

**БИЗНЕС  
ОБЩЕСТВО  
ВЛАСТЬ**

**№31  
2019**



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

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

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

### Председатель совета:

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

### Заместитель Председателя совета:

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

### Заместитель Председателя совета:

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

### Члены редакционного совета:

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

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

### Редакционная коллегия

#### Главный редактор:

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

#### Заместитель главного редактора:

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

#### Члены коллегии:

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

#### Ответственный секретарь:

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

## В этом номере:

---

### КОЛОНКА РЕДАКТОРА

*Орлов И.Б.*

Колонка редактора ..... 6

### ВЛАСТЬ И БИЗНЕС

*Варварин А.В.*

Механизмы отстаивания корпоративных интересов в органах государственной власти ..... 7

*Саламатов В.Ю.*

Особенности формата взаимодействия бизнеса и власти в условиях торговых войн ..... 12

### СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

*Прокопов Ф.Т.*

Эффективные корпоративные стратегии в социальной сфере ..... 19

*Гончарова Н.А.*

Корпоративная социальная ответственность авиакомпаний: региональный аспект..... 29

### ЭТИКА БИЗНЕСА

*Крикунов К.А.*

Факторы эффективности мер регулирования конфликта интересов: опыт  
качественного анализа..... 51

### ЭКОНОМИКА

*Уринсон Я.М.*

Динамика человеческого капитала и темпы роста ..... 67

*Андросов К.Г.*

Теория и практика венчурного инвестирования: новые технологии, меняющие мир..... 77

*Глухова М.Н.*

Деловой климат в России: новые возможности и существующие риски ..... 87

*Гончарова Н.А.*

Обзор «Мониторинга делового климата и деловой активности в муниципальных районах Республики Татарстан за период 2015 – 2018 гг.» ..... 95

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Шамсутдинов Р.Р.*

Проект Программы поддержки МСП в Нурлатском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019 – 2030 гг. .... 102

*Баженова О.А.*

Проект Программы поддержки МСП в Агрызском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019 – 2030 гг. .... 127

*Гарипов А.Ш.*

Проект Программы поддержки МСП в Зеленодольском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019 – 2030 гг. .... 145

*Сираева Л.Р.*

Проект Программы поддержки МСП в Актанышском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019 – 2030 гг. .... 157

Сведения об авторах..... 177

Памятка для авторов ..... 178

# КОЛОНКА РЕДАКТОРА



## **Дорогие читатели и коллеги!**

Представляя новый номер журнала, не могу не отметить, что редколлегия электронного издания продолжает традицию публикации региональных материалов и, в том числе, статей авторов из разных регионов России. В первом номере 2019 года отдельным блоком представлены исследователи и эксперты из Республики Татарстан. Редакционная политика последних двух лет направлена и на расширение численности материалов, отражающих сложные процессы взаимодействия бизнеса и власти на муниципальном уровне.

И, конечно, в номере традиционно размещены статьи, анализирующие экономические, социальные и политические процессы, происходящие на федеральном уровне.

Наряду со сложившимся кругом постоянных экспертов журнала, мы постоянно привлекаем новых, в том числе, молодых авторов.

В планах редакции журнала на 2019 год - подготовка тематических номеров по взаимодействию бизнеса и власти в Свердловской и Калужской областях.

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

## МЕХАНИЗМЫ ОТСТАИВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

**Варварин А.В.<sup>1</sup>**

В данной статье представлены ключевые тезисы мастер-класса Вице-президента РСПП по корпоративным отношениям и правовому обеспечению. Автор рассуждает о природе создания бизнес-ассоциаций, а также оценивает различные точки доступа для бизнеса при принятии важных государственных решений. Отдельное внимание автор фокусирует на таких инструментах продвижения компаниями своих интересов как оценка регулирующего воздействия и оценка фактического воздействия.

Ключевые слова:

*Лоббизм, Government Relations, законодательная деятельность, точки доступа, ОРВ, ОФВ.*

---

<sup>1</sup> **Варварин Александр Викторович** – профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративным отношениям и правовому обеспечению. Адрес: 109240, Москва, Котельническая наб., д. 17. E-mail: rspp@rspp.ru.

Рассматриваемая тема чрезвычайно актуальна для бизнеса и экономики главным образом потому, что у компаний из года в год растет осознание собственной ответственности за решения, принимаемые внутри государства. Для компаний ответственность выражается в конкретных финансовых потерях, которые несет бизнес в случае принятия невыгодных для него решений. Крупный бизнес в России уже пришел к пониманию того, что, если вовремя не начать оказывать влияние на власть, не помогать регулировать различные отрасли экономики, последствия могут быть для них самые негативные.

Стоит подчеркнуть, что в России все ошибки и просчеты власти в конечном итоге ложатся бременем на реальный сектор экономики. Например, в Москве некоторое время назад было принято решение о строительстве различных дебаркадеров (барж, ресторанов, клубов, магазинов) на Москве-реке. Разумеется, вся необходимая инфраструктура была выстроена бизнесом, но впоследствии было принято решение все дебаркадеры убрать и запретить их размещение. С точки зрения чиновника, подобное решение – просто подпись на бумаге, для бизнеса же – это потеря прибыли, издержки.

Еще один пример: 5 лет назад была развернута целая кампания по сносу торговых палаток, сейчас же активно обсуждается вопрос о возвращении палаток, поскольку предыдущее решение повредило малому бизнесу.

Подобные казусы случаются и в более серьезных масштабах: реформа налогового регулирования ИП привела к тому, что порядка 500 тысяч предпринимателей снялись с учета в течение полугода. Разумеется, предприниматели никуда не делись и продолжили осуществлять свою деятельность, но ушли в тень.

Подобных ситуаций можно было бы избежать. К примеру, в ряде государств есть механизмы, предусматривающие возмещение государством убытков за некачественное регулирование, а в нашей стране подобные механизмы отсутствуют. Именно поэтому, крупные компании уже давно сформировали собственные GR-подразделения, которые активно работают с властью и оценивают потенциальные риски для бизнеса. Стоит подчеркнуть, что риски могут исходить не только от власти, но и от других участников рынка и конкурирующих секторов экономики.

Например, есть отрасль электроэнергетики, в которой действуют совершенно разные группы с разными интересами: у крупных потребителей электроэнергетики (заводов) – свой интерес; есть генерирующие компании, сетевые компании – все они действуют в своих интересах и пытаются доказать органам государственной власти собственную позицию. Если какая-то часть сектора, отрасли не участвует в обсуждении регуляторных инициатив, последствия для бизнеса этих компаний могут быть крайне плачевными.

Кроме того, в последнее время ощущается серьезное противоречие между крупными и малыми игроками рынка в различных отраслях. Например, довольно напряженная атмосфера сложилась на рынках алкогольной продукции и мяса. Крупные игроки часто выступают за ужесточение регулирования в отношении малых. Зачастую это касается различных ограничительных решений: крупные игроки могут себе позволить затраты на обеспечение регулирования и игнорируют тот факт, что малые компании попросту не могут позволить себе аналогичные дополнительные издержки. Ввиду этого каждый сектор должен объяснять чиновниками собственный интерес.



Искусство чиновника в этой ситуации – найти баланс интересов, чтобы обеспечить принятие правильного решения.

Что касается закона о лоббизме, то я выступаю против него, поскольку последствия его принятия могут быть очень плачевными. Поручение по проработке закона о лоббизме содержалось в одном из Национальных антикоррупционных планов, однако впоследствии необходимость принятия данного закона была снята по причине усиления коррупционных рисков. Если изучать практику других стран в части регулирования лоббизма, то необходимо отметить опыт США, где закон о лоббизме регулирует в первую очередь деятельность отставных чиновников, сенаторов, имеющих связи на своем прошлом месте работы.

В России мы можем выделить два вида лоббизма: во-первых, цивилизованный (публичный) лоббизм, формализованный в различных институтах. Также им занимается ряд коммерческих структур, которые местами очень эффективны, однако пиарить свою деятельность они не хотят. Второй вид лоббизма – непубличный – заключается в том, что бывшие чиновники, перешедшие на работу в бизнес, отстаивают интересы своей новой компании на прошлом месте работы. Эффективность подобного лоббизма значительно ниже.

Ввиду отсутствия закона о лоббизме, компании самостоятельно выстраивают собственные стратегии по отстаиванию интересов. Нужно отметить, что в Правительстве с пониманием относятся к этому: созданы институты, которые помогают компаниям в этом.

На мой взгляд, оценка регулирующего воздействия (ОРВ) – самый эффективный институт отстаивания интересов бизнеса. В Регламенте Правительства установлены тре-

бования, в соответствии с которыми все нормативно-правовые акты, затрагивающие интересы бизнеса, должны пройти через ОРВ. Без этой процедуры ни один проект Постановления Правительства, проект ФЗ или ведомственный приказ не могут быть внесены на рассмотрение Правительства. Оценка регулирующего воздействия позволяет на этапе предварительной оценки отсеять дополнительные обременительные требования.

В целом процедура состоит из трех этапов:

- Уведомление о разработке НПА. Обычно это просто «звоночек» для компаний, что необходимо быть готовыми оперативно реагировать;

- после разработки ФОИВом проект публикуется на сайте ОРВ. В соответствии с процедурой орган государственной власти должен разместить не только проект акта, но и пояснительную записку, а также отчет, содержащий цели регулирования, возможные издержки и риски для бизнеса;

- после размещения на сайте начинается процедура публичных консультаций, которые осуществляются путем взаимодействия через сайт.

По итогам все предложения комментируются ФОИВом, разработавшим проект изменений. Затем оценку по итогам процедуры готовит Министерство экономического развития. Нередко проводятся и дополнительные консультации с бизнесом. Зачастую министерствам приходится прибегать к согласительным процедурам, однако, к сожалению, на межведомственные заседания представителей бизнеса не приглашают, поскольку профильный ФОИВ не заинтересован в том, чтобы терять больше времени на консультации с бизнес-сообществом. Ему гораздо важнее в более короткие сроки за-

крыть согласительную процедуру в Минэкономразвития. Министерство экономического развития в таких условиях зачастую не может самостоятельно защитить позицию бизнеса, поскольку не погружено достаточно глубоко в отраслевые процессы.

Теперь остановимся на том, что должен знать каждый лоббист и GR-специалист: как проходят все процедуры, связанные с важным для компании решением, а главное – где и когда можно повлиять на это решение, с кем необходимо для этого разговаривать.

Разберем это более подробно на примере законопроекта, который разрабатывается, например, Министерством экономического развития. В первую очередь, необходимо определить, что начата разработка нормативно-правового акта. Об этом можно узнать следующим образом:

- Из плана законопроектной деятельности, который в конце каждого года публикуется Правительством;
- из планов законопроектной деятельности отдельных ФОИВов: данные планы не всегда публикуются на сайтах, однако зачастую направляются в бизнес-объединения. Помимо этого, существует возможность получить эти планы от собственных представителей в общественном совете при конкретном ФОИВе;
- посредством мониторинга по линии ОРВ;
- из планов мероприятий по различным поручениям Президента или Правительства;
- из плана мероприятий по трансформации делового климата.

Допустим, что, несмотря на все попытки, принятые на этих стадиях, мы не смогли повлиять на позицию Министерства экономического развития. На следующей

стадии мы можем донести свою позицию до Министерства юстиций посредством участия в процедуре антикоррупционной экспертизы, которую оно проводит.

Помимо этого, почти все законопроекты рассматриваются Институтом сравнительного законодательства и правоповедения – здесь мы также имеем возможность взаимодействовать с коллегами.

Последняя стадия перед рассмотрением любого проекта изменений Правительством – оценка Главным правовым управлением Администрации Президента. На этом уровне также можно вести работу с коллегами, направлять обращения.

Следующий шаг – комиссия по законопроектной деятельности Правительства, а также предкомиссия, где также можно озвучить свои замечания

Если не удалось успешно донести свою позицию до Комиссии, то можно попробовать доказать ее на заседании Правительства, однако участие в таких мероприятиях возможно только для очень узкого круга лиц, например, в них может принимать участие Президент РСПП А.Н. Шохин.

Если нам не удалось убедить Правительство, то можно пытаться выстроить работу с представителями Государственной Думы. Здесь нас больше всего интересуют руководители профильных комитетов, куда поступает наш законопроект.

Существует также механизм оценки фактического воздействия (ОФВ), который во многом аналогичен ОРВ, но применяется в отношении уже действующих нормативно-правовых актов.

План работы по конкретным нормативно-правовым актам ежегодно разрабатывается Министерством экономического развития. Изначально оценку акта проводит

профильный орган власти, затем ФОИВ публикует отчет на сайте ОРВ. После этого все оценки акта могут комментироваться компаниями. После отчета и публичного обсуждения начинается подготовка заключения Министерством экономического развития. Именно Минэкономразвития дает итоговую оценку.

Говоря об ОФВ, стоит подчеркнуть, что у нас в целом многие механизмы не всегда работают по определенным, в том числе, личным причинам. Механизм ОФВ существует уже порядка 4 лет, однако план работы по конкретным НПА был согласован только в конце прошлого года. Почему так произошло? В соответствии с процедурой план оценки фактического воздействия утверждается Правительственной комиссией по административной реформе. До мая прошлого года эту комиссию возглавлял вице-премьер С. Приходько. Судя по всему, ему процедура ОФВ не была интересна по тем или иным причинам, поэтому план год

от года не утверждался, хотя ежегодно вносился Министерством экономического развития на рассмотрение.

Но в итоге был найден выход из ситуации: внесли изменения в Постановление Правительства об ОФВ, в соответствии с которыми утверждать план по ОФВ стала специальная подкомиссия Правительственной комиссии, которую возглавил Министр экономического развития М. Орешкин.

Тут же возникает вопрос – какой следующий шаг после завершения процедуры ОФВ? Сейчас в Постановлении написано, что результаты рассматриваются Правительственной комиссией по административной реформе, которая и принимает решение. Однако как я уже сказал, существует риск, что комиссия не обеспечит нужную реакцию, хотя с учетом того, что сейчас Правительственную комиссию возглавил новый вице-премьер К. Чуйченко, ситуация может поменяться в лучшую сторону.

## MECHANISMS OF CORPORATE INTERESTS DEFINITION IN STATE AUTHORITIES

**Varvarin Alexander** - Vice-President for the Corporate Relations and Legal Enforcement of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. Address: 17 Kotelnicheskaya nab., Moscow, 109240, Russia. E-mail: rspp@rspp.ru.

This article presents the key theses of the master class of the Vice-President of The Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs on corporate relations and legal support. The author discusses the nature of the creation of business associations, as well as evaluates various access points of state decision-making process for businesses. Also, the author focuses on such tools for companies' interests promotion as regulatory (ex-ante) impact assessment and ex-post impact assessment.

### Key words:

*Lobby, Government Relations, legislative activity, access points, RIA, ex-post impact assessment.*

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМАТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В УСЛОВИЯХ ТОРГОВЫХ ВОЙН

Саламатов В.Ю.<sup>2</sup>

В данной статье автор рассуждает о возможностях международных компаний по снижению рисков для своей деятельности при осуществлении в различных странах политики протекционизма на примере США. Помимо этого, автор рассказывает о причинах несостоятельности многих потенциальных зон свободной торговли и способах защиты бизнеса в странах с более высокими стандартами экономической деятельности.

Ключевые слова:

*Торговые войны, пошлины, политика протекционизма, ВТО, НАФТА, Таможенный союз, президентство Трампа.*

---

<sup>2</sup> Саламатов Владимир Юрьевич – к.т.н., д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru

Тема сегодняшней лекции посвящена работе общественных формирований, которые должны взаимодействовать с государством, делать нашу жизнь лучше. Есть интересы бизнеса, есть интересы людей, есть интересы чиновников. Поговорим о причинах, которые сегодня остро вызывают потребность взаимодействия бизнеса и власти и формы, которые позволят улучшить данный процесс.

