого процесса необходимо создать условия, в которых реальным будет контролировать процесс глобализации. Успешный контроль процесса глобализации и развитие российской экономики возможны только через экономическую интеграцию с другими странами. Только в этом случае российские товары будут конкурентоспособны на общем рынке. И только таким образом возможно дальнейшее развитие других, отличных от нефтегазового, секторов экономики.

В текущий момент экономическая интеграция России в рамках Евразийского экономического союза сталкивается с рядом трудностей. Необходимо в большей мере осуществлять достигнутые договоренности и усиливать взаимопроникновение капиталов стран-участниц. Также следует создавать благоприятные условия развития производственных возможностей для привлечения инвестиций в экономику. Необходимо развитие и усовершенствование нормативно-правовой базы организации для регулирования ее деятельности, расширение использования информационно-коммуникационных цифровых технологий для повышения эффективности взаимодействия между органами государственной власти, хозяйствующими субъектами и физическими лицами государств-членов и обеспечение наличия общедоступных образовательных программ развития грамотности населения в области цифровых технологий для развития цифровых навыков [Архипова, Гуриева 2018]. Сочетание этих навыков необходимо для развития цифровизации экономики.

## *Литература*

---

- Архипова, Гуриева 2018 – *Архипова Н.И., Гуриева М.Т.* Современные тенденции развития цифрового маркетинга // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 1 (11). С. 9–21.
- Архипова, Крапчатова, Меркулов 2013 – *Архипова Н.И., Крапчатова И.Н., Меркулов В.Н.* Организационное структурирование инновационных бизнес-

- единиц в рамках распределенных технологических центров в промышленности России // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2013. № 6 (107). С. 124–132.
- Грибанич 2020 – Грибанич В.М. Расчеты в национальных валютах между странами ЕАЭС и БРИКС // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 2. С. 50–56.
- Зенкина, Ивина 2019 – Зенкина Е.В., Ивина Н.В. К определению международных факторов, влияющих на устойчивое развитие экономики России // Международный научный журнал. 2019. № 1. С. 83–91.
- Кутовой, Попков 2019 – Кутовой В.М., Попков Ю.В. К вопросу о важности инновационно-технологического фактора в устойчивом развитии экономической системы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 3. С. 94–105.
- Малинина 2009а – Малинина Е.В. Роль формирования единого валютного пространства на территории СНГ // Финансы и кредит. 2009. Т. 16. № 6 (342). С. 66–69.
- Малинина 2009б – Малинина Е.В. Эффективность национальной политики в условиях финансовой глобализации: валютный аспект // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2009. № 3. С. 228–236.
- Мировая экономика 2019 – Мировая экономика: Учеб. / Ю.А. Щербанин, Е.В. Зенкина, П.И. Толмачев, В.М. Грибанич, А.В. Дрыночкин, Е.В. Королев, В.М. Кутовой, Б.Б. Логинов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2019. 503 с.
- Navrotskaia et al. – Navrotskaia N.A., Kovaleva E.A., Kutlyeva G.M., Bogacheva T.V., Zenkina E.V., Bondarchuk N.V. Technological cooperation trends under conditions of the modern world economy // International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 3.15. Special Issue 15. P. 288–292.

## References

---

- Arkipova, N.I. and Gurieva, M.T. (2018), “Modern trends in the development of digital marketing”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1 (11), pp. 9–21.
- Arkipova, N.I., Krapchatova, I.N. and Merkulov, V.N. (2013), “Organizational structuring of innovative business units within the distributed technology centers in Russian industry”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 6 (107), pp. 124–132.
- Gribanich, V.M. (2020), “Payments in national currencies between EAEU and BRICS countries”, *RSUH / RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 50–56.
- Kutovoi, V.M. and Popkov, Yu.V. (2019), “On a question of importance of the innovative technology factor in sustainable development of an economic system”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 94–105.

- Malinina, E.V. (2009a), "Common monetary area formation on the territory of the CIS", *Finance and Credit*, no. 6 (342), pp. 66–69.
- Malinina, E.V. (2009b), "National policy effectiveness under financial globalization. The currency aspect", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 228–236.
- Navrotskaia, N.A., Kovaleva, E.A., Kutlyeva, G.M., Bogacheva, T.V., Zenkina, E.V. and Bondarchuk, N.V. (2018), "Technological cooperation trends under conditions of the modern world economy", *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, T. 7. no. 3.15, Special Issue 15, pp. 288–292.
- Shcherbanin, Yu.A., Zenkina, E.V., Tolmachev, P.I., Gribanich, V.M., Drynochkin, A.V., Korolev, E.V., Kutovoi, V.M. and Loginov, B.B., (2019), *Mirovaya ekonomika* [World economy], Course book, 5th ed., revised and enlarged, Yuniti-Dana, Moscow, Russia
- Zenkina, E.V. and Ivina, N.V. (2019), "On identifying the international factors, influencing the sustainable development of Russian economy", *International Research Journal*, no. 1. pp. 83–91.

### *Информация об авторах*

*Елена В. Зенкина*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; evzenkina@mail.ru

*Наталья В. Ивина*, кандидат экономических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия; 119571, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1; natasha@ivina.su

### *Information about the authors*

*Elena V. Zenkina*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; evzenkina@mail.ru

*Natal'ya V. Ivina*, Cand. of Sci. (Economics), Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 82, Vernadskii Avenue, Moscow, Russia, 119571; natasha@ivina.su

## Торговые споры с участием Европейского союза в рамках ВТО как катализатор глобальной экономической нестабильности

Алла Б. Секачева

*Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия,  
aline\_ph@rambler.ru*

*Аннотация.* Целью исследования выступает актуализация проблем глобального управления на примере функционирования Всемирной торговой организации (ВТО). Мировой экономической кризис способствует росту глобальной нестабильности и, как следствие, росту протекционистских мер. Это вызывает, в свою очередь, увеличение количества торговых споров между крупнейшими субъектами мировой экономики, примером чему являются торговые споры между США и Европейским союзом. Это неблагоприятно отражается на системе международных экономических отношений, в том числе и на деятельности ВТО. Методологическую основу исследования составляет теория мировой экономики, теория международных экономических отношений, теория управления системами, теория организаций. В качестве основного результата получен вывод, что в условиях растущей глобальной нестабильности внешнеэкономическая политика ЕС будет направлена на получение односторонних преимуществ при взаимодействии с основными торговыми партнерами. Эти преимущества будут достигаться не только за счет значительного экономического потенциала, но и благодаря наличию более профессиональных юристов, работающих в сфере международного права. Перспективу исследования составляет задача установления причин и особенностей современных торговых споров в рамках ВТО во взаимосвязи с динамикой мирового экономического кризиса.

*Ключевые слова:* Европейский союз (ЕС), Всемирная торговая организация, ВТО, США, Турция, торговые споры, таможенные пошлины

*Для цитирования:* Секачева А.Б. Торговые споры с участием Европейского союза в рамках ВТО как катализатор глобальной экономической нестабильности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 114–123.

## Trade disputes involving the European Union in the WTO as a catalyst for global economic instability

Alla B. Sekacheva

*Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs,  
Moscow, Russia, aline\_ph@rambler.ru*

*Abstract.* The study purpose is to update the issues of global governance by the example of the World Trade Organization (WTO) functioning. The global economic crisis contributes to the growth of global instability and, as a result, the growth of protectionist measures. That, in turn, causes an increase in the number of trade disputes between the largest entities of the world economy an example of what are the trade disputes between the United States and the European Union. They adversely affect the system of international economic relations, including the activities of the WTO. Methodologically the research is based on the theory of the world economy, the theory of international economic relations, the theory of systems management, and the theory of organizations. As the main result obtained it was concluded that in the context of growing global instability, the EU's foreign economic policy will be aimed at gaining unilateral advantages when interacting with the major trading partners. Those advantages will be achieved not only through the significant economic potential, but also through the availability of more professional lawyers working in the field of international law. The study has a prospective of establishing the causes and features of the today trade disputes within the WTO in relation to the dynamics of the global economic crisis.

*Keywords:* European Union (EU), World Trade Organization (WTO), the USA, Turkey, trade disputes, customs duties

*For citation:* Sekacheva, A.B. (2020), "Trade disputes involving the European Union in the WTO as a catalyst for global economic instability", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 114–123.

### *Введение*

Европейский союз и все его государства-члены входят как единое целое в число 164 членов Всемирной торговой организации (ВТО)<sup>1</sup>, которая была создана для того, чтобы гарантировать эф-

---

<sup>1</sup>The official site of the World trade Organization (2020), "Members and observers" [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm) (дата обращения 10 декабря 2020).

фективное функционирование основанной на жестких принципах международной торговой системы. Она обладает полномочиями выносить решения по торговым спорам и обеспечивать их исполнение. В прошлом это помогало предотвратить эскалацию торговых споров, как правило, переходивших в торговые войны.

Одним из наиболее важных достижений ВТО стало создание органа по урегулированию споров, который наделен полномочиями выносить решения по торговым спорам и обеспечивать исполнение своих решений<sup>2</sup>. Этот механизм работает на основе четко сформулированных принципов и правил, позволяющих членам ВТО, независимо от их политического веса или экономического влияния, подавать жалобы на предполагаемые нарушения правил ВТО и добиваться возмещения ущерба. Эффективная работа органа привела к сокращению односторонних защитных мер, к которым ранее прибегали некоторые государства и которые часто провоцировали ответные меры со стороны потерпевших стран. На основе установленной и согласованной процедуры любой член ВТО может подать жалобу на нарушение правил ВТО и потребовать возмещения ущерба. С момента создания ВТО в 1995 г. ЕС участвовал в 181 торговом споре: 97 – в качестве истца и 84 – в качестве ответчика.

1. В своей пропаганде ЕС утверждает, что он проводит такую торговую политику, чтобы максимально использовать глобализацию, и его экономика процветает только благодаря свободной торговле. Но, с другой стороны, импортная и экспортная ориентированность национальных экономик многих стран-членов ЕС [Захарова 2010], и особенно Германии, делает их зависимыми от колебаний конъюнктуры на внешних рынках, что особенно явно проявилось в период пандемии коронавируса [Халова, Иллерицкий 2020]. В настоящее время Евросоюз является главным торговым партнером для 80 стран. Для сравнения: США являются таким партнером для немногим более чем 20 стран<sup>3</sup>, поэтому ЕС заинтересован в четком соблюдении общепринятых правил международной торговли.

---

<sup>2</sup>Валовой Д.В. Рынок «или» государство? // Научные принципы регулирования экономики: Материалы заочной междунар. научно-практич. конф. «Экономика и жизнь» №48 (9714) 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eg-online.ru/article/362053/> (дата обращения 12 декабря 2020).

<sup>3</sup>The official site of the European Commission (2019), “EU position in world trade” [Электронный ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/trade/policy/eu-position-in-world-trade/> (дата обращения 10 декабря 2020).

Однако, с точки зрения ВТО, свободная торговля может быть подорвана странами, которые вводят несправедливые таможенные тарифы на продукцию других стран или продающими свои товары по аномально низким ценам. Существует также риск того, что торговые конфликты перерастут в торговую войну, когда обе стороны будут продолжать повышать тарифы или создавать другие барьеры, которые могут сделать продукцию более дорогой и усложнить положение компаний. В этих ситуациях ЕС может использовать различные инструменты защиты торговли, не нарушая при этом принципов и правил ВТО [Экономика Европейского союза 2020].

2. Необходимо отметить, что и США до президентства Д. Трампа придерживались такой точки зрения, поскольку именно им ВТО обязана своим созданием. Тем не менее два года назад началось торговое противостояние двух мировых экономических гигантов – ЕС и США. Эта торговая война, начавшаяся с взаимных претензий между сторонами, в дальнейшем приняла глобальный характер. Ее причиной стало недовольство администрации Д. Трампа политикой ВТО, в которой, по его мнению, не учитывались интересы американской стороны. В августе 2018 г. он пригрозил выходом США из ВТО, если организация не будет лучше относиться к США. В 2020 г. он повторил свою угрозу в связи с тем, что орган по разрешению споров ВТО признал противоречащим правилам коммерции повышение Соединенными Штатами в 2018 и 2019 гг. пошлин на китайские товары. «Нам придется делать что-то с ВТО, так как она позволяет Китаю выходить сухим из воды», – заявил американский президент<sup>4</sup>.