Если мы возьмем достаточно известную книгу «Sapiens», которая кратко описывает историю человечества, то мы увидим, что есть определенный ритм движения. Наряду с развитием человечества возникали всевозможные противоречия. Самое резкое противоречие заключалось в состоянии взаимоотношений в обществе между женщинами и мужчинами. Сегодня наблюдаются тенденции к некому выравниванию, интеграции в общество: в большинстве стран мужчины и женщины сравнились в правах, женщины имеют право голоса в семьях.

Давайте от истории человечества перейдем к тому, что сегодня реально происходит. В 2017 году собрались члены Римского клуба, куда входят наиболее уважаемые люди, изучающие развитие человечества. Они выявили, что если раньше, 150 лет назад, было много географических пустот в этом мире, то сегодня мир освоен, что приводит к необходимости очень мощных интеграционных процессов. Последние 20-25 лет происходит постоянное совершенствование правил общежития и международной торговли, где в качестве субъектов права выступают отдельные государства, вырабатываются правила.

Чем больше страна отправляет товаров на экспорт, тем больше она интегрирована в международные процессы. Большие страны, например, США, во взаимодействии с третьими странами, желая их вовлечь в

международную кооперацию с целью более выгодного товарообмена (с учетом дешевизны рабочей силы), вырабатывают определенные правила. США пошли на серьезные уступки в отношении Китая и ЕС, выстроив неравновесные условия по таможенным пошлинам по отношению к европейским и китайским автомобилям, в то же время имея серьезные пошлины на свою продукцию. Одновременно происходил процесс резкого подъема экономики Китая за счет большого числа квалифицированной силы, быстро овладевающей новыми технологиями, которые приходили с Запада, что привело к мощному буму производству. Когда в Китае производят дешево и в большом количестве при условии, что товар легко получить обратно, какой смысл держать автомобильный завод в Детройте?

Произошла определенная трансформация экономики, в том числе и в США, которая привела к тому, что мы оказались в достаточно тяжелой ситуации. Мы взяли 3 очень мощных формирования: экономика США - более 300 млн человек, первая экономика мира; Европейский союз - экономика с большим количеством населения, с высоким уровнем требований к продукции; Китайская Народная Республика - экономика с большим населением, использующая в производстве технологии западных коллег. Данная ситуация привела к тому, что в 2011 году на одной из конференций в США возникла дискуссия о том, что для китайского рынка обеспечен слишком открытый доступ к американским технологиям. Когда мы видим, что Китай поставляет почти всю ценовую линейку товаров от низшей ценовой категории до люксовых товаров, на суммы 504 млрд. дол., а обратно США отправляет в Поднебесную товаров на 130 млрд. дол., можно сделать вывод, что данная ситуация складывается явно не в пользу США.

Возьмем США и Европейский Союз, которые давно мечтали объединиться в некую торговую зону, где можно было бы легко и свободно без дополнительных барьеров обмениваться товарами и услугами. Правда, этого не случилось ввиду высоких требований ЕС к сельскохозяйственной и пищевой продукции, различия в стандартах производства продукции в ЕС и США.

Внешний торговый баланс США уходит в приличный минус. На фоне других внутренних проблем, в том числе и роста безработицы, это все вызвало определенную волну недовольства бизнесменов в США. Само появление в Белом доме Дональда Трампа, судя по всему, не случайно. К власти пришел коммерсант, который несколько раз банкротился на протяжении своей жизни, посмотрел на это и сказал: «Несправедливо».

До зарождения Всемирной торговой организации генеральные соглашения по товарам и услугам были связаны с металлургией. Металлургия – это сектор, который влияет на всю экономику. Поэтому первым делом Трамп взялся за алюминий и сталь, объявив о поднятии ставок на изготовление продукции. Данные меры сказались на российском рынке. Например, для компании «Русал» и её сателлитов потеря рынка – смерти подобна, в том числе, ввиду огромной потери рабочих мест. КНР тоже попала в сложную ситуацию из-за введения пошлин на алюминий и сталь.

Постоянно меняются правила игры. Более того, сейчас никто не стремится жить по правилам. Как быть России? Если изучить рынок международной торговли, то наша доля составляет примерно 2%. Мы не конкуренты странам, доли которых составляют 10-15%. В тоже время, мы прекрасно понимаем, что имеем большое влияние, например, как члены ВТО. Для того, чтобы

исправить сложившуюся ситуацию на рынке, был издан указ об увеличении несырьевого энергетического экспорта к 2024 году до суммы в 250 млрд. дол. Кроме того, будет создан план и сформированы предположительные КРП, которых должен достичь каждый регион. К слову сказать, Россия за 2018 год увеличила объем несырьевого энергетического экспорта более, чем на 10%, и достигла показателя 150 млрд. дол.

Помимо политики Д. Трапма, существуют и другие барьеры (порядка 10 видов) при поставке товаров на рынки других стран: меры контроля над ценами, неавтоматическое лицензирование, квоты, запреты, санитарные меры, технические меры регулирования и др. Однако, существуют и инструменты, позволяющие снять эти барьеры. Одним из таких инструментов можно назвать зоны свободной торговли. Так 167 стран входит в ВТО, заявлено громадное количество зон свободной торговли – более 400, из них действует более 300. Зона свободной торговли означает, что таможенные тарифы на продукцию для стран-производителей будут равны нулю либо по всем товарам, либо по большинству из них. Для появления подобных зон необходима политическая воля, желание самого бизнеса. Кроме того, существует ментальная проблема: когда мы говорим о зоне свободной торговли с Китаем, всю нашу промышленность придется закрывать. Мы еще живем старыми понятиями и думаем, что, закрыв рынок и сделав его маленьким, им будет проще управлять. Однако сам рынок станет меньше.

Сейчас идут переговоры о зоне свободной торговли с Сингапуром, с которым у нас нет особых противоречий. Несмотря на это, определенные компании поставили на тормоз урегулирование ряда вопросов. Сложившаяся ситуация достаточно сложна, потому что приводит нас к проблеме диалога

между бизнесом и властью. Стоит понимать, что диалог между бизнесом и властью - диалог заинтересованных сторон, то есть государство заинтересовано, чтобы все развивалось, а компании заинтересованы в лоббировании своих интересов. Иногда интересы конкретной компании могут не совпадать с гильдией производителей. В подобной ситуации важно правильно выстроить адекватное взаимодействие.

Примером подобного взаимодействия может служить опыт США. До прихода Д. Трампа к власти были созданы большие зоны свободной торговли, чтобы все могли от этого выиграть. Когда большая экономика США приглашает всех в зоны свободной торговли, то малые страны выигрывают много, а большая страна выигрывает мало, даже проигрывает. К примеру, 12 стран, находящиеся вокруг Тихого океана, составляют зону свободной торговли. В принципе, всем 11 странам это очень выгодно. Штатам это выгодно в политическом плане, но в экономическом плане выгод намного меньше. Поэтому Трамп, представляя интересы некоторых слоев бизнеса, заявил о том, что подобная зона свободной торговли противоречит интересам США. Решение было неожиданное для всех, но сейчас создано ТПП без США, заканчивается процесс ратификации данного соглашения. Безусловно, 11 стран выигрывают, а Штаты от этого просто дистанцируются.

Вторым примером взаимодействия может служить идея Барака Обамы о создании зоны свободной торговли между 2 мощнейшими экономиками мира: США и ЕС, что составляет около 1 млрд. продвинутых пользователей и потребителей. В данной ситуации возникла следующая проблема: европейские производители сельскохозяйственной продукции, высказали жесткое несогласие. Одной из причин несогласия был

то обстоятельство, что европейская продукция проходит жесткие требования и нормы, прежде чем попасть на рынок, тогда как американская продукция нет. Поток американской продукции на европейский рынок уничтожил бы огромное количество местных производителей. Правительства европейских стран высказали свое несогласие с созданием подобной зоны. Это решение было вынесено в результате взаимодействия бизнеса и власти, в том числе, между бизнесом конкретных стран и их правительствами.

Другой пример вновь касается США. В NAFTA состоят Канада, Мексика и США. Трамп заявил о том, что американские автопроизводители терпят убытки от европейского и китайского рынков. На фоне заявлений Мексики о готовности включиться в автомобильное производство Трамп принял решение о разрыве NAFTA, если страны не пойдут навстречу. Результатом взаимодействия между странами стало заключение нового торгового соглашения, на новых принципах, которые в большей степени удовлетворяют бизнес США, рынок Канады и Мексики.

Как мы видим, при подобном взаимодействии всегда выступают разные игроки: бизнес, правительство, общественные объединения. В результате взаимодействия определяются механизмы, при которых ни одна из сторон не пострадает.

Следующий важный вопрос о том, кто формирует повестку диалога между бизнесом и властью. Известно, что существуют каналы неформальных связей, например, прямое обращение губернатора к Президенту. Впрочем, нужно понимать, что подобные каналы не являются исчерпывающими, существуют и другие. Например, площадка, объединяющая крупный бизнес, - РСПП или Петербургский экономический

форум, где собираются министры и главы департаментов. Наглядным примером формирования повестки служит Неделя российского бизнеса, где проходит много дискуссий по ряду треков, в результате переговоров вырабатываются рекомендации по возможным решениям. Кроме того, повестку формируют общественные советы, общественные объединения и палаты, публичные площадки и т. д.

Стоит упомянуть собственный опыт подобной работы. Я являюсь Председателем Общественного совета при Росаккредитации, которая допускает продукцию на рынок. Процесс выработки решений происходит в рабочих советах группы, где собираются производители однотипной продукции для обсуждения общих проблем. Росаккредитация состоит из более чем 250 экспертов, членов общественной группы. Мы держим открытые двери для тех, кто хочет конструктивно взаимодействовать по наиболее важным вопросам.

Другое общественное объединение, к которому я также имею отношение, – Деловой совет при Евразийской экономической комиссии. Здесь также существует большое количество острых вопросов, ответы на которые мы вырабатываем в комитетах.

Одной из задач, стоявшей перед нами, был вопрос о торгово-экономическом взаимодействии России и Китая. В результате работы комитета было выработано неференциальное соглашение – соглашение, которое должно описывать какие-то правила, позволяющие участникам лучше понимать друг друга без снижения таможенных пошлин. Мы взяли часть предприятий, участвующих в подготовке Комиссии ЕврАзЭС по формированию данного соглашения, с которыми было проведено большое количество анкетирований. Однако при анализе поняли, что это напрасный труд, в

результате чего выбрали форму индивидуальных собеседований с каждым предприятием. Мы вступили в контакт с большим количеством предприятий для того, чтобы четко понять, что является барьером для них для выхода на китайский рынок.

Вы знаете, что есть сок J7, который пошел на китайский рынок, где понравился населению. При этом китайские производители поменяли цифру в названии, сок стал J8, хотя упаковка осталась прежней. Данный пример иллюстрирует проблему применения авторского права на конкретную продукцию.

По другим ситуациям мы выяснили, что требуется огромное количество санитарных сертификатов на продукцию, различающихся по своим требованиям по разным провинциям КНР. На основании детальных собеседований была представлена таблица проблем, с которыми сталкивается бизнес. Мы собрали все проблемы, которые есть, разбили их на 11 переговорных треков. Определили не только треки, но и дали конкретные предложения, как это могло быть реализовано. Результат таков, что мы реально смогли достичь подписания документа именно в том виде, который подготовил бизнес. Предметная работа – это не митинг, это кропотливый труд, долгая и нудная работа. Но если она правильно выстроена, то результат будет позитивным. В противном случае он просто невозможен.

При формировании Таможенного союза я возглавлял комитет по регулированию. Нам было необходимо принять 25 регламентов. Если бы не опора на бизнес-ассоциации и не их активное привлечение к работе, то работа была бы выполнена плохо. В данном же случае жизнь показала, что все было сделано правильно.



Так же есть еще возможность заключения соглашения о взаимном признании оценки соответствия, чтобы существовала возможность прохождения сертификации в одной стране без необходимости проходить ее в другой. Это и есть соглашение о взаимном признании.

Узбекистан встал на путь активного экономического развития, и политика конфронтации РФ и Евразийского экономического союза сменилась на риторику взаимодействия. Узбекистан решил развивать автомобильную промышленность на основе промышленной сборки китайских, корейских и японских автомобилей. Возник вопрос: как дальше продолжать взаимодействие России и Узбекистана, при условии, что Россия тоже занимается промышленной сборкой и сотрудничает с теми же компаниями? Возможно ли сделать так, чтобы при локализации какого-то агрегата в РФ, его не нужно будет локализовывать в Узбекистане? Давайте локализуем другой элемент для того, чтобы было взаимное сотрудничество. Наше население будет занято высокопроизводительным трудом, промышленной кооперацией. Необходимо убедить министерства промышленности России и Узбекистана, что это выгодно, то есть совместить интересы и бизнеса, и власти.

Тоже самое мы можем сделать в сельском хозяйстве: взаимно признать результаты. Не нужно будет сертифицировать орехи из Таджикистана, что их правильно готовят и выращивают для поставок в Россию. Объединение бизнеса в общественные организации решает ключевую задачу, выравнивая

интересы для возникновения и развития кооперации. Примером взаимодействия в рамках ассоциации может служить решение о маркировке товаров. Перед нами стояла задача сделать так, чтобы вся электротехника, поступающая в Таможенный союз, маркировалась по российскому постановлению. Но эта позиция вызвала большое негодование у всех иностранных производителей. Мы вошли во взаимодействие с Ассоциацией электропроизводителей. Необходимо было определить дедлайн, когда закончатся продукты со старой маркировкой, чтобы вывести на рынок продукцию с новой маркировкой. Готовилось совещание у Э. Набиуллиной, шла очень серьезная подготовка. В итоге мы нашли взаимоприемлемое решение.

Недавно мы вернулись с Давоса, который немного отличался от предыдущих форумов. Однако до сих пор Давос – площадка, где обсуждаются все треки мирового развития. Причем не только в январе в Давосе, но и на десятках стратегических сессий, созданных по отдельным вопросам. Обсуждаются новые тенденции в Китае, в Калифорнии работает специальный институт, который исследует все наработки, чтобы сделать их достоянием гласности для участников Давосского форума.

Минэкономразвития согласился создать для высокотехнологичных компаний нормативные песочницы, где вместе с бизнесом шла отработка нормативной базы, что является примером плодотворного сотрудничества и выстраивания диалога между бизнесом и властью.

## PECULIARITIES OF BUSINESS-GOVERNMENT INTERACTION FORMAT IN CONDITIONS OF TRADING WARS

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

In this article, the author discusses the possibilities of international companies to reduce risks for their activities during implementation of protectionism policies in various countries using the example of the United States. In addition, the author talks about the reasons for the failure of many potential free trade zones and the mechanisms of businesses protect in countries with higher standards of business activity.

Key words:

*Trade wars, duties, protectionism, WTO, NAFTA, Customs Union, Trump presidency.*

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

УДК / UDK 334.7:364

## ЭФФЕКТИВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Прокопов Ф.Г.<sup>3</sup>

Данная статья представляет собой ключевые тезисы выступления Вице-президента РСПП Федора Тимофеевича Прокопова в рамках общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика». Автор рассказывает об истоках корпоративной социальной ответственности в России, различиях в понимании этого между бизнесом и властью, а также роли Российского союза промышленников и предпринимателей в продвижении КСО среди российского бизнес-сообщества и опыта российских компаний на глобальном уровне.

Ключевые слова:

*КСО, социальная ответственность бизнеса, Социальная хартия российского бизнеса, взаимодействие бизнеса и власти, РСПП.*

---

<sup>3</sup> Прокопов Федор Тимофеевич – д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru

Чаще всего, когда говорят про бизнес, на бытовом уровне у граждан возникает ассоциация с деньгами и персональными многомиллионным накоплениями. Однако фактически каждый известный российский предприниматель имеет частный благотворительный фонд: например «Фонд Потанина», фонд «Династия», фонд «Наше будущее». Это пример того, как люди, извлекающие прибыль, в частном порядке перенаправляют ее на благие дела.

Но когда мы сегодня будем говорить про бизнес, мы будем иметь в виду другое определение: бизнес - это занятие, дело, фирма, компания. То есть, когда сегодня мы будем произносить «корпоративная ответственность бизнеса», мы на самом деле будем иметь в виду «корпоративную ответственность компании». По понятным причинам, в первую очередь это будет касаться крупнейших российских компаний.

Компании, как и люди, хотят, чтобы их любили и ими восхищались, и, как и люди, они очень разные. Зачастую мы не можем себе дать отчет, почему с одним человеком у нас сложились отношения, а с другим нет. Поскольку компании столь же различны, как и мы с вами, можно сделать вывод, что корпоративные практики столь же различны, как и люди. Было бы бессмысленно разбирать отдельные практики отдельных компаний, поскольку их слишком много.

Сегодня мы с вами будем говорить не о разнообразных корпоративных практиках, а о большом проекте, который реализует РСПП в части корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Я могу предположить, что не все из вас знают, что такое РСПП и что такое бизнес-объединения вообще, поэтому я сейчас дам небольшое пояснение.

ТПП, РСПП, Деловая Россия - это не министерство по делам бизнеса, где по первому свистку и приказу все построились и пошли туда, куда им приказал руководитель. Каждая отдельно взятая копания и ее менеджеры имеют законные основания - и на практике реализуют эти возможности - взаимодействовать с государством, минуя РСПП и любую другую деловую организацию. Периодически вы даже видите, как Президент Российской Федерации встречается с отдельными представителями бизнеса. Правда, конечно, мы не всегда знаем, о чем там идет речь. Но в данном случае для нас это не важно, поскольку это является свидетельством того, что уважаемые предприниматели могут доносить до Президента вопросы, связанные с развитием собственного бизнеса (поскольку это большой бизнес, который может нести большие риски, зачастую, связанные не только с экономикой, но и с социальной деятельностью). Но и в силу масштаба своей деятельности они могут иметь вызревшие предложения по совершенствованию государственного управления, налоговой политике и т. п., чем они и пользуются.

Зачастую срабатывают механизмы таких организаций, как РСПП, которые выполняют функцию эксперта первого выбора.

Мы знаем, что существуют компании, ориентированные на внутренний рынок, а есть компании, ориентированные на внешний рынок. У них могут быть разные интересы: кому-то может быть выгоден курс рубля повыше, кому-то пониже и т.д. Самим компаниям между собой очень сложно порой бывает договориться.

Для ясности приведу пример из той сферы, с которой я больше всего соприкасаюсь, - с Министерством труда и Министерством образования. К ним приходят много

разных компаний со своими предложениями, и в итоге, ссылаясь на какие-либо предложения, министерства могут продвигать решения, которые не удовлетворяют 90% компаний.

Миссия РСПП состоит в том, что он выступает экспертом первого выбора, то есть это организация, которая заявляет, что знает потребности бизнеса, его законные права и может сформулировать его интересы. И этим пользуется власть. Таким образом, первый звонок при решении каких-либо вопросов – это звонок А.Н. Шохину или мне и моим коллегам. Мы, будучи ответственными людьми, стараемся быть выразителями интересов большей части бизнеса (понимая, что могут оставаться какие-либо естественные противоречия), и это нам в целом удается. При этом, естественно, каждая отдельно взятая компания может самостоятельно пытаться решить какие-либо проблемы напрямую с властью.

Сегодня мы затронем один из трех социальных мега-проектов РСПП – проект «Социальная ответственность бизнеса».

Для того, чтобы реализовать проект, прежде всего нужно быть подкованным с точки зрения теории и идеологии бизнеса. Академического осмысления здесь недостаточно, потому что мы на практике работаем с бизнесом, а ему материалы должны быть представлены на понятном языке. Здесь речь идет про различные методические рекомендации.

Обращаю внимания, что старт проекта был дан в 2004 году. Ситуация была несколько иная, чем сегодня. Мы фиксируем, что, даже когда вопросы рассматривались на Бюро Правления РСПП (а это владельцы крупнейшего бизнеса в России), разговор шел о том, что бизнес и так делает многое: вкладывается в образовательные проекты,

развивает пространство вокруг себя и т.д. Примечательно, что в одно время у меня была встреча с руководителем британской аналогичной РСПП организации, который сказал мне, что британцы не любят британский бизнес из-за созданного образа больших денег.

Аналогично, что бы мы ни делали и сколько бы в социальные проекты ни вкладывали, до конца нивелировать этот негативный эффект образа больших денег мы не можем. В этом заключалась первая проблема.

В тот же период времени мы вместе с некоторыми НКО, которые занимались вопросами социальной ответственности (Институт экономики города, Центр социальной информации и др.) провели опрос региональных властей и регионального бизнеса. Приведу несколько типичных цитат из этого исследования 2004 года:

- «Власть вынуждена доить бизнес, так как средств все время не хватает, это может окончательно подорвать отношение к власти» (чиновник);

- «Моя главная проблема как человека, забирающего деньги у бизнеса, в том, что я не успеваю бизнесу воздать за все то, что он делает, а делает очень многое» (чиновник);

- «У администрации нет четких механизмов работы с бизнесом» (чиновник);

Поясню последнюю цитату примером. Одна компания X в одном городе Y была готова вкладывать достаточно большие деньги в территориальные проекты развития, но столкнулась с тем, что чиновники (особенно на муниципальном уровне) не могут произнести слова «проектное финансирование». В бизнесе это нечто само собой разумеющееся. Чиновники же, которые там работали, не имели ни знаний, ни практики, ни опыта. Что было сделано? По договорен-

ности с руководителем субъекта РФ компания своих сотрудников делегировала для общения муниципальных администраций с бизнесом.

Другая цитата:

- «Мне не нравятся письма из региональной администрации с просьбой сделать что-то, хотя я не хочу ссориться с исполнительной властью» (бизнес).

Во многом это соответствует действительности. Зачастую попытки бизнеса рассказать региональной администрации, что он считает важным сделать на территории своего пребывания, как правило, до чиновников не доходят. Во многом - из-за специфики общения. Происходит это следующим образом: собираются 20 представителей бизнеса и представитель администрации, последний говорит, что хотел бы, чтобы было что-то сделано. Бизнес возражает, говоря о своей точке зрения, на что администрация отвечает, что это уже не ее проблема, и предлагает вернуться к обсуждению первого вопроса.

- «Администрация не может распорядиться своими средствами разумно, а претендует на то, что распорядиться чужими» (бизнес).

Вот такая сложилась противоречивая ситуация. Население адресует социальные запросы власти, власть частично их переадресует бизнесу (и население зачастую оценивает это как положительную деятельность администрации, хотя финансируют это компании). При этом бизнес говорит, что он готов вкладываться, но, по крайней мере, при соблюдении некоторых условий. Одно дело, когда бизнес сам в зависимости от своих приоритетов выбирает направление инвестиций. Другое - когда бизнес оценивает реалистичность или нереалистичность цели, которая ставится администрацией. Третье -

когда бизнес, видя, что отсутствует эффективная система управления, сам выставляет KPI реализации проектов.

К примеру, один глава муниципалитета собрал представителей бизнеса и заявил, что ко Дню Победы нужно починить 20 протекающих крыш у пенсионеров. Бизнес предлагает заняться реновацией жилья, чтобы через год опять не латать крыши, но администрация не соглашается. Бизнес хочет увидеть в государстве партнера, который умеет управлять эффективно и умеет достигать поставленных целей.

Как граждане мы понимаем власть. Можем понять и бизнес. Но постоянно находиться в ситуации неурегулированности отношений нельзя. Отсюда и возникла идея установления информационного партнерства между бизнесом и властью, которые были связаны простой идеей солидарной ответственности за благополучие общества.

Известный экономист Милтон Фридман говорил, что «бизнес бизнеса - это бизнес. Есть одна и только одна социальная ответственность в бизнесе - использовать имеющиеся ресурсы и вовлекать их в действия, которые разработаны для повышения прибыли». Эта идея была популярна, в том числе, и в России.

Эту позицию можно понять. Ведь мы, получая заработанную плату, не хотим ее отдавать кому-то даром.

Но в качестве ответа на позицию Фридмана можно задать следующий вопрос: «Будет ли оправдан экономический рост, сопровождающийся истощением природной системы, расширением бедности и нарушением прав человека, массовой безработицей и ростом производственного травматизма при стабильно хорошей прибыли?»

В ответ на этот вызов другой экономист Эрлих Штеггер заявил: «Компании должны быть нацелены на ответственную оптимизацию полезности для акционеров. Первый приоритет компании – долгосрочный интерес акционеров, но только с учетом тех социальных и экологических целей, которые общество ожидает от них». Это созвучно концепции корпоративного гражданства, суть которой заключается в следующем: живи и дай жить другим.

Отсюда родилась концепция устойчивого развития. Определений этой концепции десятки, но, как мне кажется, суть заключается в следующем: устойчивое развитие отвечает потребностям настоящего, не подвергая при этом риску возможность будущих поколений удовлетворить свои собственные потребности.

Причем тут бизнес? Должен ли бизнес воспринимать эти идеи и если должен, то как это сделать?

Существует несколько областей, связанных с устойчивым развитием: трудовые права, права человека, здоровье и безопасность на рабочем месте, местное сообщество и экологическая безопасность, качество продукта и т.д. Если переложить их на деятельность компании, то получится такая концепция: хорошая компания – эта та, чей рост не противоречит каждой из этих компонент.

Давайте обратимся к цитате из международного стандарта социальной ответственности: «Социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;

- учитывает ожидания заинтересованных сторон;

- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;

- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях».

В первой интерпретации из уст чиновников это звучало следующим образом: «Мы вас заставим быть социально ответственным - даже если вы не хотите». Но в итоге в какой-то момент работа перешла к правильным экспертам, и в целом документ получился рабочим.

За рубежом под social responsibility в первую очередь понимается ответственность перед обществом. У нас же «социальная ответственность» звучит как требование дать денег. В связи с этим, если мы говорим о социальной ответственности как идее ответственности перед обществом (идея корпоративного гражданина «живи и дай жить другим»), то стандарт, который мы используем, и устойчивое развития очень близки.

Обращаю ваше внимание на то, что в международном определении сказано, что «Социальная ответственность – это ответственность организации», то есть не только фирмы, а любой организации.

Также обращаю ваше внимание, что интересантов по отношению к компаниям очень много:

- Работники, акционеры, совет директоров (рабочее место);
- потребители, инвесторы, конкуренты (рынок);
- правительство, региональные власти (инвестиционный рынок);

- НКО, местное сообщество, СМИ (гражданское общество).

Когда РАО «ЕЭС России» готовило один из своих первых отчетов, это был один из первых примеров в России, когда использовалась практика прямого диалога со стейкхолдерами. РАО «ЕЭС России» была очень многопрофильной компанией, и одним из направлений ее деятельности являлась коммунальное хозяйство. Отчет корпоративной социальной ответственности был посвящен всему РАО. Мне запомнилось, что один человек, задавая вопрос Чубайсу, сказал, что терпеть ржавую воду в квартирах невозможно. Чубайс начал объяснять, что это не их зона ответственности, они отвечают за федеральные магистральные трубы, а не за ржавые стояки. Но представитель НКО настаивал, что так нельзя, поскольку люди могут заболеть. Этот разговор длился 15 минут. О чем это говорит? Во-первых, разговаривать с заинтересованными сторонами нужно обязательно. Во-вторых, нужно тщательно, в том числе, со стороны компании, отбирать стейкхолдеров, с которыми вам нужно вести диалог. Стейкхолдеры – это те, кто реально влияют на деятельность компании и ее результат, а также те, кто испытывают влияние ее деятельности.

Пример с ржавой водой говорит нам о неправильном подборе стейкхолдера, поскольку эта проблема находилась вне зоны ведения компании. Существует еще одна важная проблема: заинтересованных сторон много и у них есть свои интересы, которые трансформируются в ожидания, а те, в свою очередь, - в потребности.

Бизнес считает, что после выплаты всех налогов выполнение корпоративной социальной ответственности должно быть добровольным. Однако есть еще и профсоюзы, которые считают по-другому. Они утверждают, что бизнес добровольно дол-

жен брать на себя обязательства по обеспечению заработной платы в определенной отрасли на определенном уровне.

Так, когда в 2012 году разразился кризис, профсоюзы требовали в соглашениях прописать обязательства со стороны работодателей по ежегодной индексации заработной платы на 25%. При том, что государство объявило о заморозке индексации заработной платы госслужащим.

Практика корпоративной социальной ответственности не станет надежной, развивающейся, исполняемой и оцениваемой без вовлечения соответствующих стейкхолдеров. Профсоюзы периодически выдвигают идею об участии их представителей в корпоративных органах управления (советах директоров и др.). Основания у них формально есть: в период экономических неурядиц растет задолженность выплат перед работниками, а представитель профсоюза может гарантировать исполнение обязательств работодателя. Однако не стоит забывать, что есть обратная сторона вопроса: совет директор несет перед акционерами ответственность не только за получаемую прибыль, но и за убытки, в то время как профсоюзы хотят делить «сформированный пирог», но не хотят делить убытки.

Существует также разница интересов по источникам капитала. Некоторое время назад прошла информация о том, что корпорация Boeing на несколько месяцев задержала сроки выполнения заказов ввиду забастовок. В то же время инвестор вложил деньги и ожидает возврат капитала, который соответственно не получает. Инвестор смотрит на способность компании управлять своими нефинансовыми рисками, в том числе, социальными. Если ты ими не управляешь, ты создаешь риск для инвестора.



Отмечу, что если у каждого стейкхолдера есть собственные интересы, которые не пересекаются с интересами других, то наша задача – найти ту золотую середину, где пересечение интересов будет у всех. Этого добиться очень сложно, но, если не определить эти общие границы интересов, добиться сбалансированного управления будет очень сложно. На практике это возможно только тогда, когда ведешь диалог с властью, источниками капитала, работниками и т.д.

Подведем небольшой итог.

- Корпоративная социальная ответственность (КСО) означает ответственность за воздействие ее решений на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение.

- КСО подразумевает соблюдение баланса интересов акционеров, работников, потребителей товаров и услуг, партнеров по бизнесу, властных структур, местных сообществ и окружения, построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами.

- КСО базируется на соблюдении законодательства и включает дополнительные добровольные инициативы, находящиеся в постоянном процессе развития в результате взаимодействия с заинтересованными сторонами внутри самой компании и за ее пределами.

- КСО опирается на концепцию взаимодействия с заинтересованными сторонами, что находит отражение в основных регламентирующих документах международного и национального уровней.

- КСО предлагает интеграцию целей, ценностей системы управления компанией.

Приведу пример. Ко мне обратился секретарь одной из очень уважаемых компаний. Предприниматель декларировал, что

его компания соответствует идеи корпоративной социальной ответственности, и он как личность разделяет эти ценности. На одном из небольших предприятий, входящих в его группу, произошла итальянская забастовка из-за задержки выплаты зарплаты на 3 месяца. Стали разбираться в причинах. У руководителей этого дивизиона был установлен в качестве KPI рост квартальной прибыли, но при этом ничего не было сказано про корпоративную социальную ответственность. Менеджеры выполняли KPI, действовали в соответствии с установкой совета директоров. Таким образом, если благие цели декларированы, они могут не реализоваться, если реально не встроены в работу.

Интересно, что первым документом, который был подготовлен в 2004 году (на это у нас ушло 4 месяца), была Социальная хартия российского бизнеса. Хартия – это своего рода социальная конституция, где необходимо было ответить на важный вопрос – за что мы как бизнес отвечаем? Поскольку существовала необходимость разработать документ, который был бы воспринят всем бизнес-сообществом, он был составлен из принципов. Я являюсь одним из соавторов этого документа.