Ранее по его инициативе с конца 2019 г. практически перестал действовать апелляционный орган ВТО из-за блокировки назначения новых арбитров со стороны США. Это произошло на фоне их победы в торговом споре с ЕС по поводу незаконного субсидирования Евросоюзом авиастроительного концерна Airbus на сумму на 7,5 млрд долл. [Захарова 2020]. После этой победы администрация президента ввела 25%-ные таможенные пошлины на сталь и 10%-ные на алюминий под предлогом защиты национальных интересов страны. Ответные меры со стороны ЕС включали в себя 25%-ные пошлины на американские товары в общей сумме на 2,8 млрд долл.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> «Трамп пригрозил принять меры в отношении ВТО» (2020) [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/9467129> (дата обращения 20 декабря 2020).

<sup>5</sup> *Искендеров П.* США и ЕС раскручивают спираль торговой войны // *Международная жизнь.* 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://interafairs.ru/news/show/24044> (дата обращения 25 декабря 2020).

Позднее в рамках ВТО США получили разрешение на введение новых мер на сумму 7,5 млрд долл. для того, чтобы покрыть нанесенный ущерб.

Конфликт между двумя производителями самолетов длился около 16 лет. Американская корпорация Boeing обвинила Airbus в получении незаконных займов со стороны ЕС и настаивала на введении 100%-ных таможенных пошлин на самолеты конкурента. Европейская сторона заявляла, что американская корпорация получает финансирование в виде оборонных контрактов и налоговых льгот со стороны правительства. В конечном счете ВТО пришла к выводу, что обе компании незаконно получают субсидии, но первым она закончила рассматривать дело против Airbus. Данное решение ВТО позволило США объявить о новом витке пошлин: 25% на сельскохозяйственную и промышленную продукцию и 10% на воздушные суда [Дмитриева 2019].

3. Другой областью столкновения интересов двух сторон стала информационно-коммуникационная (ИКТ) отрасль, а именно цифровой налог. Президент Франции Э. Макрон планировал ввести пошлины на услуги крупнейших компаний США в сфере цифровых технологий, а именно Amazon, Apple, Facebook и Google. Это вызвано тем обстоятельством, что эти компании получают высокие доходы, перечисляя незначительные суммы в местные бюджеты. Так, по данным Еврокомиссии (ЕК), Google платит менее 1% налогов со своей выручки в странах ЕС. США сопротивляются попыткам ввести «цифровой» налог, поскольку по действующим международным правилам корпорации обычно платят его там, где размещается производство, а не там, где сосредоточены потребители. Но с января 2020 г. цифровой налог введен во Франции, Австрии, Венгрии, Италии и Турции, и 9 европейских стран готовятся его ввести<sup>6</sup>.

4. Последним камнем преткновения стал «углеродный налог». Эта инициатива появилась после того, как в 2017 г. США вышли из Парижского соглашения по климату. ЕС хочет ввести новые пошлины на продукцию компаний других стран, в том числе и американских, которая производится с высоким уровнем выброса парниковых газов.

5. Еще одной точкой пересечения интересов двух сторон является вопрос о будущем взаимного торгово-экономического сотрудничества [Зенкина 2014]. С 2013 г. между США и ЕС велись

---

<sup>6</sup>Добров Д. Борьба за всемирный цифровой налог входит в решающую фазу [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/politic/20200203/246755764.html> (дата обращения 8 декабря 2020).

переговоры об их кооперации в рамках Трансатлантического торгового и инвестиционного партнерства (ТТИП), но с 2017 г. реализация данной инициативы была приостановлена. На данный момент переговоры между США и ЕС существенно затормозились ввиду наличия серьезных разногласий между сторонами. Администрация Д. Трампа не согласилась включить сельское хозяйство в предмет переговоров, на чем настаивал ЕС. Тот, в свою очередь, потребовал включить в переговоры вопрос о государственных закупках, чему сопротивлялась администрация Д. Трампа. Кроме того, Евросоюз выступил с предложением ликвидировать трансатлантические тарифы на промышленные товары и автомобили, но эта инициатива не нашла понимания у американской стороны. Однако американский президент пообещал не вводить автомобильные пошлины до тех пор, пока переговоры будут продолжаться «в духе доброй воли». Перспективы быстрого соглашения невелики, и США оставляют за собой право ввести пошлины на импорт автомобилей из ЕС в случае протекционистских действий с его стороны<sup>7</sup>.

Конечная цель нынешних переговоров между США и ЕС заключается в снятии всех тарифов между США и ЕС на промышленные товары (трансатлантический ноль), сокращении нетарифных барьеров и субсидий на промышленные товары, а также в уменьшении барьеров для услуг. Но, конечно, каждая сторона на переговорах отстаивает свои интересы. Вместе с тем у них есть понимание, что новые столкновения могут нанести значительный ущерб экономике. Это касается рабочих мест, инвестиций, взаимной торговли и инновационного потенциала двух сторон из-за плотного переплетения их экономических связей [Дмитриева, Калинина 2015].

6. В конце 2020 г. в Евросоюзе был поднят вопрос о возобновлении переговоров по Трансатлантическому торговому и инвестиционному партнерству (ТТИП). Хотя переговоры по данному соглашению официально прекратились, в Европарламенте считают, что ЕС должен выяснить у своих американских коллег, «есть ли достаточный уровень общих амбиций и общей почвы для возобновления переговоров»<sup>8</sup>. Предполагается, что это соглашение мо-

---

<sup>7</sup> «США оставили за собой право ввести пошлины на машины из ЕС в ответ на протекционизм» (2020) [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7594853>, (дата обращения 27 декабря 2020).

<sup>8</sup> The official site of the European Parliament (2020), “TTIP negotiations on investment court system for TTIIP” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/api/stages/report/current/theme/international-trade-inta/file/ttip-investment-court-system-for-ttip> (дата обращения 28 декабря 2020).

жет стать важным звеном в урегулировании весьма дорогостоящих споров между ЕС и США, а также оно предоставит возможность для укрепления взаимного торгово-экономического и инвестиционного сотрудничества.

7. Однако торговая война с США не единственный прецедент, связанный с торговыми спорами ЕС в рамках ВТО [Бегма, Зенкина 2020]. Ф. Хоган, комиссар по торговле ЕС, заявил, что сильная и эффективная торговая защита имеет ключевое значение для защиты европейских компаний и рабочих мест от недобросовестной торговой практики и обеспечения разнообразия поставок. В то время как импорт предлагает больше выбора по конкурентоспособной цене для европейских потребителей и предприятий, важно убедиться, что они приходят в Европу на справедливых условиях, а не демпингуют или субсидируются и что они не делают рынок чрезмерно зависимым<sup>9</sup>.

Активная деятельность ЕС по защите своих интересов торговли привела к тому, что в 2019 г. Европейская комиссия (ЕК) провела 16 расследований (против 10 в 2018 г.) и ввела 12 новых мер (против 6 в 2018 г.). В конце 2019 г. ЕС ввел 140 мер торговой защиты, что на 5% больше по сравнению с предыдущим годом. Также в этом же году Евросоюз инициировал два спора с привлечением ВТО [Мировая экономика 2019]. Первый из них с Индией из-за незаконных, по мнению ЕС, пошлин на импорт продуктов ИКТ. Второй – с Турцией из-за местного законодательства в отношении европейских фармацевтических препаратов. Кроме того, по просьбе Индонезии в марте 2020 г. в ВТО была создана группа экспертов, которая обратилась с просьбой о проведении консультаций с ЕС относительно некоторых мер, введенных им и его государствами-членами в отношении пальмового масла и биотоплива на основе масличных культур Индонезии.

В марте 2020 г. торговые споры с Турцией затронули еще одно важное направление двусторонней торговли – стальную продукцию. Турция направила просьбу в ВТО о создании комиссии относительно временных и окончательных защитных мер, введенных Евросоюзом в отношении импорта некоторых видов стальной продукции, и расследования, которое привело к введению этих мер. Турция утверждает, что защитные меры ЕС в виде тарифных квот и дополнительных пошлин, а также расследование, которое привело к их введению, несовместимы с рядом положений Соглашения

---

<sup>9</sup>The official site of the European Commission (2020), “Trade defence report: restoring the level playing field for European producers” [Электронный ресурс]. URL: <https://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index> (дата обращения 25 декабря 2020).

о гарантиях и Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) 1994 г. Решение о создании комиссии было принято на заседании Органа по разрешению споров 28 августа 2020 г., говорится в заявлении ВТО<sup>10</sup>.

На данный момент окончательное решение по данному вопросу не вынесено. По оценке ЕС, его общие потери в результате дискриминации европейских товаров оцениваются в более чем 1 млрд евро в год<sup>11</sup>.

### *Заключение*

Подводя итоги, следует отметить, что Евросоюз достаточно жестко и последовательно отстаивает свои торговые интересы в отношениях с другими странами, в том числе и с Соединенными Штатами. Его несомненным преимуществом в торговых спорах является наличие значительного количества юристов высокой квалификации, способных использовать пробелы в международном праве в интересах Евросоюза. Это свидетельствует о том, что протекционистские меры, принимаемые многими государствами вопреки рассуждениям о свободной торговле, получают все большее распространение в мировой экономике. Можно предположить, что в этих условиях роль ВТО будет снижаться, что во многом связано с ростом глобальной и региональной нестабильности. В этих условиях, как отметил президент России В.В. Путин в своем выступлении на Всемирном экономическом форуме 27 января 2012 г., «происходит ослабление международных институтов, множатся региональные конфликты, деградирует и система глобальной безопасности»<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Официальный сайт Metallurgprom (2020), «ВТО рассмотрит жалобу Турции на ограничивший импорт стали Европейский Союз» [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/turbo/metallurgprom.org/s/news/ukraine/5053-vto-rassmotrit-zhalobu-turcii-na-ogranichivshij-import-stali-evropejskij-sojuz.html> (дата обращения 27 декабря 2020).

<sup>11</sup> The official site of the European Commission (2020), “European Union lunches WTO cases on ICT and pharmaceuticals” [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_19\\_1952](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_1952) (дата обращения 30 декабря 2020).

<sup>12</sup> Официальный сайт Администрации Президента России (2021), «Владимир Путин выступил на сессии онлайн-форума “Давосская повестка дня 2021”, организованного Всемирным экономическим форумом» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/64938> (дата обращения 25 декабря 2020).

## Литература

---

- Бегма, Зенкина 2020 – Бегма Ю.С., Зенкина Е.В. Теоретические тупики новой экономической политики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 2. С. 57–69
- Дмитриева 2019 – Дмитриева А.Б. Особенности, проблемы и перспективы интеграционных процессов в Европейском союзе на современном этапе его развития // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5 (71). № 3. С. 68–79.
- Дмитриева, Калинина 2015 – Дмитриева А., Калинина Ю. Оценка влияния государственной задолженности стран Европейского союза на развитие их экономики с использованием математического аппарата // Финансовая жизнь. 2015. № 2. С. 6–10.
- Захарова 2010 – Захарова Н.В. Формирование инновационной экономики и инновационных систем стран Европейского союза: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010. 46 с.
- Захарова 2020 – Захарова Н.В. Малое и среднее предпринимательство в развитых странах: основные особенности развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 88–102.
- Зенкина 2014 – Зенкина Е.В. Развитие международного бизнеса в постиндустриальной экономике // Известия МГТУ «МАМИ». Серия «Экономика и управление». 2014. № 1 (19). Т. 5. С. 34–36.
- Мировая экономика 2019 – Мировая экономика: Учеб. / Ю.А. Щербанин, Е.В. Зенкина, П.И. Толмачев, В.М. Грибанич, А.В. Дрыночкин, Е.В. Королев, В.М. Кутовой, Б.Б. Логинов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2019. 503 с.
- Халова, Иллерицкий 2020 – Халова Г.О., Иллерицкий Н.И. Перспективы международного экономического сотрудничества после кризиса 2020 года: пути к новому равновесию // Вестник РГГУ Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 3. С. 112–121.
- Экономика Европейского союза 2020 – Экономика Европейского союза: Учебник для магистрантов / Под ред. Б.Е. Зарицкого, Е.Б. Стародубцевой. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. 328 с.