Хартия состоит из двух разделов. В первом находится сформированная социальная миссия. Затем мы определили ключевые области, где, как мы считали, должны быть определены границы нашей ответственности. Вторая часть этого документа отвечала на вопрос, что с этим делать потом.

Итак, первая задача состояла в том, чтобы дать сигнал внешнему миру, как бизнес понимает границы своей ответственности. Однако декларируя эти принципы, мы понимали, что масштабы некоторых компаний, например, Газпрома, требуют дальнейшей серьезной работы. Когда я консуль-

тировал некоторые компании, основная проблема с социальной ответственностью возникала в отсутствии сбора информации, поскольку это не было включено в систему корпоративной отчетности.

Стоит также отметить, что существует проблема информационной асимметрии. Компания знает, что она делает много, но необходимо изложить для внешнего читателя это в понятной форме, чтобы послы был услышан.

Однако на утверждении хартии останиться было нельзя, необходимо было дорабатывать множество практических документов. К примеру, был организован реестр присоединившихся к ней компаний.

Через какое-то время мне пришло письмо из ООН, сообщающее, что компании, зафиксированные в этом реестре, должны направлять готовый отчет по КСО. Это заставило выйти нас на сотрудничество с ООН, подписать с ней договор и быть эмиссаром глобального договора в России.

Помимо этого глобального договора, существует еще инициатива в области глобальной отчетности устойчивого развития (The Global Reporting Initiatives) и ряд других инициатив. Работа в этом направлении позволила нашим компаниям выйти на глобальный уровень со своеобразными репутационными документами.

Реагируя на крик о помощи компаний, которые с первого раза не смогли справиться с такой глобальной отчетностью, мы выпустили небольшой путеводитель по организации этой отчетности.

Следующий интересный проект, который был связан с Социальной хартией, - это базовые индикаторы результативности. В чем заключалась проблема? Очень многие глобальные инициативы ориентированы на типы отчетности, которые у нас не приняты.

Мы договорились с GRI, что разработаем свою систему отчетности, которая соответствовала бы первому из четырех уровней отчетности GRI. Это дало возможность компаниям получить пошаговый инструмент для генерации документа, который был бы признан не только стейкхолдерами, но и для использования на глобальном уровне.

Помимо этого, мы хотели создать инструмент для «самосравнения». И этим инструментом стала библиотека нефинансовых отчетов компаний. Начиная с 2000 года, вы можете свободно скачать любой отчет и ознакомиться с ним. Это большая возможность как для аналитики, так и для критики.

Отчеты по КСО могут быть 3 типов: первый - это экологический, второй - социальный, а третий - отчет в области устойчивого развития. Есть еще и некий компромиссный вариант, когда корпоративное руководство компании помещает все эти направления в свой годовой, так называемый консолидированный отчет.

С чем мы столкнулись, когда готовили первые отчеты? Они были в формате сказки о добрых делах, которую писали PR-специалисты. Мы же хотели, чтобы этот отчет был о результатах. Типичной ошибкой было желание рассказать о том, какой себя хотела видеть компания, а не какой она была на самом деле. Во время диалогов со стейкхолдерами это вскрывалось моментально. В связи с этим первый отчет мы рекомендовали делать внутренним, чтобы коллеги получили зеркальное отображение того, чем на самом деле являлась компания с точки зрения способности и возможности достижения заявленных вами же целей.

Хотелось бы отметить, что отчет - это сводка, то есть краткое изложение, и, естественно, там содержится не вся информация. Получить всю эту информацию можно

на официальном сайте РСПП (рспп.рф) в разделе «Социальная ответственность». На мой взгляд, на сегодняшний день это самая большая из доступных библиотека корпоративных практик, никаким прямым поиском вы столько информации не найдете.

**Вопрос из зала:**

Существуют ли критерии составления отчета?

**Прокопов Ф.Т.:**

Да, разумеется. Хочу отметить, что вначале, когда мы создавали библиотеку, возникало желание выстроить единый формат для отчета, но даже самая небольшая редакция встречала большое сопротивление. Мы приняли эти правила игры и отказались от структурированного представления информации. С другой стороны, если взять, например, Социальную хартию, то она рубрицирована, что уже задает формат. Все-таки некоторые стандарты, разумеется, задаются.

**Вопрос из зала:**

В библиотеке размещены отчеты тех компаний, которые подписали хартию, или вообще всех компаний, публикующих свои отчеты?

**Прокопов Ф.Т.:**

Забыл отметить, что мы создали институт публичного заверения отчетов. До прошлого года я в РСПП возглавлял Совет по нефинансовой отчетности. Это экспертный совет, где представлены множество НКО. Мы готовили заключения на нефинансовые отчеты компании. В библиотеке размещены отчеты, прошедшие заверение у нас и в международных организациях.

**Вопрос из зала:**

Как РСПП относится к тому, что компания с многомиллиардным оборотом публикует в отчете информацию о том, как она провела детский утренник за 20 тысяч рублей?

**Прокопов Ф.Т.:**

Компания вправе информировать общество о том, о чем она считает нужным. Мы пошли на формирование библиотеки, чтобы сделать эту информацию не корпоративной, а публичной. Любая НКО или гражданин может зайти и прочитать про любую компанию.

Вместе с тем такие столкновения противоречивых убеждений имеют право на существование, что продемонстрировал своей теорией когнитивного диссонанса Леон Фестингер. Поскольку монополии на истину не существует, возможны и иные оценки явлений.

## EFFECTIVE CORPORATE STRATEGIES IN THE SOCIAL SPHERE

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

This article provides the reader with keynote speech of the Vice-President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs Fedor Prokopov, as part of the university-wide elective course “GR in Modern Russia: Theory and Practice”. The author describes the origins of corporate social responsibility in Russia, differences in its understanding between business and state bodies, as well as the role of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs in promoting corporate social responsibility among the Russian business community and the experience of Russian companies at the global level.

Key words:

*CSR, social responsibility of business, Social Charter of Russian business, business- government interaction, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs.*

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

УДК / UDK 334.7:364

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АВИАКОМПАНИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Гончарова Н.А.<sup>4</sup>

Корпоративная социальная ответственность авиаперевозчиков лежит на стыке необходимости минимизации собственного негативного воздействия, обеспечения безопасности критической инфраструктуры и развития региона как при осуществлении операционной деятельности, так и за ее рамками. Несмотря на высокое влияние глобализации на гражданскую авиацию, авиакомпании сохраняют тесную взаимосвязь с регионом своего базирования. В данной статье рассмотрены основные подходы ведущих авиаперевозчиков к пониманию своей корпоративной социальной ответственности, а также исследованы региональные особенности в принципах, подходах и путях исполнения ими возложенных социальных обязательств.

Ключевые слова:

*КСО, корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, отчетность, гражданская авиация, авиакомпании, воздушные перевозки.*

---

<sup>4</sup> Гончарова Наталия Александровна – эксперт Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: nagoncharova@hse.ru.

## ПОНИМАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В связи с тем, что в реализации социальной ответственности компаниями заинтересованы многие акторы, которые видят социальную роль бизнеса различно, дискуссии о содержании понятия корпоративной социальной ответственности ведутся до сих пор. Основные разногласия связаны с тем, насколько обязательно возложение на себя социальной ответственности бизнесом. С этой точки зрения условно можно выделить 3 уровня КСО: исполнение законодательства, дополнительные активности, связанные с операционной деятельностью компании (повышение собственной эффективности) и добровольные инициативы вне операционной деятельности (благотворительность, развитие общества и пр.).

Корпоративная социальная ответственность становится некоторым стандартом к исполнению для бизнеса, желающего продемонстрировать свою социальную значимость для различных целей: повышения лояльности клиентов и партнеров, использования в качестве дополнительной аргументации/рычага давления при продвижении своих интересов в государственных органах. Тем не менее, бизнес не всегда готов взять на себя дополнительные обязательства, тем более при принуждении со стороны государства.

В исследовании за основу взято широкое понимание КСО в соответствии с определением, зафиксированным в стандарте ISO. Под социальной ответственностью понимается ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое способствует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества, учитывает ожидания заинтересованных сторон,

соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения, интегрировано в деятельность всей организации, применяется в ее взаимоотношениях» [28].

В данной статье представлено видение самого бизнеса, его готовности возложить на себя дополнительные обязательства на примере авиаперевозчиков. Определение, приведенное выше, ляжет в основу выявления деятельности компании в сфере КСО, при условии выпадения за рамки понимания авиакомпаниями своей социальной ответственности.

## ЗНАЧЕНИЕ АВИАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

Авиасообщение играет важную роль в региональном развитии. Связи, создаваемые авиационной отраслью, положительно стимулируют изменение профиля экономической активности как страны базирования, так региона в целом. Гражданская авиация выступает в качестве важного катализатора развития многих сфер и видов экономической деятельности (туризм, мировая торговля, промышленность, НИОКР).

Согласно оценке Международной организации гражданской авиации (ИКАО), вклад авиационного сектора в мировую экономику составляет около \$3 трлн. (эквивалентно 8% мирового ВВП). Прямое рабочее место, созданное в авиационном секторе, аккумулирует создание порядка 10 рабочих мест по всей цепочке. Эта отрасль является критической для большинства государств, в связи с чем исключительно важно поддерживать ее непрерывное функционирование.

В противовес столь важной роли авиации в развитии общества, деятельность авиакомпаний влечет и сопутствующие негативные последствия. Особо ярко выра-

жено данное негативное воздействие на экологию: колоссальные объемы эмиссии парниковых газов, шумовое загрязнение, различные отходы, в том числе и опасные, требующие утилизации, и прочее.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность авиаперевозчиков лежит на стыке регионального развития, обеспечения безопасности и минимизации своего воздействия, а также взаимодействия с сотрудниками и внешними стейкхолдерами (последнее – типичный элемент КСО большинства компаний и вне авиационного сектора).

При исследовании социальной ответственности авиаперевозчиков авторы преимущественно фокусируются на процессе принятия ими решения о включении тех или иных активностей в программу КСО и влияющих на него факторах [29; 43], значении КСО в деятельности компании и ее восприятии различными группами (клиентами, сотрудниками) [7; 44].

При этом исследователи не затрагивают изучение региональных различий в принципах, подходах и активностях КСО, реализуемых авиакомпаниями. Несмотря на тот факт, что гражданская авиация является одной из отраслей, на которую глобализация оказала высокое воздействие, привязка деятельности компаний к региональному контексту сохраняется как на уровне влияния законодательства, так и социально-экономического развития территории базирования авиаперевозчика. Данное мини-исследование призвано заполнить данный пробел, создав задел для более комплексных исследований.

## МЕТОДОЛОГИЯ

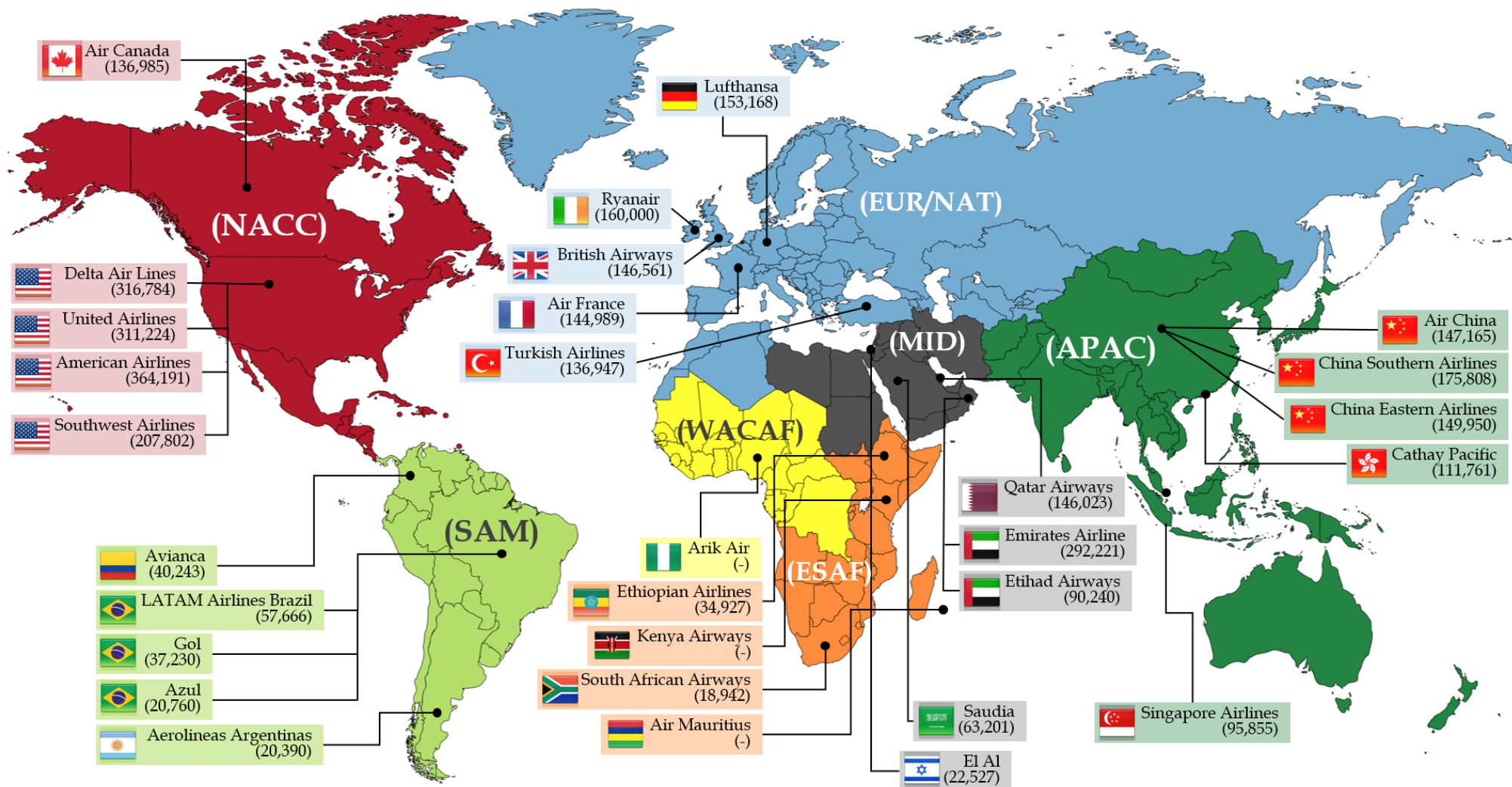
В данной статье деятельность авиаперевозчиков в сфере корпоративной социальной ответственности исследована по-

средством изучения информации, содержащейся в их отчетах по КСО, устойчивому развитию и годовых отчетах, а также отображения данной деятельности в их новостных лентах (Табл. 1), в отличии от многих предыдущих исследователей, использовавших исключительно отчеты по КСО [21; 29]. Анализ широкого спектра отчетности на предмет осуществления деятельности в сфере КСО позволяет не только получить более полное представление о понимании социальной ответственности авиакомпаниями, но и сопоставить результаты их деятельности в том случае, если содержание этого понимание существенно отличается от компании к компании.

Аналізу подвергнута социальная ответственность 5 крупнейших по трафику авиакомпаний в каждом регионе мира в соответствии с разделением на региональные отделения ИКАО (Рис. 1):

- Северная и Центральная Америка, Карибский бассейн (NACC);
- Южная Америка (SAM);
- Европа и Северная Атлантика (EUR/NAT);
- Азия и Тихий океан (APAC);
- Ближний Восток (MID);
- Западная и Центральная Африка (WACAF);
- Восточная и Южная Африка (ESAF) [33].

Рис. 1. Топ-5 авиаперевозчиков по трафику (пасс.-км) в каждом регионе присутствия отделения ИКАО.





Западная и Центральная Африка объединена с Восточной и Южной Африкой в один регион ввиду небольшого количества зарегистрированных в регионе авиакомпаний в целом, совершением ими авиаперевозок преимущественно в пределах африканского континента и низкого ежегодного трафика, не сопоставимого с остальными компаниями в рамках выборки.

Таким образом, были проанализированы информационные ресурсы 30 авиаперевозчиков в 6 регионах мира (Рис. 1). Стоит отметить, что в ряде регионов лидерами по трафику являются авиакомпании, базирующиеся в одной стране: США (4/5), Бразилии (3/5), Китае (3/5) и ОАЭ (2/5).

Табл. 1 Содержание информации о деятельности авиакомпании в сфере КСО в различных отчетах авиакомпаний.

Регион	Авиакомпания	Отчет по КСО (SCR report)	Отчет по устойчивому развитию (sustainability report)	Отчет по итогам года (annual report)
<i>Европа и Сев. Атлантика</i>	Lufthansa		2006 - 2018*	
	British Airways	2017**		
	Air France	2008 - 2017*		2010 - 2018
	Ryanair			2010 - 2018
	Turkish Airline		2014 - 2016	
<i>Северная и Центральная Америка, Карибский бассейн</i>	American Airlines	2008 - 2017		
	Delta Air Lines	2016 - 2017		
	United Airlines	2017**		
	Southwest Airlines			2009 - 2017
	Air Canada		2011 - 2017	
<i>Южная Америка</i>	LATAM Airlines Brazil		2009 - 2017*	
	Avianca	2008 - 2015*	2016*	2017 - 2018*
	Gol		2011 - 2017	
	Azul	2018**		
	Aerolineas Argentinas		2018**	
<i>Азия и Тихий океан</i>	China Southern Airlines	2018		
	China Eastern Airlines	2013 - 2016		2016
	Air China	2009 - 2014		
	Singapore Airlines		2012 - 2018	
	Cathay Pacific			2008 - 2018
<i>Ближний Восток</i>	Emirates Airline			2008 - 2018*
	Qatar Airways		2015 - 2017*	
	Etihad Airways	2015**		
	Saudia		2018**	
	El Al Airlines	2014 - 2015		
<i>Африка</i>	Ethiopian Airlines	2013 - 2018**		
	South African Airways			
	Kenya Airways	2017		
	Arik Air	2017**		
	Air Mauritius	2017**		

\* Отчеты группы компаний

\*\* Информация представлена в web-формате на сайте, данные прошлых лет удалены

В рамках работы анализируется содержание термина «корпоративная социальная ответственность» в понимании авиаперевозчиками с точки зрения добровольности ее реализации (опора на законодательство или собственные инициативы), связи с операционной деятельностью компании и направлений (элементов) ее реализации.

КСО авиаперевозчиков исследовано на предмет осуществления ими деятельности по следующим направлениям: взаимодействие с основными стейкхолдерами (клиенты, поставщики, акционеры, национальные/наднациональные регуляторы), обеспечение безопасности, взаимодействие с сотрудниками, экология, развитие местного сообщества (в совокупности с оказанием гуманитарной помощи) - на предмет наличия общих принципов, подходов и процедур при осуществлении данной деятельности в рамках одного региона [21; 35].

Помимо выявления непосредственно региональных особенностей КСО авиакомпаний, также предпринята попытка обосновать причины их возникновения в контексте территориальной и социально-экономической характеристики региона.

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Особенности воздушных перевозок, отмеченные в начале работы, послужили ключевой основой для пересечения деятельности большинства анализируемых компаний в сфере корпоративной социальной ответственности.

Согласно отчету Межправительственной группы экспертов по изменению климата, эмиссия углекислого газа при авиаперевозках составляет порядка 2% от всего объема антропогенных выбросов [31]. Тем не менее, эти существенные объемы не предел: средний ежегодный прирост пассажиропотока составляет 5%, что ведет к неминуемо-

му увеличению расхода топлива и росту объема выброса парниковых газов [5].

Авиаперевозчики принимают различные меры по снижению объема потребления топлива, среди них:

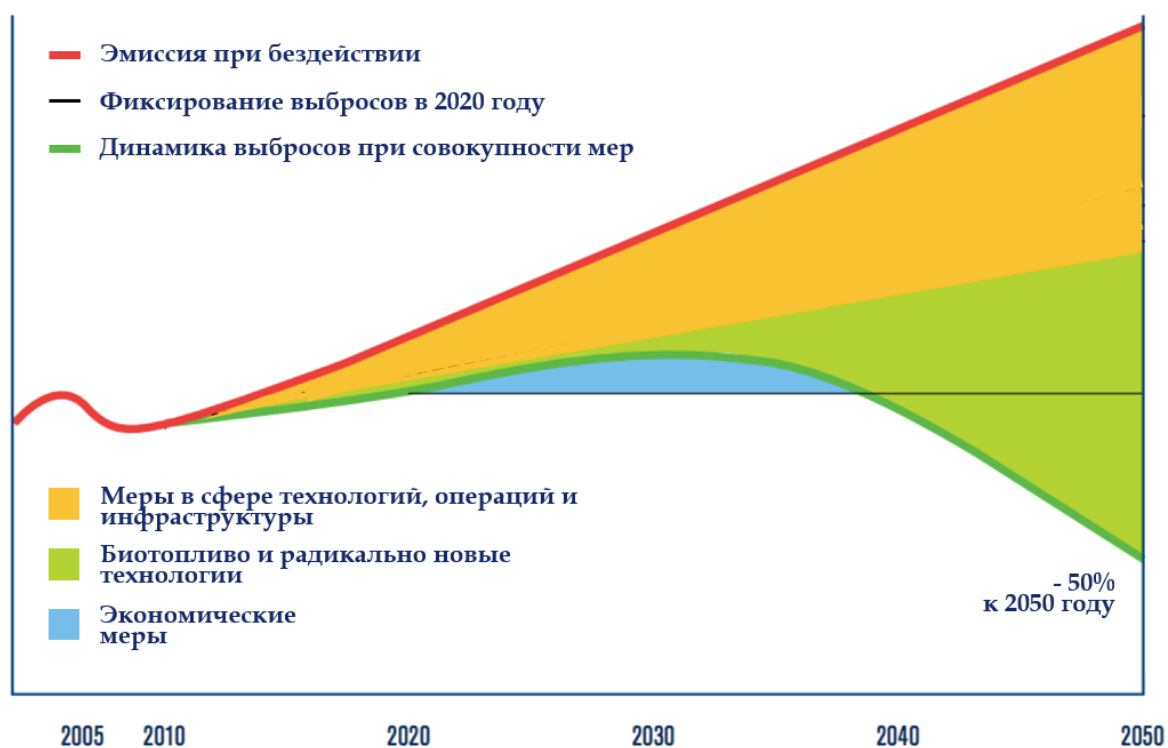
- Оптимизация маршрута посредством использования BigData;
- Изменение активных настроек при рулении в воздушной гавани;
- Облегчение массы воздушного судна (использование более легких материалов в отделке интерьера, легких тележек для питания, перевод бумажных инструкций экипажа в цифру);
- Перерасчет необходимого объема топлива на борту;
- Модернизация авиапарка (заказ более экономичных воздушных судов);
- Промывка двигателей;
- Разработка биотоплива (из агропромышленных отходов, водорослей, ТКО).

Стремление авиакомпаний снизить собственное негативное воздействие посредством сокращения объемов эмиссии углекислого газа (Рис. 2) объясняется не столько их желанием быть экологичными, сколько насущной необходимостью в связи с действующим и грядущим ужесточением регулирования в данной области. В Европейском Союзе с 2012 года функционирует система торговли эмиссионными квотами (EU Emissions Trading System), распространяющаяся на внутренние рейсы союза [25]. В рамках данной системы авиаперевозчики, в совокупности вырабатывающие объем CO<sub>2</sub> сверх установленной нормы, обязаны выкупать необходимые квоты у более экологичных акторов. Аналогичную меру ИКАО предполагает распространить на весь мир в

рамках программы CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) в тестовом режиме с 2021 по 2026 гг. и в качестве обязательного регулирования – после [20]. Таким образом, текущая деятельность авиакомпаний по

снижению эмиссии парниковых газов направлена на предотвращение собственных колоссальных издержек по окончании тестового периода действия программы CORSIA в 2026 году.

Рис. 2. Перспективы мер по снижению эмиссии углекислого газа авиакомпаниями.



Компании минимизируют и иное негативное воздействие на окружающую среду. Местное законодательство для защиты населения, проживающего вблизи аэропортов, устанавливает допустимые уровни шума, создаваемого воздушными судами при взлете/посадке. Дополнительные требования вводят и аэропорты. Для соблюдения законодательства компании вкладывают колоссальные средства в модернизацию авиапарка, а также изменяют технические характеристики при посадке/взлете самолета.

В целях снижения собственных затрат на очистку использованных сточных вод, авиаперевозчики снижают объемы потреб-

ления воды в технических целях в ангарах. Аналогичные цели преследуют компании, снижая количество производимых твердых бытовых отходов и используя биоразлагаемые материалы в своей деятельности. Помимо этого, некоторые компании часть отходов сдают на вторичную переработку. Однако данная инициатива во многом объясняется возможностью получения дополнительных льгот в рамках мер стимулирования развития вторичной переработки и использования переработанных материалов в ряде стран.

Гражданская авиация признана критической отраслью во многих странах, нарушения в деятельности авиакомпаний

могут стоить жизни сотен людей, в связи с чем повышение безопасности как в воздухе, так и на земле является важной составляющей социальной ответственности всех компаний. В стремлении снизить риски авиаперевозчики проводят дополнительное обучение персонала в сфере безопасности, открывают горячие линии как для пассажиров, так и для сотрудников, где они могут сообщить об обнаруженных нарушениях и потенциальной угрозе, ужесточают процедуры безопасности и внедряют новые технологии как в операционные процессы в целом, так и в систему безопасности.

Зачастую воздушный транспорт является единственным видом транспорта, позволяющим оперативно и безопасно эвакуировать пострадавших, доставить большие объемы груза, в связи с чем авиакомпании играют одну из ключевых ролей в оказании гуманитарной помощи при стихийных бедствиях, преимущественно в странах своего присутствия.

Другие тренды не являются характерными исключительно для гражданской авиации, однако отражают высокую интеграцию данной отрасли в глобальные процессы. Так, практически все компании отмечают необходимость продолжения цифровизации отрасли. Основные усилия направлены на упрощение регистрации, расширение функционала сайтов и мобильных приложений, развитие систем безопасности, перевод инструкций в цифровой формат, использование гаджетов для получения членами экипажа перед вылетом оперативной информации о погодных условиях, зонах турбулентности, данных о пассажирах.

Все компании поддерживают принцип разнообразия и равных возможностей в отношении как сотрудников, так и поставщиков. Тем не менее, понимание данного принципа и, следовательно, его реализация

делит компании на 2 лагеря: одни акцентируют внимание на предоставлении равных возможностей как рядовым сотрудникам/поставщикам, так и представителям различных меньшинств (Латинская Америка, Азия и Океания), в то время как другие авиакомпании стремятся чаще взаимодействовать именно с меньшинствами, то есть при равных достоинствах претендентов на вакансию/закупку предпочтение будет отдано именно представителям меньшинств (Северная Америка, Европа). Помимо этого, в компаниях существуют программы по продвижению женщин по карьерной лестнице и найму женщин на профессии, прежде считавшиеся чисто «маскулинными» (пилоты, диспетчеры).

В целом же каждая авиакомпания готова предложить своим сотрудниками различные программы корпоративного обучения и повышения квалификации для повышения производительности труда и, следовательно, своей эффективности.

Помимо этого, стремясь повысить лояльность пассажиров к бренду, компании активно работают над улучшением обслуживания как при подготовке к перелету и прохождении процедур в аэропорту, так и во время перелета и при дальнейшем взаимодействии.

Таким образом, общие тенденции в деятельности авиакомпаний в сфере КСО преимущественно связаны с соблюдением законодательства и повышением эффективности своей операционной деятельности, а не с активностями в рамках добровольных инициатив.

## ЕВРОПА И СЕВЕРНАЯ АТЛАНТИКА

Европейские авиакомпании, входящие в пятерку крупнейших по трафику в регионе, преимущественно публикуют отчеты по КСО в рамках группы компаний

(Air France – KLM, Lufthansa Group, Turkish Airlines). Данный подход позволяет охватить больше направлений, так как компании, входящие в группу, в основном занимаются деятельностью в различных сферах (авиаперевозки, исследования, образование, благотворительность и пр.). Ирландский лоукостер Ryanair, не являющаяся частью группы, размещает информацию о КСО компании в общем отчете по итогам года [4]. Стоит отметить, что отдельно от остальных стоит British Airways: ни в одном отчете в рамках компании и International Airlines Group, в которую она входит, не содержатся данные по КСО. Информация по корпоративной ответственности в целом содержится на сайте лишь тезисно [8].

Наибольшее количество элементов охватывает корпоративная социальная ответственность в понимании группы Air France – KLM. Оно включает в себя экологию, обслуживание клиентов, взаимоотношения с работниками и локальное развитие [17].

В Lufthansa понимают корпоративную социальную ответственность буквально и выделяют ее наравне с экологической ответственностью, экономической устойчивостью, ответственностью за предоставляемые товары/услуги и пр. Де-факто под социальной ответственностью в компании подразумевается ответственность работодателя. Несколько более расширенное понимание демонстрируют British Airways, Ryanair и Turkish Airlines: к взаимодействию с сотрудниками добавляется поддержка местного сообщества и гуманитарная помощь [23; 41].

Ключевой особенностью европейских авиакомпаний в части взаимодействия с сотрудниками является широкое применение принципа разнообразия и равных возможностей (*diversity and equal opportunities*). Разнообразие рассматривается как часть

стратегии эффективного управления: наличие нескольких точек зрения (представителей разных культур) в группе помогает снизить риски, повысить качество продукта, выстроить взаимоотношения с потенциальными группами работодателей [6]. Второй же принцип – равных возможностей – понимается авиакомпаниями несколько искаженно. В попытках защиты интересов меньшинств компании негласно притесняют представителей большинства: при прочих равных условиях предпочтение будет отдано именно меньшинству. Аналогично данный принцип действует в отношении взаимодействия с поставщиками (например, к заказу будет привлечена компания с большим числом сотрудников нетрадиционной ориентации). Необходимо заметить, что данное смещение не относится к Turkish Airlines, в силу коренных различий в основополагающих ценностях Запада и Востока.

Компании данного региона, за исключением Ryanair, используют комплексные меры по привлечению и удержанию талантов посредством активного выстраивания собственного бренда работодателя: разнообразие внутри структурных команд, программы лидерства и развития, корпоративные мероприятия, повышение квалификации и пр.

Особое место во взаимодействии с сотрудниками занимают программы по продвижению женщин на руководящие должности. Данная особенность связана с законодательством ЕС, предполагающим установление нижнего порога женской части топ-менеджмента. Более жесткие требования существуют в Германии, в связи с чем наибольшую активность в данном направлении ведет именно Lufthansa.

Преимущественно в основе понимания КСО европейскими авиаперевозчиками лежит соблюдение законодательства. Ком-

пании не готовы вкладывать средства в мероприятия, не ведущие к повышению своей эффективности, привлекательности ее бренда. Наиболее ярко данная позиция выражена у лоукостера Ryanair. Исключением является оказание гуманитарной помощи.

Гуманитарная помощь преимущественно носит денежный характер (пожертвование средств различным благотворительным фондам), а также осуществляется в форме авиаперевозки необходимых грузов. При этом деятельность выбранных для жертвования фондов не направлена на внесение системных изменений, направленных на долгосрочное развитие, в основном это разовые акции.

В части поддержки местного сообщества компании в основном апеллируют ко вкладу авиакомпании в местную экономику посредством осуществления своей операционной деятельности и к обеспечению рабочих мест.