## References

---

- Begma, Yu.S. and Zenkina, E.V. (2020), and Zenkina, E.V. (2020) “Theoretical Deadlock of the New Economic Policy”, *RSUH / RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 57–69.
- Dmitrieva, A. and Kalinina, Yu. (2015), “Using mathematical tools for assessing the impact of the sovereign debt of the European Union countries on the development of their economies”, *Finansovaya zhizn'*, no. 2, pp. 6–10.

- Dmitrieva, A.B. (2019), "Features, issues and prospects of integration processes in the European Union at the present stage of its development", *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie*, vol. 5 (71), no. 3. pp. 68–79.
- Khalova, G.O. and Illeritskii, N.I. (2020), "Prospects for International economic cooperation after the crisis of 2020. The path to a new equilibrium", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 112–121.
- Shcherbanin, Yu.A., Zenkina, E.V., Tolmachev, P.I., Gribanich, V.M., Drynochkin, A.V., Korolev, E.V., Kutovoi, V.M. and Loginov, B.B. (2019), [The World Economy. Course book] *Mirovaya ekonomika, Uchebnik*, 5<sup>th</sup> ed., revised and enlarged, Yunit-Dana, Moscow, Russia.
- Zakharova, N.V. (2020), "Small and medium entrepreneurship in advanced economies. Main tendencies of the development", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 88–102.
- Zakharova, N.V. (2010), Formation of the innovation economy and innovation systems of the EU countries, Abstract of D. Sc. dissertation, Plekhanov REU, Moscow, Russia.
- Zaritskii, B.I., Pospelov, V.K. and Starodubtseva, E.B. (2020), *Ekonomika Evropeiskogo soyuza, Uchebnik dlya magistrantov* [Economics of the European Union, Textbook for master's students], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Zenkina, E.V. (2014), "The development of international business in postindustrial economy", *Izvestiya MGTU "MAMI", Ekonomika I upravlenie*, no 1 (19), vol. 5, pp. 34–36.

### *Информация об авторе*

*Алла Б. Секачева*, кандидат экономических наук, доцент, Дипломатическая академия МИД России, Москва, Россия; 119021, Москва, ул. Остоженка, д. 53/2, стр. 1; [aline\\_ph@rambler.ru](mailto:aline_ph@rambler.ru)

### *Information about the author*

*Alla B. Sekacheva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 53/2, Ostozhenka Street, 119021; [aline\\_ph@rambler.ru](mailto:aline_ph@rambler.ru)

## Актуальный вопрос

УДК 159.942

### Истоки, состояние, перспективы и условия развития эмоциональной компетентности в период пандемии

Людмила Б. Садовникова

*Высшая банковская школа, Познань, Польша,  
ludmila.sadownikova@wsb.szczecin.pl*

Яна Бабанина

*Высшая банковская школа, Познань, Польша,  
ludmila.sadownikova@wsb.szczecin.pl*

*Аннотация.* Статья посвящена теме, связанной с проблемой так называемой эмоциональной компетентности у людей, сталкивающихся с трудными жизненными обстоятельствами. В статье (для придания научно-практической значимости теме) представлен анализ теоретических разработок ведущих психологов мира, посвященных «эмоциональному интеллекту» и «эмоциональной компетентности». Актуальность темы, поднятой в статье, еще более значима в период всеобщей психической напряженности, связанной с реакциями на современную болезнь, вызванную COVID-19. Статья носит проблемный характер и касается поиска ответа на вопрос: как, находясь в ситуации неопределенности, найти способы регуляции поведения, сохранения психического здоровья?

*Ключевые слова:* психическое состояние человека, межличностная коммуникация, эмоциональное напряжение, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность, модели эмоционального интеллекта, самосознание, социальные умения, психологическая теория эмоций, теория интеллекта, теория личности, познавательные процессы, регуляция поведения, психический процесс, мотивы деятельности, когнитивные и эмоциональные процессы, академический и прагматический интеллект

*Для цитирования:* Садовникова Л., Бабанина Я. Истоки, состояние, перспективы и условия развития эмоциональной компетентности в период пандемии // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета». 2020. № 3/4. С. 124–139.

---

© Садовникова Л.Б., Бабанина Я., 2020

## Origins, state, prospects and conditions for the development of emotional competence during a pandemic

Lyudmila B. Sadovnikova

*Higher School of Banking, Poznan, Poland,  
ludmila.sadovnicova@wsb.szczecin.pl*

Yana Babanina

*Higher School of Banking, Poznan, Poland,  
ludmila.sadovnicova@wsb.szczecin.pl*

*Abstract.* The article is devoted to a topic related to the issue of the so-called. emotional competence in people facing difficult life circumstances. In order to give a scientific and practical significance to the topic the article presents an analysis of the theoretical developments of the world's leading psychologists, dedicated to the "emotional intelligence" and "emotional competence". The relevance of the topic raised in the article is even more significant in the period of general mental tension associated with reactions to the modern disease caused by COVID-19. The article is problematic in nature and concerns the search for an answer to the question: how, being in a situation of uncertainty, to find ways to regulate behavior and preserve mental health?

*Keywords:* mental state of a person, interpersonal communication, emotional tension, emotional intelligence, emotional competence, models of emotional intelligence, self-awareness, social skills, psychological theory of emotions, theory of intelligence, theory of personality, cognitive processes, regulation of behavior, mental process, motives of activity, cognitive and emotional processes, academic and pragmatic intelligence

*For citation:* Sadovnikova, L. and Babanina, Ya. (2020), "Origins, state, prospects and conditions for the development of emotional competence during a pandemic", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 124–139.

В условиях сложившейся ситуации, которая стала в настоящее время общемировой, основная проблема связана не только с состоянием здоровья человека с медицинской точки зрения, но и с его психическими составляющими. Учитывая сложность и неоднозначность проблем, связанных с COVID-19 вообще, в настоящее время ясно, что пандемия отрицательно влияет на многие аспекты жизнедеятельности человека, и прежде всего на его

психическое здоровье, эмоциональное состояние (и это проблема номер один).

Второй проблемой являются способы реагирования человека в сложившейся ситуации ожидания, неопределенности, постоянной напряженности.

В-третьих, проблема последствий поведения (психического состояния) переболевших, ожидающих заражения и др. групп людей в зависимости от их индивидуально-психологических особенностей и ситуаций.

Четвертая проблема связана с активизацией работы психологов и психологических служб, направленной на оказание помощи по формированию эмоциональной компетентности, умению жить в системе самоизоляции и ее последствий. Исследователи предлагают в список показателей COVID-19, помимо медицинских, добавить еще и симптомы, связанные с изменениями в психике человека. Эксперты США, занимающиеся исследованиями психического состояния переболевших COVID-19, проанализировав медицинскую документацию у 69 млн жителей США, пришли к выводу, что даже те, кто выздоровел, в большей степени склонны к психической неуравновешенности.

Ученые Оксфордского университета отметили, что у одного из пяти исследуемых проявляются симптомы депрессии, страха и бессонницы на протяжении 90 дней с момента постановки позитивного диагноза COVID. Психологи отмечают, что на фоне коронавирусной пандемии усилился общий уровень стресса (дистресса) не только у больных, но и у людей, которые не болеют, а только пребывают в состоянии «ожидания болезни».

На этом фоне в первую очередь начали обостряться пограничные состояния психики. Протекание психозов наблюдается в период введения режима самоизоляции, когда у большинства людей отсутствует нормальная межличностная коммуникация и они фактически заперты в стенах собственных домов. У людей пенсионного возраста наблюдается увеличение старческих психозов, деменции, болезни Альцгеймера и т. д. К докторам частной практики, к психологам стали чаще обращаться семейные пары<sup>1</sup>.

От количества тревожных событий в жизни человека зависит уровень его эмоционального напряжения. Условия пандемии создают повышение уровня тревожности. Ощущение страха за свою жизнь и здоровье, переживание за близких влияют на образ

---

<sup>1</sup> Сохранить дзен в эпоху коронавируса: советы специалистов [Электронный ресурс]. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/193834-dush-evnoe-zdorove-v-epohu-koronavirusa> (дата обращения 24 ноября 2020).

жизни некоторых людей, вызывают паническое состояние, нервозность, что может привести к паническим атакам и к психическим обострениям. Этот процесс ускоряется у восприимчивых людей, которые не в силах выдержать продолжительность тревожных событий, в результате чего процесс психического расстройства может ускориться. Важным является не только изучение психического состояния людей, использование психодиагностических данных, но и оказание им психологической помощи с целью формирования эмоциональной компетентности [Рубинштейн 2012]. Попытаемся разобраться, что же такое «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная компетентность». Тема «эмоционального интеллекта» и «эмоциональной компетентности» была и остается самой обсуждаемой и актуальной в научном мире.

Появлению термина «эмоциональный интеллект» в научной среде предшествовало развитие представлений о взаимосвязи эмоциональных и познавательных процессов. На сегодняшний день разработан целый ряд моделей эмоционального интеллекта (Дж. Мэйер, П. Сэловей, D. Caruso), 1993; (D. Goleman), 1995; Р. Бар-Он, 1997; Д.В. Люсин, 2000 и др.) и основанных на них моделей «эмоциональной компетентности» (С. Saarni), 1990; В.И. Слепкова, 1999; И.Н. Андреева, 2003; A. Giardini, M. Frese, 2006 и др.

Феномен «эмоциональный интеллект» является предметом множества научных исследований. Ученые-физиологи эту тему связывают с обозначением EQ (коэффициент эмоциональности), который ввел еще в 1985 г. клинический физиолог Reuven Bar-On, по аналогии с IQ – коэффициентом интеллекта. В свою очередь, понятие «эмоциональный интеллект», концепция которого отражает идею единства аффективных и интеллектуальных процессов, ввели в 1990 г. Джон Майер и Петр Соловьев.

Компоненты эмоционального интеллекта связаны (по Голману) с волевыми качествами, самосознанием, социальными умениями и навыками, что ведет к пониманию эмоциональной и рациональной компетентности. Некоторые положения этой теории считаются недостаточно обоснованными, поэтому детальное исследование места и роли эмоционального интеллекта и эмоциональной компетентности в жизни человека (особенно в наши дни), а также возможности их совершенствования представляют научно-практический интерес. У философов существование эмоциональных процессов и их роль в познании впервые отмечается в трудах различных мыслителей от античных времен до конца прошлого века: Платона, Аристотеля, Дж. Локка, Б. Спинозы, Ж.-Ж. Руссо, Н. Бердяева, С. Франка.

Платон, рассуждая о связи эмоций и интеллекта как об отношениях разума и сердца, выделил три вида чувствований: чувствования телесной природы; чувствования, в которых участвуют как тело, так и душа; чувствования, образующиеся внутри самой души [Леонтьев 1971].

Аристотель в «Риторике» анализирует эмоции «как нечто, столь сильно преобразующее человеческое состояние, что это отражается на его способности к рассуждениям и сопровождается удовольствием и страданием» [Олпорт 2002].

Идеи античных ученых получили дальнейшее развитие в трудах мыслителей Нового времени. С их точки зрения человек рассматривался как субъект рационального познания. В качестве универсального метода и источника научного познания возникли две противоположных позиции: эмпиризм (сенсуализм) и рационализм. Сенсуалисты (Ф. Бэкон, Дж. Локк, Т. Гоббс) в качестве единственного источника познания признавали опыт. Рационалисты (Р. Декарт, Б. Спиноза, Г. Лейбниц) утверждали, что всеобщее и необходимое знание невозможно получить из опыта, оно выводимо только из разума, который является главной познавательной способностью человека. При этом представители эмпиризма не отрицают роль интеллекта в познании, выступая лишь против врожденных истин, из которых выводится все содержание знаний. Б. Спиноза в учении о познании наряду с интуитивным и рациональным познанием выделяет эмоциональное познание, включающее мнение и воображение, чувственное отражение окружающего мира, полученное эмпирическим путем<sup>2</sup>.