Основная часть отчетности данных компаний в сфере КСО посвящена представлению своих достижений в сфере минимизации негативного воздействия на окружающую среду, при этом все представленные экологические инициативы направлены исключительно на исполнение требований законодательства и повышение эффективности компании в части потребления ресурсов. Примечательно, что все компании представляют лишь положительную динамику и лишь Ryanair в заключении говорит о том, что не все требования законодательства удается соблюсти.

Другие компании предпочитают в целом не акцентировать внимание на неисполнении законодательства. Так, например, Lufthansa отчитывается об активном трудоустройстве в авиакомпании лиц с ограниченными возможностями: на конец 2017 г.

такowymi являются 4,3% сотрудников компании вопреки законодательному минимуму в 5% [6].

Таким образом, в рамках своего понимания КСО европейские авиакомпании не готовы реализовывать дополнительные меры, если они 1) не прописаны напрямую законодательно, 2) не повышают управленческую эффективность компании. Основным акцентом в сфере КСО сделан на снижении вредных выбросов и повышение привлекательности компаний в качестве работодателя.

## СЕВЕРНАЯ И ЦЕНТРАЛЬНАЯ АМЕРИКА

Несколько иначе КСО понимается североамериканскими авиакомпаниями. Практически все они, кроме Air Canada [19], не ссылаются на выполнение законодательства при презентации своих достижений в данной сфере. Социальная ответственность авиакомпаниями данного региона понимается исключительно в качестве добровольной активности в рамках повышения эффективности авиакомпании и благотворительной деятельности.

Отраслевые регуляторы упоминаются исключительно при освещении участия компаний в государственных инициативах, которые по прошествии тестового периода трансформируются в полноценное отраслевое регулирование. Ключевым направлением данного взаимодействия является безопасность. Так, все 5 транспортных компаний (в том числе, и канадский авиаперевозчик) тестируют предлагаемую Федеральным управлением гражданской авиации США (FAA) единую систему управления безопасностью (Safety Management System, SMS) в целях снижения риска как при наземных операциях, так и в воздухе. В рамках данного регулирования FAA определяет общую рамку для разработки авиакомпании инди-

видуальных систем, которая включает 4 основных компонента: политика безопасности, обеспечение безопасности, управление рисками в сфере безопасности, продвижение безопасности. Итоговая система в обязательном порядке проходит сертификацию ФО-ИВа.

Помимо этого, Delta Air Lines участвует в другом проекте, продвигаемом регулятором, - создании онлайн-карт турбулентности для оперативной оптимизации маршрута совместно с Национальным центром атмосферных исследований [10].

В отношении своих сотрудников американские авиаперевозчики практикуют несколько иную систему оплаты труда: помимо дохода по основной и бонусной части заработной платы, сотрудники также получают дивиденды по акциям в рамках программы стимулирования повышения производительности труда и эффективности компании.

В попытках повысить эффективность авиакомпании и снизить объем выбросов CO<sub>2</sub> в преддверии скорого введения обязательной глобальной системы компенсации и сокращения выбросов углерода (CORSIA), все анализируемые североамериканские авиаперевозчики не просто поддерживают внедрение аналогового биотоплива, но и активно инвестируют в его разработку. Так, исследовательская команда American Airlines разработала технологию создания устойчивого биотоплива из вторичного масла семян эфиопской горчицы (*brassica carinata*), выращиванием которой занимается один из канадских сельскохозяйственных производителей [9]. United Airlines вкладывает средства в разработку топлива из твердых бытовых отходов, тем самым расширяя базу вторичной переработки в целом и минимизируя свое воздействие на окружающую среду. Канадский же авиаперевозчик,

помимо финансирования исследований, предоставляет свою инфраструктуру для тестирования биотоплива, первым внедряет его на действующих рейсах.

Тем не менее, в части экологии североамериканские авиакомпании стремятся минимизировать собственное негативное воздействие, однако не готовы брать на себя дополнительные обязательства (сотрудничать со сторонними НКО в области экологии, поддерживать экофонды). Исключением является United Airlines, которая в рамках своей программы Eco-Skies Raptor занимается переселением хищных птиц, находящихся под угрозой исчезновения, в более безопасную среду обитания (поля для гольфа), в целях сохранения видового разнообразия [13].

Основной фокус благотворительности направлен на поддержку различных категорий населения, причем предпочтение отдается не непосредственной работе с их представителями, а осуществляется преимущественно через спонсирование различных благотворительных фондов.

Стоит отметить, что среди прочих категорий населения данными авиаперевозчиками особая поддержка оказывается военнослужащим и их семьям, ветеранам. Личные и профессиональные качества, а также опыт представителей данной группы в таких областях, как логистика, наземные операции, пилотирование и пр. потенциально соответствуют требованиям авиакомпаний как работодателей, в связи с чем Southwest Airlines оказывает военным в отставке активную поддержку при трудоустройстве. Существует практика спонсирования служебных перелетов для военных, особая система скидок и начисления баллов по программе лояльности (American Airlines, United Airlines, Southwest Airlines), ускоренное прохождение аэропортовых процедур

(Delta Airlines) и знаки внимания на борту (Southwest Airlines) [30]. Помимо этого, все авиакомпании осуществляют крупные пожертвования в специализированные благотворительные фонды.

В части повышения обслуживания качества пассажиров вся «пятерка» акцентирует особое внимание на развитие на борту развлекательных систем и на предоставлении доступа к бортовой сети WiFi в большей степени, нежели на безопасности полетов.

## ЮЖНАЯ АМЕРИКА

В части понимания КСО южноамериканские авиакомпании разделились на 2 «лагеря»: одни под социальной ответственностью подразумевают исключительно добровольные инициативы по улучшению социально-экономической обстановки в регионах присутствия, причем преимущественно данные активности не связаны напрямую с деятельностью компании (GOL, частично Azul) [24; 38]. Другие – весь спектр деятельности по улучшению своей деятельности, предполагаемый к исполнению как законодательством, так и стратегическими документами компании по повышению ее эффективности и минимизации собственного негативного воздействия (LATAM Airlines Brazil, Avianca, Aerolineas Argentinas) [42]. В целом каждая из авиакомпаний второй группы охватывает все 5 направлений КСО.

Несмотря на общие точки соприкосновения в понимании социальной ответственности компании, их активности в данной сфере за рамками межрегиональных тенденций серьезно диверсифицированы, в связи с чем общие черты, специфичные именно для данного региона неочевидны и трудно идентифицируемы.

Наиболее яркая особенность заключается в отчетности данных компаний в сфере КСО: они не скрывают наличие негативных

тенденций в показателях, неисполнение законодательства и существующие проблемы. Отчеты авиаперевозчиков других регионов больше напоминают некие рекламно-презентационные материалы, призванные повысить лояльность к бренду [7] посредством включения в отчет исключительно позитивной динамики и своих достижений. В то время как отчеты южноамериканских компаний без прикрас показывают существующую динамику, тем самым демонстрируя готовность принять на себя ответственность за некоторые «провалы» в социальной сфере. Так, преимущественно авиаперевозчики отчитываются о повышении уровня травматизма сотрудников, общего числа пропущенных сотрудниками без основания рабочих дней, о повышении негативного влияния в части эмиссии парниковых газов, увеличении потребления топлива.

Примечательно, что колумбийский авиаперевозчик Avianca информирует и о тех ситуациях, где нарушения еще не выявлены, но потенциально имеют место быть. В частности, компания отчитывается о том, что часть показателей года составления последнего отчета совпадает с показателями текущего года, на основе чего руководство сделало выводы о вероятности занижения руководителями подразделений показателей в своих интересах [37].

Стоит отметить, что при описании проблемы авторы отчетов также стараются объяснить причины ее возникновения и отобразить возможные пути решения, рассматриваемые руководством.

В корпоративной культуре всех анализируемых компаний региона развит принцип ответственности каждого работника за безопасность как самих сотрудников, так и пассажиров. Этот принцип вскользь упоминается и в отчетах некоторых других компаний, рассматриваемых в данном ис-



следовании, однако для южноамериканских авиаперевозчиков он является основополагающим.

Другая особенность в сфере безопасности – повышенное внимание к гигиене труда – проистекает из-за высокого уровня антисанитарии в странах Южной Америки и высокого числа инфекционных заболеваний. В целях профилактики здоровья сотрудников и снижения числа пропущенных ими по болезни дней компании проводят различные лекции и семинары ознакомительного характера.

В обслуживании клиентов все компании в первую очередь акцентируют внимание на повышении доступности перелетов для населения посредством развития новых направлений (Avianca, GOL), появлении новых тарифов (LATAM, Azul), удешевлении авиаперелетов в целом (GOL), что является существенным отличием от авиаперевозчиков других регионов, которые на первое место ставят повышение безопасности и комфорта на борту. Данная особенность связана с высоким уровнем бедности в южноамериканских странах, большом расстоянии между крупными населенными пунктами, трудностью использования наземного транспорта ввиду особенностей рельефа континента, в силу чего зачастую воздушный транспорт является единственным способом оперативно добраться до нужной конечной точки.

В отличие от авиакомпаний других регионов, южноамериканская «пятерка» демонстрирует неготовность принимать добровольное участие в государственных инициативах и брать на себя дополнительные обязательства перед регулятором. Лишь Avianca отчитывается об участии в национальной программе развития малого и среднего предпринимательства [37].

Помимо этого, латиноамериканские компании не готовы комплексно вкладывать в развитие инфраструктуры местных сообществ. Их активности в данном направлении преимущественно заканчиваются на пожертвованиях в различные благотворительные фонды. Исключением является бразильский авиаперевозчик LATAM, который рассматривает развитие местного сообщества не как благотворительность, а как социальные инвестиции [38]. Руководствуясь данным подходом, компания вкладывает не в благоустройство жилых районов, а в изношенную туристическую инфраструктуру, восстановление культурных достопримечательностей, что, во-первых, способствует долгосрочному развитию территории за счет туристической отрасли, а во-вторых, дает финансовую отдачу компании.

## АЗИЯ И ТИХИЙ ОКЕАН

Крупнейшие азиатские авиаперевозчики понимают термин «корпоративная социальная ответственность» различно. Одни авиакомпании рассматривают КСО как добровольную активность компании и основу ее деятельности, охватывающей такие направления как безопасность, окружающая среда, обслуживание, взаимоотношения с сотрудниками и обществом в целом, а также борьба с коррупцией (China Southern Airlines, China Eastern Airlines).

Air China в свою очередь демонстрирует слабое и смутное понимание социальной ответственности бизнеса. В рамках отчета по КСО она выделяет социальную ответственность отдельно наравне, например, с экологической ответственностью (схожее расхождение наблюдалось и в Lufthansa Group) [16]. В узком смысле под КСО авторы из Air China понимают взаимодействие с сотрудниками своей компании.

Cathay Pacific Airlines рассматривает КСО как деятельность, направленную на удовлетворение растущих запросов со стороны клиентов, то есть повышение качества обслуживания [2], в то время как Singapore Airlines в принципе не оперирует такими понятиями как корпоративная ответственность и корпоративная социальная ответственность [39].

Примечательно, что все три рассматриваемых китайских национальных авиаперевозчика понимают термин КСО по-разному, несмотря на публикацию китайскими регуляторами соответствующих рекомендаций по отчетности госкомпаний в сфере КСО. При этом, например, в отчете Air China и China Southern Airlines акцентируют внимание на использование одних и тех же гайдов в разработке отчетов [18].

Несмотря на это, все вышеперечисленные компании, кроме Cathay Pacific Airlines, охватывают в своей деятельности все направления КСО в рамках понимания данного термина, заявленного в начале статьи, однако определяют данные активности в рамках устойчивого развития (Singapore Airlines) или ответственности в иных сферах, таких как экология, экономика и прочее (Air China).

В данном регионе наиболее ярко проявляются региональные особенности в деятельности компаний в сфере КСО. Во всех компаниях четко очерчены 3 направления КСО по задачам: исполнение национального и наднационального законодательства, совершенствование системы управления рисками и эффективности компании в целом, добровольные инициативы.

В Азии в наибольшей степени развита культура благотворительности. Все 5 наиболее крупных компаний занимаются благотворительностью, активно привлекают к

данной деятельности собственный персонал, сотрудничают с благотворительными фондами. Основными направлениями благотворительности остается повышение доступности образования (стипендии, субсидирование авиабилетов, покупка школьной формы и учебников) и медицины в рамках борьбы с бедностью. Помимо этого, некоторые компании спонсируют потребности детей с редкими заболеваниями (Singapore Airlines), поддерживают развитие искусства (Singapore Airlines).

Air China обеспечивает гуманитарную деятельность государства: в Либерии компания обеспечивала воздушную логистику в рамках работы аварийного центра по борьбе со вспышкой Эболы. Компания на добровольной основе обеспечивает транспортные потребности при стихийных бедствиях, жертвует крупные суммы для восстановления поселений. Помимо этого, авиаперевозчик сотрудничает с благотворительными фондами, проводит мероприятия для детей-сирот и детей, больных аутизмом, при участии сотрудников компании и членов их семей, принимает участие в волонтерском движении. Сотрудники компании, помимо прочего, принимают активное участие в общественных работах на добровольных началах.

China Eastern Airlines при сотрудничестве с китайскими фондами помогает людям с ограниченными возможностями, в частности, компания спонсирует экологические фермы, заводы по первичной переработке чая и птицефермы, основная доля сотрудников которых являются инвалиды. Компания создала инновационную бизнес-модель по развитию предпринимательства среди данной категории людей [14].

Особое внимание азиатские авиакомпании уделяют борьбе с бедностью. Так, China Southern Airlines вкладывает в инфра-

структуру бедных регионов, инвестирует в постройку аэропортов (для своих рейсов) и дорог для привлечения на территорию малого бизнеса, в подготовку земельных площадей для посева пищевых культур, создание рабочих мест как для трудоустройства жителей близлежащих деревень, так и возвращения талантливых сотрудников, переехавших в более благополучные районы

Борется с бедностью и Air China: в Монголии компания проводила масштабное исследование причин бедности среди пастухов, на основе результатов которого инвестировала в строительство баз для разведения овец с целью повышения благосостояния местных пастухов. В Китае же авиакомпания занимается пожертвованиями для поддержки школ в бедных регионах.

Авиакомпания China Eastern Airlines для преодоления дисбаланса в развитии китайских провинций открывает новые маршруты в слабо развитые регионы, в том числе, для транспортировки производственных ресурсов в данные провинции как для развития данных территорий в целом, так и для строительства региональных узлов. Компания спонсирует строительство местного жилья для развития сельского хозяйства нового типа. Помимо этого, авиаперевозчик принимает участие в PR-кампаниях, направленных на привлечение туристов на данные территории. Тем самым, компания расширяет сферу своего присутствия в регионе, развивает потенциал для воздушных авиаперевозок.

Singapore Airlines активно развивает сеть лесных патрулей на территориях, где лес играет ключевую роль в жизни коренных общин. Лесное патрулирование используется для предотвращения незаконной вырубке леса и лесных пожаров, защиты растительного и животного многообразия, а также для налаживания отношений между

людьми и дикими животными. Последнее, например, помогает предотвратить уничтожение посевов разъяренными слонами. Также авиаперевозчик внедрил программы поддержки местных фермеров: их экологически чистая продукция закупается для обеспечения питания на борту.

Помимо этого, все анализируемые азиатские авиакомпании в той или иной степени принимают участие в предотвращении незаконного оборота объектов дикой природы как посредством недопущения незаконной перевозки диких животных на борту воздушных судов компании, так и посредством создания лесных патрулей, следящих за животными в их естественной среде существования. Данная проблема характерна для азиатского региона из-за разнообразия редких животных, пользующихся спросом (в том числе, для целей восточной медицины), и широком развитии нелегального рынка дикой флоры и фауны, в то время как авиасообщение является одним из основных каналов их транспортировки.