Философы французского Просвещения, например из Нового времени, позаимствовали культ науки и разума. Проблема решалась преимущественно с позиций открытого материализма или деизма, для которых характерна была ориентация на сенсуализм как метод и принцип познания сущности бытия мира: нет никакой способности познания, отличной от материальной познавательной способности; все познается через чувства. Французские философы (Вольтер, Ламетри, Дидро, Руссо и др.) подчеркивали чувственно-эмоциональную природу человека, роль личного интереса в деятельности людей [Тихомиров, Брушлинский 2013].

Взгляды французских материалистов послужили основанием для появления романтизма. Западноевропейские поэты и прозаики (И. Шиллер, Дж. Байрон, П. Шелли, О. Бальзак, В. Гюго, И. Гёте

---

<sup>2</sup>File: Baruch Spinoza. Letter in Dutch of 3 June 1665 – Brief van 3 juni 1665.pn [Электронный ресурс]. URL: <https://commons.wikimedia.org/wiki/> (дата обращения 24 ноября 2020).

и др.) с интересом изучали мир эмоций человека, связанных с сильными и яркими чувствами, всепоглощающими страстями к тайным движениям души – характерным чертам романтизма [Сидоренко 2000].

Представители религиозной философии (конец XIX в. – начало XX в.) обратились в своем творчестве к интуитивным, эмоционально-волевым способам освоения духовного опыта человека. Они высоко ценили ориентацию на других людей, умение сопереживать, быть эмоционально отзывчивым. Термины «принятие», «любовь», «единство с другими» были свойственны экзистенциальной философии Н. Бердяева, социальной философии С. Франка.

Таким образом, предпосылки научных представлений об эмоциональном интеллекте у античных философов появились и получили развитие в размышлениях о взаимоотношении разума и сердца.

Исследования о взаимовлиянии эмоций и мышления, о соотношении эмоций и познавательных процессов происходило параллельно в рамках психофизиологии (Ч. Дарвин, У. Джемс, Ф.А. Ланге, У. Кеннон, П. Бард, Г. Линдсей, Д. Хебб) и психологических теорий эмоций, теорий интеллекта, теорий личности и др.

На связь интеллекта и эмоций обратили внимание авторы фрустрационных (Дж. Дьюи, Э. Клапаред, Л. Фестингер), когнитивистских (М. Арнольд, С. Шехтер, Р. Лазарус, Е.П. Ильин) и эклектических теорий (К. Оутли, Ф. Джонсон-Лэрд, К. Саарни, Т. Кемпера).

В понимании связи биологических и психологических явлений поворотным пунктом явилась публикация в 1872 г. книги Ч. Дарвина «О выражении эмоций у человека и животных», согласно эволюционной теории которого эмоции появились в процессе эволюции живых существ как жизненно важные приспособительные механизмы, без сомнения, имеющие «большое значение для благополучия человечества» [Дарвин 2001].

Согласно ассоциативной теории В. Вундта (1880) телесные реакции рассматриваются как следствие чувств, тогда как в контексте периферической теории эмоций Джемса-Ланге (1894, 1895) органические изменения являются первопричинами эмоций. Противоположную точку зрения на соотношение органических и эмоциональных процессов предложили У. Кеннон (1927) и П. Бард (1934), согласно теории которых возникновение эмоций является результатом преобразования сигналов, поступающих в мозг из внешней и внутренней среды. Исходя из активационной теории Линдсея-Хебба (1951, 1955) эмоции возникают вследствие нарушения и восстановления равновесия в соответствующих структурах центральной нервной системы [Кэлвин, Гарднер 2008; Теории личности 2008]

Кроме теорий, объясняющих взаимосвязь эмоциональных и органических процессов, появились теории, которые считают, что эмоциям свойственны динамические особенности когнитивных процессов. Дж. Дьюи (1895), например, полагал, что эмоция возникает лишь тогда, когда инстинктивные реакции наталкиваются на препятствия, т. е. стремление адаптироваться к новым условиям жизни вызывает у человека эмоцию. Аналогичной точки зрения придерживается Э. Клапаред (1928), который считает, что эмоции возникают лишь тогда, когда затрудняется адаптация.

Л. Фестингер (1962) в своей теории приходит к выводу, что отрицательные эмоции возникают тогда, когда между желаемым (ожидаемым) и реальным результатом имеются расхождения (когнитивный диссонанс), а совпадение ожидаемого и самого результата (когнитивный консонанс) приводит к появлению положительных эмоций. Такого рода теории эмоций появились как следствие развития когнитивной психологии. Они отражают точку зрения, согласно которой основным механизмом появления эмоций являются когнитивные процессы. В качестве примера можно привести теорию М. Арнольда (1960). Автор считает, что эмоция возникает в результате воздействия на человека некоторой последовательности событий, описываемых в категориях восприятия и оценок. Эмоция, как и действие, следует за оценкой.

В своей когнитивно-физиологической теории эмоций С. Шехтер (1964), например, считает, что на возникшее эмоциональное состояние помимо стимулов и порождаемых ими телесных изменений влияет прошлый опыт человека. В концепции Р. Лазаруса (1970) центральной также является идея о познавательной детерминации эмоций.

Эклектические теории представляют совершенно новые модели эмоций, которые объединяют ранее представленные учения. Коммуникативная концепция Оутли-Джонсон-Лэрда (1998) объединяет теорию базовых эмоций и когнитивную теорию. К. Оутли и Ф. Джонсон-Лэрд предполагали, что переживание зависит от двух отдельных сигналов: от эмоционального сигнала и сигнала оценки.

В социально-конструктивистской теории эмоций – авторы С. Saarni и Т. Kemper (1999) – подчеркивается активная, творческая роль индивида в порождении эмоционального переживания.

Таким образом, в рамках различных направлений психологии, социологии и психофизиологии достаточно интенсивно исследовались различные аспекты взаимной детерминации эмоций и осознаний.

Понятие «эмоциональный интеллект» формировалось на основе исследований общего интеллекта (IQ, коэффициент интеллекта)

и осуществлялось психологами (В. Штерн, Л. Полани, Ж. Пиаже, Ч. Спирмен, Д. Векслер, Д. Гилфорд, Г. Айзенк и др.), а также исследователями социального, практического и множественного интеллекта (Э. Торндайк, Г. Олпорт, Х. Гарднер, Р. Стернберг и др.). В начале XX в. с описанием понятия «коэффициент интеллекта» французским психологом Альфредом Бине в науку вводится понятие интеллекта, который, согласно теории А. Бине, есть совокупность умственных способностей, позволяющих предсказать будущий успех человека в какой-либо области: чем выше у человека коэффициент интеллекта, тем более успешным он должен быть.

По мнению многих ученых (В. Штерн, Ж. Пиаже, М. Полани и др.), основным критерием выделения интеллекта как самостоятельной реальности является его функция в регуляции поведения. Обобщая эти точки зрения, можно определить интеллект как некую способность к адаптации человека к новым социально-психологическим условиям.

У психологов сам термин «интеллект» оказался объектом споров, критики (вплоть до неприятия). По всей вероятности, отсутствие однозначности в определении интеллекта связано с многообразием его проявлений. Существует множество теорий интеллекта.

Первым исследователем, попытавшимся выявить структуру интеллекта и предложившим его иерархическую модель, был английский психолог Н. Spearman, 1904, который занимался изучением проблем профессиональных способностей. Он предположил, что успех любой интеллектуальной работы определяют по общему фактору (общая способность – G-фактор) и специфическому фактору для данного вида деятельности (S-фактор). Общий фактор умственной энергии не зависит от личностных черт человека и не включает в свою структуру неинтеллектуальные качества (интересы, мотивация достижения, тревожность и т. п.) [Щербина, Садовникова 1989].

Очевидным шагом к определению и пониманию эмоционального интеллекта на основе достижений в области исследования IQ было выделение [Торндайк 1929] социального интеллекта как отдельной познавательной способности.

G. Allport (1937) связывает социальный интеллект со способностью высказывать быстрые, почти автоматические суждения о людях, прогнозировать наиболее вероятные реакции человека. Продуктом социального интеллекта, по мнению G. Allport, является «социальное приспособление, а не глубина понимания»<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Arystotel [Электронный ресурс]. URL: <https://grecemagazine.ru/aristotel> (дата обращения 24 ноября 2020).

D. Wechsler (1939) определил интеллект как «глобальную способность разумно действовать, рационально мыслить и хорошо справляться с жизненными обстоятельствами». Он первым заявил о том, что существует диапазон видов мышления, представляющих собой компоненты общего интеллекта, но отличающихся от традиционного IQ [Wechsler 1955].

Многие известные ученые-психологи также указывали на наличие социального интеллекта в структурах общего. Наиболее ярко представлены модели интеллекта, предложенные Joy Guilford [Guilford 1956] и Hans Eysenck [Eysenck 1985]. Именно исследования Дж. Гилфорда (1950–1967) привели к появлению термина «социальный интеллект». Тридцать из ста двадцати факторов своей модели интеллекта Дж. Гилфорд отводит социальному интеллекту, под которым он подразумевает систему интеллектуальных способностей, независимых от фактора общего интеллекта, связанных с познанием поведенческой информации [Guilford 1956].

Г. Айзенк (1995) выделяет три разновидности интеллекта: биологический, который служит физиологической, нейрологической, биохимической и гормональной основой поведения; психометрический, – измеряемый обычными тестами IQ, который на 70% зависит от биологического интеллекта и на 30% от средовых факторов; социальный. В своей концепции Г. Айзенк делает вывод о том, что социальный интеллект является результатом развития общего интеллекта (под влиянием внешних социокультурных условий), он гораздо шире, чем биологический и психометрический интеллект [Eysenck 1985].

Howard Gardner [Gardner 2006] в качестве радикальной альтернативы тому, что он называет «классическим» взглядом на интеллект как на способность к логическим размышлениям, разработал теорию множественных интеллектов.

Модель Н. Gardner состоит из семи основных подвидов интеллекта, среди которых, наряду с традиционными вербальным и логико-математическим, присутствуют пространственный, музыкальный, телесно-кинестетический. Наиболее важным в свете изучения эмоционального интеллекта является выделение Н. Gardner межличностного (способность понимать различные настроения, намерения, мотивации и чувства других людей) и внутриличностного (самопознание и осознание внутренних настроений, намерений, мотиваций и желаний) видов интеллекта [Gardner 2006]. Таким образом, при описании внутриличностного и межличностного интеллектов Х. Гарднер наиболее близко подошел к понятию эмоционального интеллекта.

R. Sternberg (1988) впервые предпринял попытку выйти за пределы когнитивной сферы в описании интеллекта. R. Sternberg определяет «интеллект» как описание обыденного поведения, при этом признавая метакогнитивные аспекты: социальный, практический и эмоциональный. Он выделил три формы интеллектуального поведения: 1) вербальный интеллект (запас слов, эрудиция, умение понимать прочитанное); 2) способность решать проблемы; 3) практический интеллект (умение добиваться поставленных целей и пр.). Эти способности должны функционировать совместно, чтобы помочь людям достичь успеха в конкретном социокультурном контексте [Практический интеллект 2002].

Мысль о единстве аффекта и интеллекта отражена в трудах Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Зейгарник, О.В. Тихомирова, П.В. Симонова, Б.И. Додонова и др.

Л.С. Выготский в ходе исследований, посвященных взаимосвязи эмоционального и интеллектуального, пришел к выводу о существовании динамической смысловой системы, представляющей собой единство аффективных и интеллектуальных процессов. Он считал, что «отрыв интеллектуальной стороны нашего сознания от его аффективной, волевой стороны представляет один из основных и коренных пороков всей традиционной психологии...» [Хрестоматия 1981, с. 21].

С.Л. Рубинштейн, развивая идеи Л.С. Выготского, отмечал, что «мышление как реальный психический процесс уже само является единством интеллектуального и эмоционального, а эмоция – единством эмоционального и интеллектуального» [Рубинштейн 2012, с. 97–98].

А.Н. Леонтьев считал, что эмоции, субъективно отражая информацию о внешних объектах, об их связях и отношениях, объективных ситуациях, в которых осуществляется деятельность человека, также непосредственно отражают отношения между мотивами и реализацией, отвечающей этим мотивам деятельности [Леонтьев 1971, с. 161].

Б.В. Зейгарник также придерживалась принципа взаимосвязи аффекта и интеллекта. Она отмечала, что не существует мышления, оторванного от мотивов, стремлений, установок и чувств человека [Зейгарник 2020].