Еще одна важная отличительная черта «азиатской пятерки» лежит в основе взаимодействия с их сотрудниками: компании предоставляют своему персоналу платформу для творческого развития вне работы. Так, многие из них создают кружки по интересам, действующие в нерабочее время, а также поощряют организацию регулярных корпоративных мероприятий, где сотрудники могут продемонстрировать свои таланты.

## БЛИЖНИЙ ВОСТОК

Ближневосточные компании под КСО понимают добровольное улучшение своей операционной деятельности и развитие неоперационной активности. В представлении своих достижений они не ссылаются на исполнение требований законодательства.

Emirates в качестве своей социальной ответственности не рассматривают минимизацию собственного негативного воздействия (хотя в компании реализуется множество инициатив, преследующих данную цель), а также исключительно филантропическую деятельность в рамках программы dnata4good, которая включает в себя 3 направления: образование (в бедных регионах), гуманитарная помощь и сохранение дикой природы. Примечательно, что на отдельном сайте программы практически отсутствует аффилиация с Emirates [26].

Информация о КСО Saudia в на сайте отсутствует, однако посредством контент-анализа новостной ленты компании можно определить, что в структуре арабского авиаперевозчика имеется специализированное подразделение, отвечающее за КСО, а также что в деятельность в рамках данной сферы входят спонсорские программы (национальная программа развития молодых кадров, проведение музыкальных фестивалей), профессиональное развитие топ-менеджмента компании, минимизация собственного воздействия (посредством перевода бумажных инструкций на борту в цифру) и повышение качества обслуживания в части программы лояльности [33; 36].

Qatar Airways и Etihad Airways не оперируют понятием КСО: авиаперевозчик Катара рассматривают данную деятельность как элемент устойчивого развития, в то время как Etihad представляет ее в рамках корпоративной ответственности компании в целом [31].

Израильский авиаперевозчик EL AL Airlines подчеркивает, что корпоративная социальная ответственность компании направлена на «укрепление компании, повышение прозрачности и интеграцию новых подходов к управлению, создание более справедливой, продуктивной и приятной

рабочей среды для сотрудников». Таким образом, КСО в понимании EL AL является одним из факторов ее развития, повышения эффективности.

Несмотря на серьезное различие понимания авиаперевозчиками данного региона структуры КСО, в рамках данного в начале работы определения все они выполняют широкий спектр социальной активности.

В обслуживании данные компании на первое место ставят не безопасность пассажиров, а их комфорт на борту и при прохождении наземных процедур. Основное внимание при презентации достижений сфокусировано на упрощении регистрации посредством обновления сайтов и мобильных приложений, возможности использования залов ожидания премиум класса, качественных нововведениях в программы лояльности, улучшении систем развлечения на борту, расширенном свободном пространстве.

Пиком уровня обслуживания на борту стало нововведение, не используемое авиаперевозчиками других регионов в рамках выборки исследования, - предоставление индивидуального сервиса благодаря данным о предыдущих рейсах, их задержках, времени перелета, содержащихся на электронных устройствах бортопроводников. Данным сервисом может похвастаться Emirates, а в более упрощенном виде - EL AL Airlines.

Другая особенность деятельности ближневосточных авиакомпаний в сфере КСО заключается в развитии местного сообщества: они оказывают мощную поддержку в реализации национальных проектов и организации международных мероприятий, проводимых в стране их базирования.

Особо активно данную деятельность ведет EL AL Airlines, поддерживая еврейскую общину. «Деятельность на благо израильского общества и еврейских общин по всему миру» - один из заявленных принципов данной авиакомпании. В рамках его реализации EL AL спонсирует поездки молодых евреев на родину в рамках программы «Таглит - Израиль по праву рождения», оказывает израильским солдатам и их семьям комплексную поддержку в части питания, авиаперелетов и трудоустройства, жертвует средства израильским НКО на лечение тяжело больных детей, активно участвует в национальном проекте по развитию молодежного предпринимательства, совместно с пассажирами отмечает на борту национальные праздники [15]. Благотворительная деятельность компании вне Израиля сводится к гуманитарной помощи при стихийных бедствиях, например, во время землетрясения в Непале в 2015 году.

Наиболее широкую программу благотворительности за рубежом выполняет Emirates. Проекты компании в части борьбы с бедностью и доступностью образования реализуются в Индии, Бангладеш и Шри-Ланке (поддержка детей из неблагополучных семей), Австралии (поддержка австралийской НКО Australian Doctors for Africa в повышении доступности медицинской помощи в Эфиопии и Сомали), ЮАР (поддержка сирот), Кении (программа питания школьников из бедных районов) [3].

Примечательно, что все анализируемые компании, кроме Saudia, говорят о важной роли авиакомпании в установлении и поддержании дипломатических связей стран Ближнего Востока с другими государствами, однако подробно данный тезис не раскрывается ни в одном из отчетов.

Ближневосточные авиакомпании, как и азиатские компании, уделяют особое вни-

мание защите дикой природы, отмечают свою важную роль в предотвращении незаконного оборота объектов дикой природы, в связи с чем ужесточают процедуры транспортировки животных на борту, обучают персонал выявлению нарушений в данной области. Однако, если в Азии (преимущественно в Китае) актуальность данной проблемы вызвана мягким законодательством в сфере отлова дикой фауны, то граждане стран Ближнего Востока являются одними из основных заказчиков объектов дикой природы (преимущественно хищных птиц, снежных барсов, дальневосточных леопардов) в связи с высоким доходом граждан, позволяющих их приобрести, и культурными особенностями данного региона (широкое распространение соколиной охоты, содержание частных зоопарков и высокий спрос на натуральную кожу/мех редких животных) [1].

Следует отметить и негативные тенденции в практике КСО авиакомпаний данного региона. Так, в отчетах ни одной из ближневосточных компаний нет практики противодействия коррупции, которая существует в той или иной степени в большинстве авиакомпаний других регионов. Помимо этого, ни одна из компаний не отчитывается о проверки поставщиков на соблюдение трудового законодательства и требований в сфере экологии. Последнее не относится к авиаперевозчику EL AL Airlines, стоящему особняком от остальных компаний.

В качестве исключения выступает израильская компания EL AL, представляющая в КСО совокупность характерных черт европейских и американских авиаперевозчиков. EL AL в большей степени стремится к показателям европейских конкурентов: в отчете сравнивают себя именно с ними, а не с авиакомпаниями своего региона, участвуют в тестировании европейского отраслевого

законодательства (в частности, системы торговли квотами на выбросы углерода). В обслуживании пассажиров на первое место компания ставит именно достижения по увеличению уровня безопасности перелетов, а не качества обслуживания. Помимо этого, под КСО представители EL AL понимают не только собственные добровольные инициативы, но и исполнение норм текущего законодательства.

Практика активного взаимодействия с военнослужащими и соответствующими благотворительными организациями роднит EL AL с авиакомпаниями Северной Америки: израильский перевозчик не только жертвует средства на поддержку военных и ветеранов, но и активно принимает их на работу, обеспечивает питанием в отпусках, организует мероприятия для членов их семей, спонсирует авиаперевозки к месту проживания родных.

## АФРИКА

Необходимо отметить, что в топ-5 авиаперевозчиков Африки по трафику входят также Royal Air Maroc Airline и Egyptair, однако Марокко попадают под юрисдикцию европейского офиса ИКАО, а Египет – ближневосточного офиса, в связи с чем в данной работе их опыт КСО не рассмотрен.

Отчетность по корпоративной социальной ответственности в африканских авиакомпаниях развита слабо, обновляется не систематически и представляет собой преимущественно лишь фиксирование общих ценностей компании и существующие направления деятельности КСО (Arik Air, Kenya Airways, Air Mauritius). Компании не отчитываются об уже проведенных мероприятиях и процедурах, лишь отмечают свои намерения, например, по закупке более экологичных воздушных судов, пересмотру текущего потребления топлива и т.п. Так,

например, Kenya Airways в рамках собственного буклета по КСО приводит в пример мировой опыт по минимизации негативного воздействия на окружающую среду, но при этом не описывает собственный опыт [22].

Топ-5 компаний региона понимают социальную ответственность схоже как добровольную активность, не связанную с операционной деятельностью компании. Преимущественно в данную категорию попадает защита дикой природы, развитие местного сообщества и гуманитарная помощь [12].

Наиболее подробно среди авиаперевозчиков региона представлена КСО South African Airways, который рассматривает его как социальные инвестиции [11]. Примечательно, что авиакомпания совершает все взносы в натуральном виде. Приоритетными для компании являются проекты в следующих областях: образование (продвижение карьеры в авиации, способствование укреплению образования в точных науках), здравоохранение (транспортировка пациентов к медицинским центрам вне Южной Африки), гуманитарная помощь при стихийных бедствиях, окружающая среда (распространение экологической осведомленности населения).

На основании отчетности о КСО, находящейся в открытом доступе, можно сделать лишь 2 основных вывода: 1) деятельность в сфере КСО авиакомпаний развита слабо, что во многом обусловлено высокой убыточностью компаний; 2) под социальной ответственностью компании понимают исключительно добровольные инициативы по улучшению экологической, социальной и экономической ситуации в регионе за рамками своей основной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на существующие схожие элементы корпоративной социальной ответственности авиаперевозчиков различных регионов в части минимизации собственного негативного воздействия на окружающую среду под давлением готовящегося наднационального регулирования отрасли, повышения безопасности как клиентов, так и сотрудников, для обеспечения своей бесперебойной работы как объекта критической инфраструктуры и повышения собственной эффективности, особенности социально-экономического развития регионов продолжают оказывать влияние на деятельность компаний в сфере социальной ответственности.

Расхождения в КСО основаны не столько на различии законодательства стран, сколько объясняются текущими региональными проблемами, которые приходится решать авиакомпаниям для дальнейшего развития своей деятельности, увеличения объемов перевозок, расширения сети и поддержания деловой репутации.

В регионах со слабым территориальным развитием (Южная Америка, Азия) авиакомпании до сих пор играют одну из ключевых движущих сил регионального развития, в связи с чем им приходится возлагать на себя больше социальных обязательств. Обратная ситуация наблюдается в развитых странах, где понимание компаниями КСО стало ограничиваться исполнением законодательства и иной деятельностью, преследующей собственную выгоду. Вероятно, с постепенным выравниванием уровня социально-экономического развития в развивающихся странах авиаперевозчики данных регионов также ограничат свою деятельность в рамках КСО.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Проблема контрабанды объектов фауны. Справка // РИА Новости [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/20090716/177578808.html> (Дата обращения: 13.04.2019).
2. Annual Report 2017 // Cathay Pacific Airways Limited [Electronic source] URL: [https://www.cathaypacific.com/content/dam/cx/about-us/investor-relations/interim-annual-reports/en/2017\\_annual\\_report\\_en.pdf](https://www.cathaypacific.com/content/dam/cx/about-us/investor-relations/interim-annual-reports/en/2017_annual_report_en.pdf) (Date of access: 07.04.2019).
3. Annual Report 2017-18 // Emirates Group [Electronic source] URL: [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual\\_report\\_2018.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2018.pdf) (Date of access: 29.04.2019).
4. Annual Report 2018 // Ryanair [Electronic source] URL: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2018/07/Ryanair-FY-2018-Annual-Report.pdf> (Date of access: 13.04.2019).
5. Aviation Benefits 2017 // International Civil Aviation Organization [Electronic source] URL: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2017-web.pdf> (Date of access: 17.04.2019).
6. Balance. Sustainability Report 2018 // Lufthansa Group [Electronic source] URL: <https://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/responsibility/LH-sustainability-report-2018.pdf> (Date of access: 13.04.2019).
7. Chen F. Y., Chang Y. H., Lin Y. H. Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty // Journal of Air Transport Management. – 2012. – Т. 20. – С. 49-51.

8. Corporate Responsibility // British Airways [Electronic source] URL: [https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/csr/corporate-responsibility?source=BOT\\_corporate-responsibility](https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/csr/corporate-responsibility?source=BOT_corporate-responsibility) (Date of access: 14.04.2019).
9. Corporate Responsibility Report 2017 // American Airlines [Electronic source] URL: [http://s21.q4cdn.com/616071541/files/doc\\_downloads/crr/CRR-Report-2017.pdf](http://s21.q4cdn.com/616071541/files/doc_downloads/crr/CRR-Report-2017.pdf) (Date of access: 10.04.2019).
10. Corporate Responsibility Report 2017 // Delta Air Lines [Electronic source] URL: <http://www.corporatereport.com/delta/2017/crr/> (Date of access: 10.04.2019).
11. Corporate Social Investment // South African Airways [Electronic source] URL: <https://www.flysaa.com/about-us/leading-carrier/social-responsibility/corporate-social-investment> (Date of access: 28.04.2019).
12. Corporate Social Responsibility // Ethiopian Airlines [Electronic source] URL: <https://www.ethiopianairlines.com/corporate/company/responsibility/socialresponsibility> (Date of access: 28.04.2019).
13. Corporate Social Responsibility // United Airlines [Electronic source] URL: <http://crreport.united.com> (Date of access: 10.04.2019).
14. Corporate Social Responsibility Report 2016 // China Eastern Airlines [Electronic source] URL: <https://www.csair.com/en/about/shehuizere nbaogao/resource/a3a113c0cb20e23ad0767b5a0b85c6d2.pdf> (Date of access: 07.04.2019).
15. Corporate Social Responsibility Report 2014/15 // EL AL Israel Airlines [Electronic source] URL: <https://www.elal.com/SiteCollectionDocuments/About-ELAL/ELAL-CR-2014-15.pdf> (Date of access: 29.04.2019).
16. Corporate Social Responsibility Report 2017 // Air China [Electronic source] URL: [http://www.airchina.com.cn/en/images/en/investor\\_relations/csr/2019/04/25/CD5301ED9D85445205C50FF7A134D630.pdf](http://www.airchina.com.cn/en/images/en/investor_relations/csr/2019/04/25/CD5301ED9D85445205C50FF7A134D630.pdf) (Date of access: 07.04.2019).
17. Corporate Social Responsibility Report 2017 // Air France - KLM [Electronic source] URL: <https://csrreport2017.airfranceklm.com> (Date of access: 14.04.2019).
18. Corporate Social Responsibility Report 2018 // China Southern Airlines [Electronic source] URL: <https://www.csair.com/en/about/shehuizere nbaogao/resource/a3a113c0cb20e23ad0767b5a0b85c6d2.pdf> (Date of access: 07.04.2019).
19. Corporate Sustainability Report 2016 // Air Canada [Electronic source] URL: <https://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/responsibility/LH-sustainability-report-2018.pdf> (Date of access: 10.04.2019).
20. CORSIA Fact Sheet // International Air Transport Association [Electronic source] URL: [https://www.iata.org/pressroom/facts\\_figures/fact\\_sheets/Documents/corsia-fact-sheet.pdf](https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/corsia-fact-sheet.pdf) (Date of access: 17.04.2019).
21. Cowper-Smith A., de Grosbois D. The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry // Journal of Sustainable Tourism. - 2011. - T. 19. - №. 1. - C. 59-77.
22. CSR Booklet // Kenya Airways [Electronic source] URL: <https://corporate.kenya->



- air-ways.com/uploadedFiles/Content/About\_Us/CSR/KQ\_CSR\_booklet.pdf (Date of access: 28.04.2019).
23. Environmental, Social & Governance (ESG) Policy // Ryanair [Electronic source] URL: <https://investor.ryanair.com/governance/esg/> (Date of access: 13.04.2019).
24. EU Emissions Trading System // European Commission [Electronic source] URL: [https://ec.europa.eu/clima/policies/ets\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_en) (Date of access: 17.04.2019).
25. Environmental, Social and Governance (ESG) Responsibility // Azul [Electronic source] URL: [http://ir.voeazul.com.br/conteudo\\_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=54877](http://ir.voeazul.com.br/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=54877) (Date of access: 16.04.2019).
26. Helping Children and Wildlife over the world // dnata4good [Electronic source] URL: <https://dnata4good.com> (Date of access: 29.04.2019).
27. Ilkhanizadeh S., Karatepe O. M. An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior // Journal of Air Transport Management. – 2017. – T. 59. – C. 8-17.
28. ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility
29. Lynes J. K., Andrachuk M. Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines // Journal of International management. – 2008. – T. 14. – №. 4. – C. 377-390.
30. One Report 2018 // Southwest Airlines [Electronic source] URL: <http://southwestonereport.com> (Date of access: 10.04.2019).
31. Our Responsibility // Etihad Airways [Electronic source] URL: <https://www.etihad.com/en-np/about-us/corporate-profile/responsibility/> (Date of access: 29.04.2019).
32. Penner J. E. et al. Aviation and the global atmosphere: a special report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. – Cambridge University Press, 1999.
33. PRINCE KHALED AL-FAISAL HONORS SAUDI AIRLINES // Saudia [Electronic source] URL: <https://google.com/tVTobK9ahK> (Date of access: 30.04.2019).
34. Regional Offices // International Civil Aviation Organization [Electronic source] URL: <https://www.icao.int/secretariat/RegionalOffice/Pages/default.aspx> (Date of access: 26.03.2019).
35. Ringham K., Miles S. The boundary of corporate social responsibility reporting: the case of the airline industry // Journal of Sustainable Tourism. – 2018. – T. 26. – №. 7. – C. 1043-1062.
36. SAUDIA PARTNERS WITH SAUDI ACHIEVEMENT ORGANIZATION // Saudia [Electronic source] URL: <https://google.com/s8YGDcRoCq> (Date of access: 30.04.2019).
37. Social Responsibility and Sustainability Report 2015 // Avianca Holdings C.A. [Electronic source] URL: [http://s22.q4cdn.com/896295308/files/doc\\_downloads/reports/informesostenibilidad2015.pdf](http://s22.q4cdn.com/896295308/files/doc_downloads/reports/informesostenibilidad2015.pdf) (Date of access: 16.04.2019).
38. Sustainability Report 2017 // LATAM [Electronic source] URL: <http://southwestonereport.com> (Date of access: 16.04.2019).