Современные исследователи (П.В. Симонов, О.К. Тихомиров, А.В. Брушлинский и др.) признавали роль эмоций в мышлении, считая, что эмоции являются обязательным его компонентом мышления. С точки зрения О.К. Тихомирова, эмоции могут способствовать мышлению или препятствовать ему, они являются катализатором интеллектуального процесса, убыстряя или за-

медля его [Тихомиров, Брушлинский 2013]. Анализ исследований взаимосвязи эмоций и интеллекта в мировой науке показывает, что ученые придерживаются принципа единства аффекта и интеллекта, который проявляется во взаимопроникновении эмоциональных и когнитивных процессов. В период с конца XIX в. до 1970-х гг. XX в. исследования эмоций и интеллекта были относительно обобщены. В 70–80-е гг. прошлого века проводились исследования, связанные с взаимным влиянием когнитивных и эмоциональных процессов. В связи с чем появились различные концепции эмоционального интеллекта.

Некоторые польские авторы [Goleman 2012; Jaworowska, Matczak 2001] делят интеллект на академический и прагматический и утверждают, что эмоциональным интеллектом можно управлять.

Неспособность контролирования собственных эмоций приводит к негативным проявлениям... Оказывается, что самого уровня академического интеллекта недостаточно, чтобы добиться успеха в повседневной жизни и чувствовать себя счастливым. Часто индивидуумы с высоким показателем интеллекта поступают иррационально или даже безнадежно глупо. Книжные знания не всегда соответствует эмоциональному интеллекту. Выдающиеся в интеллектуальном смысле люди порой не всегда могут контролировать свои эмоции в частной жизни. Эмоциональный интеллект можно формировать и развивать. Умение ладить с другими людьми, выдержка в стрессовых ситуациях, самоконтроль, эмпатия, мотивация, адаптация к изменяющимся ситуациям приобретает все большее значение [Goleman 2012].

Представление о норме позволяет (методом диагностики и последующего сравнения) определить отклонения от нее (патология организма и его состояние в данный момент, работа прибора, индивидуально-психологические особенности личности, отклонения в механизме реагирования и т. п.). Несоответствие оптимального реальному обусловлено рядом факторов, одним из которых являлось то, что всякое знание об объекте в психологической науке рассматривалось как самооценность, а всякая информация, полученная в результате психодиагностики, например, подлежала интерпретации и обобщению (что само по себе интересно), но не всегда служила рекомендациями к совершенствованию объекта исследования.

Еще одним подходом к определению нормы для оценки состояния объекта (в том числе и эмоционального) являлся ситуационный подход, который формировался под влиянием достаточно распространенного общего эмпирического и ситуационного подхода.

Указанный подход был описан нами в книге «Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами» [Щербина, Садовникова 1989], а также в монографии «Оптимальное – реально психологические проблемы менеджмента» [Садовникова 1999].

При разработке ситуативно-нормативного подхода использовались теоретические и инструментальные наработки, созданные в рамках психологии и ее специальных дисциплин (дифференциальной психологии, психологии личности, психодиагностики и т. п.).

Используя понятие «ситуация», чаще всего имеют в виду нечто статичное, некое непосредственное «окружение» человека, т. е. то, что создает условия для деятельности личности. Анализ термина «ситуация», с точки зрения психологической, указывает на глубокий динамический процесс, происходящий в окружающей личность ситуации и в ее мышлении от момента, с которого личность сталкивается с ситуацией, до принятия ею окончательного решения (эмоционально-интеллектуальная реакция на возникшую проблемную ситуацию).

Проведенные нами исследования, связанные с созданием оптимальной модели, направлены на разработку экспертно-заданных оценок (показатель фактора «С», например, R. Cattell) – «эмоциональная зрелость, способность отсрочить свои интересы» – должны быть, по мнению экспертов, равны семи стенам [Садовникова 1999], а это означает, что экспертно-заданное оптимальное поведение связано с эмоциональной устойчивостью, выдержкой, умением реально взвешивать обстановку, регулировать факты, сохранять спокойствие в экстремальных ситуациях.

Кроме того, личность, наделенная высокими показателями по фактору «Q3» [Сидоренко 2000], должна быть объективной, уравновешенной, решительной, обязательной. Этот фактор коррелирует с факторами «С» и «G», которые показывают «морально-этический контроль или способность отсрочить свои интересы, эмоциональную зрелость». Фактор F в оптимальной зоне обозначен экспертами средним показателем (3–6 стен), наличие которого дает представление о личности рассудительной, осторожной, предусмотрительной, характеризует как человека разумного и осторожного, стремящегося к сотрудничеству с людьми, способного к коммуникации и умеющего строить межличностные отношения. Средние показатели по факторам O, Q1, Q2, Q3, Q4 «склонность к опасениям – спокойствие, радикализм – консерватизм, самодостаточность – конформизм, недисциплинированность – контролируемость, расслабленность – напряженность», – в оптимальном варианте должны занимать промежуточную позицию. Средний показатель фактора O, например, означает хороший контроль поведения и эмоций, умение быстро ре-

агировать на изменение ситуации. Фактор Q4 имеет положительные связи с уровнем мотивации и с общим уровнем фрустрации.

Результаты исследований, проводимых нами в фирмах и в организациях Польши, показывают, что к оптимальной модели эмоциональной компетенции, кроме всех прочих, можно отнести такие качества, как эмоциональная зрелость, реалистичность, выдержанность, умение реально взвешивать обстановку, способность обладать выдержкой и спокойствием. В современных условиях усиливаются требования к личностным проявлениям и становится все более актуальной эмоционально устойчивая поведенческая деятельность, появляются и умножаются новые группы факторов и качеств, которые становятся более востребованными для формирования социально грамотной поведенческой модели.

В свете вышеизложенного анализа феномена «эмоциональной компетенции» в условиях пандемии возникают дополнительные проблемы, связанные с эмоциональной напряженностью: во-первых, формы поведения (реакции) наталкиваются на препятствия, в которых затруднена (а порой и невозможна) адаптация к условиям неопределенности; во-вторых, в ситуации нарушения равновесия между психологической растерянностью и сложившимися реалиями (неготовности) трудно «разумно действовать, рационально мыслить и хорошо справляться с жизненными обстоятельствами» [Wehcsler 1955]; в-третьих, достаточно сложно говорить о наличии социального интеллекта, так как он формируется «под влиянием внешних социальных условий» [Eysenck 1985], которые при пандемии находятся в ситуации неопределенности и хаоса; в-четвертых, в складывающихся социальных отношениях идет стихийный процесс формирования как внутриличностной, так и межличностной эмоциональной компетентности и т. п.

Рассматриваемая нами проблема связана с постоянным изучением аффективной и познавательной составляющих эмоциональной компетентности, их неразрывного единства, а также в оказании комплексной поддержки людям, конкретной помощи в решении психологических проблем их жизнедеятельности.

Когнитивная составляющая эмоционального интеллекта человека важна для выработки способов распознавания и формирования своего собственного эмоционального состояния и связана с умением строить внутриличностные и межличностные отношения. Научиться управлять эмоциями в соответствии с вновь возникающей социальной ситуацией – одна из ключевых установок успешной эмоциональной компетенции в рамках психологической культуры. Проведенный анализ исследований ученых, опыт работы психологов-консультантов позволяет сделать вывод о целесо-

образности использования интегративной системы диагностики, совершенствовании эмоционального интеллекта, выработки навыков эмоциональной компетенции для сохранения психического здоровья.

Тема организации психологической помощи людям, попавшим в трудную психосоциальную ситуацию, становится все более актуальной. С появлением проблемы, связанной с вынужденной социальной изоляцией, этот вид деятельности пользуется все возрастающей популярностью в связи с тем значением, которое оно имеет для достижения человеком личного и профессионального успеха, эффективной жизнедеятельности во вновь возникающих ситуациях.

### *Литература*

---

- Дарвин 2001 – *Дарвин Ч.* О выражении эмоций у человека и животных. СПб.: Питер, 2001. 384 с.
- Зейгарник 2020 – *Зейгарник Б.В.* Патопсихология. М.: Юрайт, 2020. 367 с.
- Теории личности 2008 – Теории личности: [учебное пособие для студентов факультетов психологии по дисциплине «Общая психология»] / Кэлвин С. Холл, Гарднер Линдсей; [пер. с англ. И.Б. Гриншпун]. М.: Психотерапия, 2008. 652 с.
- Леонтьев 1971 – *Леонтьев А.Н.* Потребности, мотивы и эмоции. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1971. 38 с.
- Олпорт 2002 – *Олпорт Г.* Становление личности: Избранные труды / [Пер. с англ. Л.В. Трубицыной]. М.: Смысл, 2002. 464 с.
- Практический интеллект 2002 – Практический интеллект / [Под общ. ред. Р. Стернберга]. СПб.: Питер, 2002. 272 с.
- Рубинштейн 2012 – *Рубинштейн С.Л.* Человек и мир. М.: Питер, 2012. 224 с.
- Садовникова 1999 – *Садовникова Л.Б.* Оптимальное – реально психологические проблемы менеджмента. Opole: Politech. Opolska, 1999. 202 с.
- Сидоренко 2000 – *Сидоренко Е.В.* Методы математической обработки в психологии. СПб.: Речь, 2000. 350 с.
- Тихомиров, Брушлинский 2013 – *Тихомиров О.К., Брушлинский А.В.* О тенденциях развития современной психологии мышления // Национальный психологический журнал. 2013. № 2 (10). С. 10–16.
- Торндайк 1929 – *Торндайк, Э.Ли.* Принципы обучения, основанные на психологии. 2-е изд. М.: Работник просвещения, 1929.
- Хрестоматия 1981 – Хрестоматия по общей психологии: Психология мышления / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.В. Петухова. М.: Изд-во МГУ, 1981. 400 с.
- Щербина, Садовникова 1989 – *Щербина В.В., Садовникова Л.Б.* Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев: Штиинца, 1989. 148 с.

- Eysenck 1985 – *Eysenck H.* Decline and Fall of the Freudian Empire. London: Viking Press, 1985. 224 p.
- Gardner 2006 – *Gardner H.* Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice. New York: Basic Books. 320 p.
- Goleman 2012 – *Goleman D.* Inteligencja emocjonalna. Poznań: Media Rodzina, 2012. 536 p.
- Guilford 1956 – *Guilford J.P.* Fourteen Dimensions of Temperament. American Psychological Association. New York, 1956.
- Jaworowska, Matczak 2001 – *Jaworowska A., Matczak A., INTE.* Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2001.
- Wechsler 1955 – *Wechsler D.* Manual for the Wechsler Adult Intelligence Scale. Psychological Corp. N.Y., 1955. 110 p.

## References

---

- Darwin, Ch. (2001), *O wyrażeniu emotsii u cheloveka i zhivotnykh* [The Expression of the Emotions in Man and Animals], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Eysenck, Hans (1985), *Decline and Fall of the Freudian Empire*, Viking Press, London, United Kingdom.
- Gardner, H. (2006), *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, Basic Books, New York, USA.
- Gardner, H. (2006), *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*. Basic Books, New York, USA. 320 p.
- Gippenreiter, Yu.B. and Petukhov, V.V. (eds.), (1981), *Khrestomatiya po obshchei psikhologii: Psikhologiya myshleniya* [Reader in General Psychology. The Psychology of Thinking], Izdatel'stvo MGU, Moscow, Russia.
- Goleman, D. (2012), *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań, Poland.
- Guilford, J.P. (1956), *Fourteen Dimensions of Temperament*, American Psychological Association, New York, USA.
- Jaworowska, A. and Matczak, A. (2001), *INTE. Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP*, Warszawa, Poland.
- Hall, C.S. and Lindsey, G. (2008), *Teorii lichnosti* [Theories of Personality. Study manual for students of Psychology departments in the discipline “General Psychology”], Psikhoterapiya, Moscow, Russia.
- Leont'ev, A.N. (1971), *Potrebnosti, motivy i emotsii* [Needs, motives and emotions], Izdatel'stvo MGU, Moscow, Russia.
- Olport, G. (2002), *Stanovlenie lichnosti: Izbrannye trudy* [Personal Formation. Selected Works], transl. from English by L.V. Trubitsyna., Smysl, Moscow, Russia.
- Rubinshtein, S.L. (2012), *Chelovek i mir* [Man and the world], Piter, Moscow, Russia.
- Sadovnikova, L.B. (1999), *Optimal'noe – real'no psikhologicheskije problemy menedzhmenta* [Optimal – really psychological issues of management], Politech. Opolska, Opole, Poland.

- Shcherbina, V.V. and Sadovnikova, L.B. (1989), *Sotsiologo-psikhologicheskoe obespechenie raboty s kadrami* [Sociological and psychological support in personnel administration], Shtiintsa, Kishinev, Moldova.
- Sidorenko, E.V. (2000), *Metody matematicheskoi obrabotki v psikhologii* [Methods of mathematical processing in psychology], Rech', Saint Petersburg, Russia.
- Sternberg, R. (ed.) (2002), *Prakticheskii intellekt* [Practical Intelligence in Everyday Life], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Thorndike, Edward Lee (1929), *Printsipy obucheniya, osnovannye na psikhologii* [Psychology-based learning principles], 2nd ed., Rabotnik prosveshcheniya, Moscow, Russia.
- Tikhomirov, O.K. and Brushlinskii, A.V. (2013), "Trends in the development of the modern psychology and thinking", *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal*, no. 2 (10), pp. 10–16.
- Wechsler, D. (1955), *Manual for the Wechsler Adult Intelligence Scale*, Psychological Corp., N.Y., USA.
- Zeigarnik, B.V. (2020), *Patopsikhologiya* [Pathopsychology], Yurait, Moscow, Russia.

### *Информация об авторах*

*Людмила Б. Садовникова*, доктор психологических наук, профессор, Высшая банковская школа, Познань, Польша; ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895, Poznań, Poland; ludmila.sadovnicova@wsb.szczecin.pl

*Яна Бабанина*, аспирант, Высшая банковская школа, Познань, Польша; ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895, Poznań; ludmila.sadovnicova@wsb.szczecin.pl

### *Information about the authors*

*Ludmila B. Sadovnikova*, Dr. of Sci. (Psychology), professor, Higher School of Banking, Poznan, Poland; ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895, Poznań; ludmila.sadovnicova@wsb.szczecin.pl

*Yana Babanina*, postgraduate student, Higher School of Banking, Poznan, Poland; ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895, Poznań; ludmila.sadovnicova@wsb.szczecin.pl

УДК 330

## Юбилейные XX Чаяновские чтения прошли в Российском государственном гуманитарном университете

Ярослав О. Зубов

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, zubov\_y@mail.ru*

*Аннотация.* Современные научные конференции, которые проводятся в университетах, имеют основной задачей прежде всего представление аудитории инновационных научных результатов. И научная конференция тем более значима, чем наибольший вклад в науку дают представленные на ней разработки. Особенно это важно в такой сложной, многогранной и нестабильной науке, как экономика. Сегодняшний мир нестабилен. Обще-признанная модель формирования глобальной мирохозяйственной системы, в которую должны были постепенно интегрироваться на основе международного разделения труда все страны, претерпевает кризис [Зенкина, Бегма 2020, с. 58]. Ежегодная проводимая в Российском государственном гуманитарном университете международная научная конференция «Чаяновские чтения» имеет давние научные традиции. Конференция всегда привлекала ведущих ученых – экономистов, которые представляли свои научные доклады многочисленной научной аудитории. Статья посвящена краткому обзору прошедших уже XX Чаяновских чтений.

*Ключевые слова:* Чаяновские чтения, экономика России, стратегии развития

*Для цитирования:* Зубов Я.О. Юбилейные XX Чаяновские чтения прошли в Российском государственном гуманитарном университете // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 140–145.

20th anniversary “Chayanov Conference”  
(Chayanovskie Čhtenya) held  
at the Russian State University for the Humanities

Yaroslav O. Zubov

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
zubov\_y@mail.ru*

*Abstract.* Modern scientific conferences held at universities have the main task, first of all, to present innovative scientific results to the audience. And the scientific conference is all the more significant, the greatest contribution to science is made by the developments presented at it. It is especially important in such a complex, multifaceted and unstable science as economics. The world today is unstable. The generally accepted model for the formation of a global world economic system, into which all countries were supposed to integrate gradually on the basis of the international division of labor, is undergoing a crisis. The annual international scientific conference Chayanovskie Čhtenya held at the Russian State University for the Humanities has a long-standing scientific tradition. The conference has always attracted leading scientists – economists who presented their scientific reports to a large scientific audience. The article is devoted to a brief review of the already past twentieth Chayanov Conference.

*Keywords:* Chayanov Conference, Russian economy, development strategies

*For citation:* Zubov, Ya.O. (2020), “20<sup>th</sup> anniversary ‘Chayanov Conference’ (Chayanovskie chtenya) held at the Russian State University for the Humanities”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 140–145.

29 октября 2020 г. в РГГУ прошла очередная, уже двадцатая по счету, международная научная конференция «Чаяновские чтения: «Экономика России: новые реалии и стратегии развития»».

Проведение конференции «Чаяновские чтения» давно стало традицией РГГУ.

Символично, что конференция проводилась в историческом месте, где в свое время в Московском городском народном университете, одном из прародителей РГГУ, читал лекции и проводил занятия гениальный ученый – экономист и социолог, основатель теории кооперации и замечательный преподаватель – Александр Васильевич Чаянов.

Как относиться к стандартным и нестандартным решениям и действиям? Их невозможно игнорировать, не исполнять, хотя однозначного ответа на поставленный вопрос нет [Черная, Петрище 2020, с. 10].

Тематика конференции, как и в предыдущие годы, была посвящена актуальным экономическим проблемам современной России. Ее отличительной чертой всегда являлся междисциплинарный научный подход, затрагивающий не только экономические проблемы, но и тесно связанные с ними проблемы управления, юриспруденции, истории, философии, социологии, политологии и т. д.

Конференция проводилась в смешанном формате, согласно которому участники, соблюдая рекомендации Роспотребнадзора, имели возможность или присутствовать на конференции очно или подключиться через интернет удаленно при помощи системы Zoom.

Конференцию открыла и обратилась с приветственным словом к участникам проректор по учебной работе РГГУ, доктор экономических наук, профессор Н.И. Архипова. Она отметила, что, несмотря на сложные условия и большие ограничения, связанные с эпидемией COVID-19, университет в целом успешно продолжает свою работу по всем направлениям, в том числе и в рамках научной деятельности, свидетельством чему является настоящая конференция. Подчеркнула, что участвовать в работе пленарного заседания конференции и ее тематических секций дали согласие видные ученые-экономисты ведущих вузов России и научных институтов Российской академии наук. Также была выражена уверенность в том, что вынесенные на обсуждение проблемы и пути их решения окажутся актуальными и полезными не только для сегодняшнего дня, но и для обоснования направлений эффективного развития экономики России в перспективе.

Одной из стратегических целей Российской Федерации является обеспечение ее устойчивого развития с целью эффективного использования научно-технического потенциала, человеческого и природного капитала в долгосрочной перспективе [Архипова, Назайкинский 2019, с. 155].

В рамках пленарного заседания конференции были заслушаны доклады, посвященные как современным и перспективным экономическим проблемам, так и управлению экономикой в годы Великой Отечественной войны. Последнее очень символично, поскольку 2020 год – это год 75-летия Великой Победы.

На пленарном заседании конференции свои доклады представили такие известные ученые, как доктор экономических наук, профессор Московского государственного института международных

отношений (Университета) МИД России, главный редактор журнала «Мировое и национальное хозяйство» А.С. Булатов; доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики Дипломатической академии МИД России П.И. Толмачев; доктор экономических наук, профессор, руководитель лаборатории анализа и прогнозирования транспортно-логистических систем Института народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук Ю.А. Щербанин; почетный химик России, профессор кафедры менеджмента Московского политехнического университета В.М. Тумин; доктор экономических наук, профессор, заведующий сектором энергетической политики Центра инновационной экономики и промышленной политики Института экономики Российской академии наук, профессор кафедры мировой экономики Государственного университета управления В.И. Волошин; доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономики Российской академии наук, заведующий кафедрой мировой экономики РГГУ Е.В. Зенкина; доктор исторических наук, профессор Московского государственного лингвистического университета, член Зиновьевского клуба, член Российской ассоциации историков Второй мировой войны А.Ю. Плотников.

Хотя тематика докладов была разнообразной, но все они были посвящены поиску путей успешного решения одной из важнейших современных проблем – повышению конкурентоспособности экономики России. При этом в основных докладах пленарного заседания рассматривались вопросы, посвященные экономическому росту России, изменяющейся географии внешнеэкономических связей страны, реализации важного российского мегапроекта – «Северный морской путь», проблемам инновационного развития промышленных предприятий России, а также концепциям развития отдельных отраслей и всей экономики России в целом. Большой интерес вызвал доклад об успешной быстрой перестройке экономики нашего государства в годы Великой Отечественной войны, без которой победа в войне была бы невозможна.

Модераторами пленарного заседания конференции выступили и. о. декана Экономического факультета РГГУ С.А. Джавадова и заведующий кафедрой мировой экономики Е.В. Зенкина, внесшие значительный вклад в успешную организацию данного мероприятия.

После окончания пленарного заседания работа конференции была перенесена на дистанционной основе в следующие тематические секции:

- Современное состояние и тенденции развития теоретической и прикладной экономики;
- Финансовое обеспечение экономики России;

- Конкуренция и коммуникации в современных экономических условиях;
- Управление в условиях современной экономики;
- Экономика Победы – выводы для современной России.

Обсуждение докладов и сообщений участников традиционных в РГГУ юбилейных XX Чаяновских чтений было активно продолжено и завершено в Интернете.

### *Благодарности*

Автор выражает особую благодарность исполняющей обязанности декана экономического факультета РГГУ, кандидату экономических наук, доценту С.А. Джавадовой, заведующему кафедрой мировой экономики ИЭУП РГГУ доктору экономических наук, доценту Е.В. Зенкиной, которые оказывали помощь в выполнении исследования и высказывали критические замечания в адрес статьи, позволяющие устранить возникающие недостатки.

### *Acknowledgements*

The author expresses special gratitude to the Acting Dean of the Faculty of Economics of the Russian State University for the Humanities, Candidate of Economic Sciences, associate professor Svetlana A. Dzhavadova, Head of the Department of the World Economy of the IEME RSUH, Doctor of Economic Sciences, associate professor Elena V. Zenkina, who assisted in the research and expressed critical comments on the article, what allowed eliminating the shortcomings occurred.

### *Литература*

---

- Архипова, Назайкинский 2019 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В.* Кадровый потенциал российской экономики: угрозы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4 (2). С. 154–166.
- Бегма, Зенкина 2020 – *Бегма Ю.С., Зенкина Е.В.* Теоретические тупики новой экономической политики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 2. С. 57–70.
- Черная, Петрище 2020 – *Черная М.А., Петрище Ф.А.* Стандарты и нестандартные решения в тактических и стратегических задачах // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 3. С. 8–15.

## *References*

---

- Arkhipova, N.I., Nazaikinskii, S.V. (2019), "Human resources potential of the Russian economy. Risks and opportunities", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4 (2), pp. 154–166.
- Begma, Yu.S. and Zenkina, E.V. (2020), "Theoretical Deadlocks of the New Economic Policy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 57–70.
- Chernaya, M.A. and Petrishche, F.A. (2020), "Standards and non-standard solutions in tactical and strategic tasks", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 8–15.

### *Информация об авторе*

*Ярослав О. Зубов*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; zubov\_y@mail.ru

### *Information about the author*

*Yaroslav O. Zubov*, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; zubov\_y@mail.ru

## Интервью с ученым

Юрий А. Щербанин



*доктор экономических наук, профессор,  
руководитель Лаборатории анализа и прогнозирования  
транспортно-логистических систем*

*ФГБУН «Институт народнохозяйственного прогнозирования  
Российской академии наук», редактор учебника «Мировая экономика»,  
рекомендованного УМО в области финансов, учета и мировой экономики  
Научно-исследовательским институтом образования и науки,  
Учебно-методическим центром как профессиональный учебник  
для использования в учебном процессе вузов.  
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019 (переиздан в 2020 г.).*

### Учебник «Мировая экономика»: в поиске новых путей и моделей развития

*Для цитирования: Щербанин Ю.А. Учебник «Мировая экономика»:  
в поиске новых путей и моделей развития [беседу вела Т.М. Алиева] //  
Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управле-  
ния и права Российского государственного гуманитарного университета.  
2020. № 3/4. С. 146–152.*

*For citation: Shcherbanin, Yu.A. (2020), “Textbook ‘World Economy’:  
Searching for new ways and models of development [The conversation was  
held by T.M. Alieva]”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute  
of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Hu-  
manities*, no. 3/4, pp. 146–152.*

---

© Щербанин Ю.А., 2020

*Юрий Алексеевич, издан Ваш фундаментальный труд – учебник «Мировая экономика». В чем его отличие от других учебников?*

*Ю.А. Щербанин.* Прежде всего я хотел бы отметить, что это уже 5-е издание, переработанное, и этот учебник отличается от первого издания, во-первых, своим объемом (когда авторский коллектив готовил учебник в самой первой редакции, мы исходили из того соображения, что у студента недостаточно времени на подготовку перед сдачей экзамена, и ему необходимо успеть освоить весь материал за те несколько дней, которые у него есть между двумя экзаменами), со временем материала стало больше, и вот сейчас учебник вышел в таком формате, который насчитывает 500 стр.

*Каковы, на Ваш взгляд, главные достоинства нового издания?*

*Ю. Щ.* Во-первых, это очень сильный авторский коллектив. Часть этого коллектива – работники российской академии наук, другая часть команды – это работники Дипломатической академии МИД РФ во главе с заведующим кафедрой мировой экономики, которой я руководил в свое время. И, собственно, первое издание учебника вышло в тот самый период, когда я работал в Дипломатической академии РФ. Поэтому получился такой сплав, скажем так, фундаментальной науки и университетской.

Обусловило, как мне кажется, достоинство этого учебника еще и то обстоятельство, что наши коллеги из Дипломатической академии постоянно находятся в курсе международных дел, ближе к международным делам, международным экономическим отношениям, к мировой экономике просто по формату своей работы. И в этом мы видим положительные черты.

Во-вторых, выбран очень удобный формат для студентов – главы (параграфы) короткие, но емкие. Здесь надо учесть психологию современного студента (я долго изучал такой феномен и пришел к выводу, что студенту очень большой, обширный материал не нужен, ему необходимы основные постулаты и конкретные позиции). Формат учебника, который мы взяли на вооружение, подходит студентам по объему, студент успевает выучить материал к экзамену (а это – показатель, никуда не денешься – показатель знаний – это экзамен).

Еще хотел бы отметить тот факт, что как только учебник вышел, на второй же день возникала необходимость в его обновлении (улыбается).

Я пришел к такому выводу, когда мне совершенно случайно в руки попал учебник арифметики, изданный в 1901 г. И кажется, что арифметика во все годы была одинакова. Но когда я посмотрел содержание, то понял – если задачи, которые были представлены в этом учебнике, сейчас показать современному обучающемуся, то он ничего не поймет. К примеру, условие одной из задач сформулировано следующим образом:

...на постоянный двор приехало три тройки, две пары двухлошадных пар экипажей и 4 экипажа, развозящих почту. Ямщики заложили по полмешка овса каждой лошади. Сколько мешков овса съели лошади за время нахождения на постоялом дворе?

Мир развивается очень динамично. Конечно, сейчас задачи совсем другие, и поэтому необходимо все время подстраивать каждый выходящий новый учебник под те объективные требования, которые в мире возникают. Придется по-другому посмотреть на такие позиции в учебнике, как глобализация, мировая торговля и еще на целый ряд таких моментов. Поэтому мы уже обсудили новые идеи с авторским коллективом и надеемся, что к началу следующего учебного года у нас выйдет новое, уже 6-е, издание учебника «Мировая экономика».

*Как бы Вы оценили аудиторию, читателя, на которого рассчитан Ваш учебник?*

*Ю. Щ.* Наш учебник рассчитан, в первую очередь, на студентов, на эту аудиторию была нацелена наша работа в процессе подготовки всех пяти изданий. Преподаю в вузе уже 25 лет, начал преподавать еще когда работал в Министерстве иностранных дел РФ, и это достаточно серьезный срок, и через аудиторию, где я преподавал, уже прошло, по существу, не одно поколение студентов. Я бы оценил сегодняшнюю студенческую аудиторию как любознательную, аудиторию, которая настроена на то, чтобы реализовать себя, постараться выжать из каждого случая, где можно себя проявить, по максимуму. Но, как всегда, все аудитории, в том числе и студенческие, и работники, делятся на две группы согласно закону Парето (80/20). 20% студентов в данном случае учатся изо всех сил, ходят на занятия, внимательны, задают сотни вопросов, 80% – это студенты, которые, может быть, не до конца определились в своей профессии, кто-то еще только

начинает проявлять интерес к той или иной научной и учебной дисциплине, кто-то еще не определился. Это характерная черта сегодняшнего студенчества.

Надо сказать, что и жизнь внесла свои коррективы. Если раньше, допустим, студенту, для того чтобы найти ответы на вопросы, которые его волнуют (в научном плане), надо было пойти в библиотеку, прочитать серьезные книги, статьи и обзоры, то сейчас студенты до библиотеки буквально не доходят и пользуются электронными средствами. И здесь все дело в том, что они не всегда находят необходимые источники и сайты, где можно изучить серьезные статьи и найти достоверные данные, пользуются часто очень сомнительной информацией. Поэтому в данном случае вроде бы есть везде доступ к информации, а с другой стороны – я замечаю: если выдаю задание студентам подготовить какой-либо вопрос, то глубоко войти в проблему не у всех «доходят руки».

Еще хотел бы отметить такое обстоятельство, что в последние годы у студентов (у большинства) стал пропадать творческий подход к работе, нет креативного мышления и логического подхода. Нельзя сказать, что я ностальгирую по советскому образованию, нет, но мне кажется, что оно было построено более логично: школьника обучали самым разным предметам, и он мог уже к 10-му классу понять, где он более или менее силен. Но и главное, и здесь я подчеркну, заставляли всех изучать математику. Почему? Да потому что математика развивала логическое мышление, и это нельзя убрать в сторону и нельзя забывать.

Конечно, надо отметить, что многие студенты хотят себя реализовать, и я стараюсь им в этом помочь, но я бы здесь обратил внимание, что у людей сейчас нет главного направления, пропадет студенческая пытливость, которая долгие годы сопровождала студенчество 70-х.

Еще хотел бы отметить – часто выезжаю в другие города и могу отметить выравнивание уровня мышления студентов, которые учатся в региональных вузах со столицей. Раньше уровень московских и ленинградских студентов был выше (был доступ в библиотеки, к статистическим данным и т. д.). Сейчас уровень примерно везде одинаковый. Не знаю, хорошо это или плохо, это уже не мой уровень анализа. Но, на мой взгляд, как бывшему легкоатлету, мне всегда нужно видеть, кто бежит и насколько высока планка, к которой я должен стремиться.

*Юрий Алексеевич, расскажите, пожалуйста, как Вы стали преподавателем?*

*Ю. Щ.* Преподавателем стал, скажем так, неожиданно для себя. Я начинал учиться в Московском институте нефтехимической и газовой промышленности, и тогда был обмен студентами между соцстранами. Как отличник, по обмену попал в Румынию и там закончил вуз. Вернулся в Москву, и спустя некоторое время меня пригласили в Министерство иностранных дел России, 22 года проработал там, возглавлял Департамент международного сотрудничества Министерства транспорта и затем перешел на преподавательскую работу в Дипломатическую академию МИД РФ.

Вижу свое преимущество в том, что, помимо теоретического изучения, большое внимание уделяю и практической стороне. Ведь всю свою жизнь проработал в области экономики и международных экономических отношений, стремлюсь ездить по стране (только за прошлый год посетил 11 объектов нефтяной и газовой промышленности). Необходимо активно сочетать теорию и практику. Допустим, моя теоретическая подготовка, когда я работал в МИДе, подкреплялась тем, что я был в различных делегациях, на обсуждениях научно-технического сотрудничества, экономического сотрудничества и т. д. И это мне очень сильно помогает. Я теперь в течение 25 лет преподаю, преподавал в Дипломатической академии, заведовал кафедрой, сейчас я в Российской академии наук и параллельно заведу кафедрой в РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина. Я выезжаю с лекциями в различные города России и за рубежом и могу сравнивать, какова подготовка. Хочу сказать – подготовка наших студентов ни в чем не уступает зарубежным. В чем, на мой взгляд, пробел – это в уровне математических знаний и прикладной математики в контексте того предмета, в котором ты работаешь.

В экономике, например, есть достаточное количество направлений и дисциплин, куда необходимо привносить математику – я все время старался и стараюсь это делать – даже в мировую экономику. Но, к сожалению, уровень математической подготовки студентов страдает, и, когда я начинаю объяснять, например, ту или иную прогнозную модель или модель по расчету трендов, тенденций и т. д., я вижу, что в аудитории не улавливается мысль.

На мой взгляд, это связано, в первую очередь, со снижением количества часов преподавания математики, во-вторых, я это заметил и несколько не хочу сказать что-то плохое про математиков, но вот недавно я закончил большую работу – книгу «Логистика снабжения в нефтегазовой отрасли», в которой использовал математические

модели для того, чтобы работники на местах могли рассчитывать потребности в тех или иных материалах, ресурсах и т. д. В процессе подготовки книги практически не нашел разработанных простых модельных приемов для того, чтобы работник, находясь на буровой, мог подсчитать, сколько, условно, труб ему нужно в том или ином периоде. И пришел к выводу, что у нас математика оторвана от жизни, нет симбиоза.

Еще хотел бы сказать, что нашим студентам нужно немножко позаимствовать у иностранных студентов (особенно у немецких) то, с каким рвением и дотошностью иностранные студенты на совместных магистерских программах осваивают курсы.

*Учебник и сегодняшние мировые экономические реалии.  
Как бы Вы прокомментировали?*

*Ю. Ш.* Учебник «Мировая экономика» не предназначен для того, чтобы в нем прописывать сегодняшнюю обстановку в мире, это не монография, и поэтому учебник и монографию надо правильно разделять. Учебник готовится для того, чтобы дать студентам правильные формулировки, терминологию, правильное понимание тех или иных классических процессов, которые происходят в мире, правильно дать представление про интеграцию, про международные экономические отношения и т. д.

Дело монографии – это глубоко копать по тому или иному вопросу. Поэтому цель учебника – дать основной набор знаний, инструментов, методов, механизмов по предмету. Теперь я попробую ответить на вопрос с другой стороны: если бы я был студентом, который прочитал этот учебник, то на что обратил бы внимание в этой мировой обстановке? Во-первых, на что обращает внимание – в мире идут технологические изменения. Эти изменения очень сильно влияют на нашу жизнь. Сейчас все это действие несколько замедлилось, потому что мы сейчас живем в условиях пандемии. Как это сказалось на мировой экономике? Согласно статистке, за первую половину этого года уровень прямых иностранных инвестиций упал в мире практически на 50%. Это нехороший симптом, потому что нет задела на будущее. Когда инвестируют, когда происходит возведение новых промышленных и сельскохозяйственных объектов, в этом видна жизнь и видно будущее, сейчас в этом большой провал.

Второе, на что хотел бы обратить внимание, – еще раз жизнь подтвердила, что прогнозы не оправдываются (причем, если раньше они не оправдывались в горизонте до 5 лет, то сейчас прогнозы

не оправдываются на горизонте до 1,5 лет). Я это рассчитывал, используя 6 методов, которые есть в эконометрике, с помощью которых можно прогнозировать тенденции, я, например, считал по международному транспорту. Точность 5-летнего планирования очень низкая, из шести методов, которые можно использовать, на год с хорошей точностью только две модели дают вполне приличную точность, на 3 года уже с большей, ощутимой ошибкой – только 1 метод. И здесь если представить это уравнение, то в эконометрических моделях есть два коэффициента – сезонный и шумовой. И шумовой коэффициент – это параметры, возникающие совершенно неожиданно. Этот коэффициент (белый шум) практически никто не может предсказать, и все уравнения, и все расчеты могут быть неактуальны. Почему это произошло? Раньше, 30–40 лет назад, такие прогнозные расчеты давали хорошую точность. А сейчас из-за того, что мир несется на такой скорости, очень тяжело дать такой прогноз.

*Не приведет ли такая ситуация к пересмотру всей экономической модели?*

*Ю. Щ.* Этот вопрос дискуссионный. Мир давно сталкивается с пересмотром классических моделей, и в качестве примера могу привести ситуацию: когда распался СССР, очень сильно внедрялась в сознание теория четырех степеней свободы (свобода движения товаров, услуг, капитала, рабочей силы). 25 лет прошло, и сейчас мы находимся в условиях того, что начинает выпадать та или иная степень свободы, и в поиске новых путей и моделей развития экономики.

*Беседу вела канд. экон. наук Т.М. Алиева*

## Рецензия на учебник

---

Рец. на кн.:  
*Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.*  
Управление проектами организации:  
Учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 244 с.

Владимир В. Великороссов  
*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,*  
*Москва, Россия, Velikorossov.VV@rea.ru*

*Аннотация.* Учебник «Управление проектами организации» продолжает серию учебных публикаций авторов для вузов, начатую в истекшем десятилетии и посвященную совершенствованию систем управления организациями, так как именно организации выступают в жизни страны ее первичными ячейками и главными двигателями экономического роста. Особенно это важно в современных условиях, когда проблемам функционирования и управления экономическими субъектами на микроуровне и непосредственно в организациях, несмотря на их значимость, уделяется недостаточное внимание в научной и учебной литературе.

*Ключевые слова:* проекты, управление проектами, проектная экономика, экономические субъекты, система управления, экономический рост, методология, управленческие публикации

*Для цитирования:* Великороссов В.В. Рец. на кн.: Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление проектами организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 244 с. // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 3/4. С. 153–159.

---

© Великороссов В.В., 2020

Book review:  
Antonov, G.D., Ivanova, O.P. and Tumin, V.M. (2020),  
Organization project management.  
Textbook, INFRA-M, Moscow

Vladimir V. Velikorossov  
*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,*  
*Velikorossov.VV@rea.ru*

*Abstract.* The textbook “Project Management of an Organization” continues the series of educational publications by the authors for universities that began in the past decade and is dedicated to the improvement of management systems for organizations. It is the organizations that act as the main engines of economic growth being the primary cells in the life of the country. It is especially important in modern conditions, when the issues of the functioning and management of economic entities at the micro level and directly in organizations, despite their importance, are given insufficient attention in the scientific and educational literature.

*Keywords:* projects, project management, project economics, economic actors, management system, economic growth, methodology, management publications

*For citation:* Velikorossov, V.V. (2020), “Book review: Antonov, G.D., Ivanova, O.P. and Tumin, V.M. (2020), Organization project management. Textbook, INFRA-M, Moscow, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3/4, pp. 153–159.

Проблемы управления проектами изучаются сегодня большим количеством людей, обучающихся по самым разным учебным программам и тренингам, а также самостоятельно. И это правильно. Дело в том, что в мире, по мнению ряда специалистов, все более отчетливо прослеживается тенденция, согласно которой на смену традиционной рыночной экономике идет экономика проектная. В этой новой «проектной экономике» главной составной частью или, как еще называют, «системообразующим институтом» становится проект.

Сооружение нового предприятия, усовершенствование производственных технологий и оборудования или же систем управления чем-либо, постановка, к примеру, театрального спектакля, организация художественной выставки и ее посещения, проведение исследовательской работы, консалтинговые действия, разработка

учебного курса, написание и издание книги, транспортные перевозки, оказание медицинских услуг, создание собственного бизнеса, проведение спортивных мероприятий и прочее-прочее-прочее – выполнение всех этих работ принципиально может быть организовано и реализовано с использованием проектного подхода, и их правомерно рассматривать в качестве проектов и составных частей новой проектной экономики.

В свете изложенного учебник «Управление проектами организации» является актуальным и, безусловно, полезным. К тому же по форме и своему содержанию учебник, на мой взгляд, является добротным методическим подспорьем для студентов и всех, кто желает познать основы, возможности, способы и результаты применения проектного подхода в сложных и многогранных процессах управления. Сформулированные положительные суждения подтверждает и факт высокой востребованности учебника на книжном рынке, на котором настоящее издание представлено уже в третий по счету раз, тогда как первое вышло в свет в 2018 г.

Учебник «Управление проектами организации» – результат коллективного труда педагогов, ученых и практиков, обладающих богатым опытом исследовательской, учебной и практической экономико-управленческой работы: Антонова Геннадия Дмитриевича (доктора экономических наук, профессора, директора Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров), Ивановой Ольги Петровны (доктора экономических наук, профессора, заместителя директора Института экономики, управления и права Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого), Тумина Валерия Максимовича (доктора экономических наук, профессора, профессора кафедры менеджмента Московского политехнического университета).

Подчеркну, что презентуемый учебник продолжает серию учебных публикаций авторов для вузов, начатую в истекшем десятилетии и посвященную совершенствованию систем управления организациями. Последнее очень важно, поскольку именно организации выступают в жизни страны ее первичными ячейками и главными движителями экономического роста. Особенно это важно в современных условиях, когда проблемам функционирования и управления экономическими субъектами на микроуровне и непосредственно в организациях, несмотря на их значимость, уделяется недостаточное внимание в научной и учебной литературе.

Основу указанной авторской серии управленческих публикаций составляют учебники и учебные пособия, опубликованные в одном из крупнейших отечественных издательств деловой литературы «ИНФРА-М». В их числе назову такие, активно востребованные

вузовской аудиторией и заинтересованными в развитии бизнеса практиками, как «Управление конкурентоспособностью организации», «Стратегическое управление организацией», «Управление рисками организации», «Антикризисное управление организацией», «Управление конкурентоспособностью организаций и территорий», «Управление снабжением и сбытом организации», «Управление инвестиционной привлекательностью организации».

Учебник «Управление проектами организации» достойно развивает эту серию авторских учебных работ, посвященных решению важных и многогранных экономико-управленческих проблем функционирования организаций. Четкое понимание таких проблем – это необходимая составная часть того познавательного фундамента, который в состоянии обеспечить в будущем нынешним студентам и специалистам-практикам компетентную и достойно оплачиваемую экономико-управленческую работу в организациях на разных управленческих должностях.

Дело в том, что новый учебник, как и предшествующие публикации авторов, нацелен на продвижение в учебный процесс и практику подтвердивших свою эффективность современных научных знаний и инновационных разработок. Причем тех из них, которые способны обеспечить добротную подготовку конкурентоспособных профессионалов как в целом в области управления, так и в ее конкретизированной части – в области проектной экономики и управления проектами в организациях.

Как следствие, материалы учебника позволяют обучающимися овладеть компетенциями, необходимыми для успешного осуществления широкого круга организационно-управленческой, аналитической и научно-исследовательской деятельности. В первую очередь, это деятельность, связанная с современными методами инициирования, обоснования, отбором, разработкой и принятием управленческих проектных решений, со способами оценки эффективности этих решений, с приемами управления проектами в процессах их практической реализации и анализа достигнутых результатов.

Достижению изложенных целей способствуют структура и содержание учебника. Они позволяют обучающимся успешно освоить основы теории, методологии и технологии проектного управления устойчивым инновационным развитием организаций, сформировать навыки использования современного инструментария управления проектами, их портфелями и программами, развить способности успешной работы в командах.

Существенное достоинство учебника – системное изложение материала, подробное рассмотрение терминологического аппарата

и определяющих признаков проектов с анализом роли проектного управления и проектной деятельности в экономической жизни организаций, в частности в процессах их стратегического планирования и управления. Например, авторы подробно рассматривают фазы жизненного цикла проектов, состав и роль заинтересованных сторон, дают классификацию проектов и основных методологических подходов к управлению ими. В учебнике показана эволюция и дана характеристика современному состоянию в развитии теории и практики управления проектами, подчеркнута важность формирования проектной экономики для успешного развития государства.

Достаточно интересно описаны основные характеристики и сущность ключевых процессов управления проектами (инициирования, планирования, исполнения, анализа, управления, завершения). Особое внимание уделено составлению иерархической структуры работ, методикам управления сроками проекта, процессам управления стоимостью, рисками и закупками проектов, подробному рассмотрению инструментария оценки инвестиционной привлекательности проектов.

Наряду с особенностями разработки и управления отдельными проектами, учебник содержит также описание содержания и особенностей управления в организации их совокупностью (портфелем и программами проектов). При этом детально изложено содержание функций управления портфелем и программами проектов, рассмотрено методическое обеспечение управления финансами программы проектов, а также инструменты риск-менеджмента, применяемого в процессах управления программами проектов.

По итогам изучения дисциплины «Управление проектами», на основе использования материалов анализируемого учебника, может быть подготовлен специалист, который знает научные достижения российских и зарубежных ученых в области управления проектами; умеет выявлять перспективные направления научных исследований в области управления проектами; способен обобщить и критически оценить результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявить и сформулировать актуальные научные проблемы; разработать программы научных исследований в области управления проектами и организовать их выполнение.

Важным отличием данного учебника от ряда других учебников на эту тему является то, что он не ограничивается изложением теоретических положений, а направлен на закрепление полученных новых знаний практикой. Достижению этих целей способствуют контрольные вопросы и задания, приводимые в конце каждой главы, подробный глоссарий, а также специальный раздел учебника

под названием «Практикум». В этом разделе содержится большое число ситуационных задач, базирующихся на реальной практике функционирования организаций, которые позволяют оценить степень освоения читателями новых компетенций, приобретенных по результатам изучения материалов учебника.

Резюмируя изложенное, подчеркну, что «Управление проектами организации» представляет собой добротный практико-ориентированный учебник, который следует рекомендовать прежде всего для подготовки бакалавров и магистров в области менеджмента и экономики, трудовая деятельность которых будет связана с разработкой, планированием и управлением проектами, призванными обеспечивать устойчивое инновационное развитие бизнеса крупных, средних и малых организаций, а также индивидуальных предпринимателей. Изучение материалов учебника создает для обучающихся объективную основу для овладения компетенциями, необходимыми в системном управлении проектами в организациях, в отраслях и сферах деятельности, способных решать стратегические задачи развития организаций и территорий (муниципальных образований, городских округов, регионов).

Кроме того, учебник окажется полезным и для студентов инженерно-технологических и гуманитарных направлений и специальностей, для аспирантов, слушателей школ бизнеса и курсов повышения квалификации и переподготовки кадров. Он может быть полезен преподавателям вузов, работникам исследовательских и консалтинговых фирм, предпринимательских структур, руководителям и специалистам организаций. Словом, всем тем, у кого может возникнуть потребность в выявлении проблем и постановке актуальных практических и научных задач в сфере проектной деятельности и проектной экономики, в успешном планировании и управлении проектами, их командами, финансовыми средствами, бюджетом и получением прибыли в организациях, в проведении мероприятий, направленных на выполнение планов по достижению социально-экономических показателей проектов.

В целом по форме и своему содержанию учебник, на мой взгляд, есть не что иное, как высококачественное методическое оснащение для студентов и других категорий обучающихся, познающих возможности, способы и результаты применения проектного подхода в сложных и многогранных процессах управления, становления и развития так называемой проектной экономики.

*Информация об авторе*

*Владимир В. Великороссов*, доктор экономических наук, профессор, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный пер., д. 36; Velikorossov.VV@rea.ru

*Information about the author*

*Vladimir V. Velikorossov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyanniy Lane, Moscow, Russia, 117997; Velikorossov.VV@rea.ru

Дизайн обложки  
*Е.В. Амосова*

Корректор  
*А.А. Леонтьева*

Компьютерная верстка  
*Н.В. Москвина*

Подписано в печать 21.12.2020.

Формат 60 × 90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Уч.-изд. л. 8,3. Усл. печ. л. 10.

Тираж 1050 экз. Заказ № 1174

Издательский центр  
Российского государственного  
гуманитарного университета  
125993, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rggu.ru](http://www.rggu.ru)  
[www.knigirggu.ru](http://www.knigirggu.ru)