39. Sustainability Report FY2016/17 // Singapore Airlines [Electronic source] URL: <https://www.singaporeair.com/saar5/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/sustainabilityreport1617.pdf> (Дата обращения: 07.04.2019).
40. Sustainability Report 2017 // GOL [Electronic source] URL: [http://ri.voegol.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=A57114C7-3B82-4F0E-BB8B-5D65E693809D](http://ri.voegol.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=A57114C7-3B82-4F0E-BB8B-5D65E693809D) (Date of access: 16.04.2019).
41. Sustainability Report 2017 // Turkish Airlines [Electronic source] URL: [https://investor.turkishairlines.com/document/s/ThyInvestorRelations/download/yillik\\_raporlar/surdurulebilirlik-raporu-en-2017.pdf](https://investor.turkishairlines.com/document/s/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/surdurulebilirlik-raporu-en-2017.pdf) (Date of access: 14.04.2019).
42. Sustentabilidad // Aerolineas Argentinas [Electronic source] URL: [https://www.aerolineas.com.ar/landingsespeciales/landings/497\\_sustentabilidad](https://www.aerolineas.com.ar/landingsespeciales/landings/497_sustentabilidad) (Date of access: 16.04.2019).
43. Tsai W. H., Hsu J. L. Corporate social responsibility programs choice and costs assessment in the airline industry – A hybrid model // Journal of Air Transport Management. – 2008. – T. 14. – №. 4. – C. 188-196.
44. Upadhaya B. et al. Diffusion of corporate social responsibility in the airline industry // International Journal of Operations & Production Management. – 2018. – T. 38. – №. 4. – C. 1020-1040.

## AIRLINES CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CROSS-REGIONAL STUDY

**Goncharova Natalia** – Expert of the Research and Education Laboratory of Business Communications Study of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnikanskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: [nagoncharova@hse.ru](mailto:nagoncharova@hse.ru).

The corporate social responsibility of air carriers lies at the intersection of the need of negative impact minimization, critical infrastructure safety and the regional development both in the performance of operational activities and beyond it. Despite the high impact of globalization on civil aviation, airlines retain a close connection to the regions of their base. This article discusses the main approaches of leading air carriers for understanding their corporate social responsibility, and also examines the regional features of the principles, approaches and ways of fulfilling their social obligations.

### Key words:

*CSR, corporate social responsibility, citizenship, sustainability, reporting, civil aviation, airlines, air transportation.*

## ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕР РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ: ОПЫТ КАЧЕСТВЕННОГО СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Крикунов К.А.<sup>5</sup>

Предыдущие научные исследования в области конфликта интересов на государственной службе были направлены либо на выявление причин неэтичного поведения государственных служащих, либо на изучение различных моделей регулирования конфликта интересов, основанных на «запретительных» мерах или мерах, связанных с профессиональной культурой. В рамках данного исследования предпринимается попытка выработать эффективный механизм применения мер регулирования конфликта интересов на государственной службе. Для этого были проанализированы национальные законодательства в выбранных странах, и на их основе проведен качественный сравнительный анализ для выявления комбинаций и последовательности мер, которые ведут к более эффективному регулированию конфликта интересов.

Ключевые слова:

*Конфликт интересов, государственная служба, предотвращение коррупции, этический менеджмент, публичное управление, QCA.*

---

<sup>5</sup> Крикунов Кристина Александра – ассистент департамента политической науки Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, Кривоколенный пер., д. 3. E-mail: [kkrikunov@hse.ru](mailto:kkrikunov@hse.ru).

## ВВЕДЕНИЕ

В борьбе с коррупцией многие страны принимают антикоррупционное законодательство, в частности, меры регулирования конфликта интересов на государственной службе, основываясь на опыте более успешных стран. Однако во многих случаях принятые меры регулирования конфликта интересов не достигают своей цели – предотвращения коррупции [2; 17]. При этом в научных исследованиях, посвящённых конфликту интересов, прослеживаются две тенденции: сравнение лучших практик регулирования конфликта интересов или сравнительный анализ итогов внедрения различных мер регулирования конфликта интересов [27; 39; 44]. Другими словами, в существующих научных работах отсутствует объяснение того, какие практики регулирования конфликта интересов наиболее сочетаемы друг с другом, и важна ли последовательность их внедрения.

В рамках данного исследования будет предпринята попытка разработать механизм, объясняющий эффективность применения того или иного набора мер регулирования конфликта интересов, что в дальнейшем может быть перенесено на практику и способствовать повышению эффективности государственной антикоррупционной политики

## МЕРЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

В предшествующих исследованиях в области предотвращения коррупции предпринимались попытки оценить меры регулирования конфликта интересов, к которым относят: подотчётность государственных служащих, регулирование найма родственников, раскрытие государственным служащими информации о доходах и расходах, регулирование получения подарков, прове-

дение этических тренингов, а также закрепление этих мер в различного типа кодексах или законах и др. [37]. Однако в центре внимания авторов этих работ были отдельные превентивные меры, применяемые в отношении государственных служащих. Это является основанием для критики существующих исследований, так как они не учитывают возможность сочетаемости мер и комплексности их использования, что важно в условиях пакетных антикоррупционных реформ.

Есть ряд работ, которые на основе экспертных опросов ставили своей целью выявить эффективность мер регулирования конфликта интересов. При этом результаты исследований разошлись между собой. К примеру, Ван ден Хэувел и его коллеги занимались изучением муниципалитетов в Нидерландах на предмет выявления коррупционных практик. По результатам проведённого среди экспертов опроса, наиболее эффективными инструментами регулирования конфликта интересов стали меры по регулированию принятия подарков и декларирование расходов. В свою очередь, к наименее эффективным были отнесены меры по сообщению фактов коррупции (whistleblowing) и внешняя подотчётность муниципальных служащих [56].

Иные результаты были получены при проведении исследования по выявлению эффективности этической политики на национальном уровне среди государственных членов Европейского Союза. Опросы были проведены среди экспертов по этике и сотрудников HR-отделов, специализирующихся на подготовке, найме и дальнейшей работе с сотрудниками национальных министерств. Согласно полученным данным, наиболее эффективной мерой регулирования неэтичного поведения стали этические тренинги, в то время как регулирование по-

сле увольнения, жёсткая политика в области подарков, защита заявителей, декларирование финансовых интересов, а также работа сотрудников, связанных с реализацией политики целостности и честности, показали обратный результат. Однако авторы подчёркивают, что неэффективность в данном случае не тождественна слабости этих мер. Речь, скорее, идёт о том, что данные инструменты регулирования конфликта интересов не работают в сложившихся условиях. Более того, исследователи приходят к выводу, что такая мера, как трудоустройство после увольнения остается необходимой в связи с переплетением государственного и частного секторов [16].

Таким образом, в исследовательском поле нет однозначного ответа на то, какие меры регулирования конфликта интересов на государственной службе являются наиболее эффективными. Исследования нидерландских муниципалитетов и министерств стран Европейского Союза являются ярким примером того, как выбор разных уровней анализа и подходов к оценке эффективности отражается на полученных результатах. Служащие разных уровней, как правило, обладают разной степенью должностных обязанностей и дискреционных полномочий, что требует своей специфики регулирования.

В данной статье мы постараемся разрешить возникшее противоречие в оценке эффективности мер и вывести факторы эффективности мер регулирования конфликта интересов среди государственных и гражданских служащих.

## МОДЕЛИ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

В литературе, посвященной этическому аспекту государственной службы, меры регулирования конфликта интересов сводят

в две группы на основе различных способов этического управления. Основой для этого деления стала дискуссия Фридриха и Файнера о роли бюрократии. Позиция Фридриха строилась на том, что государственные служащие не нуждаются во внешней подотчётности со стороны общества. Эффективность их деятельности обусловлена уровнем их профессионализма и внутреннего контроля. Противоположные взгляды разделял Файнер: для эффективности и транспарентности бюрократической деятельности необходимо обеспечить внешний общественный контроль [4].

Более подробное описание двух моделей встречается у Салминена, выделяющего минималистскую и максималистскую концепции этического управления. Минималистская концепция является продолжением идеи Фридриха и отстаивает внутрисистемное регулирование, опираясь на нормы запрета для государственных служащих. Максималистская концепция, напротив, не ограничивается законодательно закреплёнными мерами запрета, а подразумевает необходимость развития ценностей справедливости и общественного служения [46]. Наиболее известными работами, связанными с данными моделями этического управления, являются труды Рора, Фокса, Хейка-Экинса, Маесшалка, Мензеля и др. Эти работы представляют собой различные взгляды на поощрение этических практик, в основе которых лежат либо строгие правила и внешние ограничения деятельности государственных служащих, либо ценности и высокая профессиональная культура.

В рамках данного исследования будет использована типология, разработанная ОЭСР и ставшая основой для рекомендаций ОЭСР по созданию антикоррупционных реформ. Типология включает в себя две основные модели регулирования конфликта

интересов, а именно: модель «следования правилам» (compliance-based) и модель «высокой профессиональной культуры» (integrity-based). Модель следования правилам акцентирует внимание на формальных правилах и ситуациях, при которых «индивидуальный этический выбор ограничивается выбором следовать правилам или нарушать их» [29]. Тогда как модель, основанная на повышении профессиональной культуры, выдвигает на первый план самоконтроль государственного служащего. Согласно Хейку-Экинсу, внутренний контроль государственного служащего должен состоять из двух элементов: морального потенциала и морального характера. Если первый укрепляется с помощью изучения и понимания необходимых ценностей, то второй – это воля действовать по суждениям через принятие этических решений [31].

Стоит отметить, что деление на модель следования правилам и модель повышения профессиональной культуры достаточно ригидное и не включает в себя промежуточных звеньев. Этот недостаток сглаживается в типологии моделей регулирования этического поведения на государственной службе Рора. Он разработал модель, условно разделив траектории регулирования на низкий путь (low road), высокий путь (high road) и путь слияния (fusion road). Низкий путь – это «приверженность формальным правилам», которую Рор называет «карательным путём, выступающим за тщательное внимание к тривиальным вопросам», что препятствует гибкости при принятии решений. Высокий путь, напротив, выступает против принудительных запретов, вместо которых предлагает развивать моральные ценности государственных служащих [45]. Меры, характерные для высокого пути, являются добровольными и только

предписывающими определённое поведение.

Несмотря на все кажущиеся преимущества высокого пути, он имеет ряд ограничений. Во-первых, в своём идеальном варианте он предполагает низкий уровень институционализации, что невозможно успешно реализовать на уровне государства. Во-вторых, этот подход учитывает влияние только индивидуального фактора на этическое поведение. В свою очередь поведение государственных служащих оказывается под влиянием внешних факторов, а также испытывает влияние со стороны самой организации [45].

В отличие от типологии ОЭСР, построенной на двух «крайних» моделях (compliance-integrity continuum), Рор учитывает слабости идеальных типов и предлагает промежуточный вариант, который бы совмещал сильные стороны обеих моделей – это путь «слияния». То есть он выступает за постепенное развитие этических ценностей на фоне соблюдения внешних правил и ограничений [35].

Попытка уйти от идеальных типов следования правилам и повышения профессиональной культуры была предпринята и Маесшалком. Он расширил типологию ОЭСР, разработав четыре типа ведения публичного этического управления, на основе которых может быть выстроено регулирование конфликта интересов: иерархический, эгалитаристский, индивидуалистский и фаталистический. Первые два типа являются «преемниками» модели следования правилам (иерархический тип) и модели профессиональной культуры (эгалитаристский тип). Маесшалк добавляет, что для иерархической модели свойственно разделение государственных служащих по уровням иерархии, которые определяют размер их дискреционных полномочий. Чем ниже

находится чиновник, тем меньше формальных дискреционных полномочий он имеет. Модель эгалитаризма, помимо общих характеристик с моделью профессиональной культуры, содержит и положение о том, что между членами группы должно сохраняться равенство и все принимаемые решения должны обсуждаться между собой [35]. Например, согласно Томпсону, «никто не имеет права говорить другому, что ему делать и как быть» [51].

Маесшалк иллюстрирует, как эти подходы к управлению этическим поведением государственных служащих работают на практике, приводя в пример политику по регулированию получения подарков. Стронники иерархического подхода предпочитают введение жёстких правил по запрету получения подарков и контроль за их исполнением. В свою очередь, «эгалитаристы» будут принимать решения в каждом отдельном случае на основе взаимного согласия внутри организации. Индивидуалистическая идея заключается в том, что государственный служащий будет симпатизировать «дарителю», что скажется на его эффективности, а в условиях конкуренции это может негативно отразиться на уровне заработной платы. «Фаталистический» подход основан на том, что сотрудники не должны работать в одиночку, и периодическая смена коллег создаёт ситуацию контроля и недоверия внутри коллектива, что предотвращает принятие подарков государственным служащим [35].

Таким образом, в литературе есть несколько подходов к регулированию неэтичного поведения государственных служащих и, соответственно, конфликта интересов. Однако из-за схожести лежащей в их основе идеи о жёстком формальном регулировании или повышении этической культуры, все они имеют общие недостатки. К примеру,

Пратчет указывает на неспособность модели следования правилам и, соответственно, основанных на ней типах успешно функционировать в период институциональных изменений, из-за чего может возникнуть кризис этического регулирования и, как следствие, повысится уровень коррупции среди государственных служащих [42]. Бэнк в свою очередь видит в жёстком регулировании риск снижения доверия граждан по отношению к обществу, что порождает следующий виток развития неэтичного поведения государственных служащих [41]. Схожую критику модели следования правилам также можно встретить в работах Адамса и Балфура, Мензеля, Анекиарико и Якобса и др.

Несмотря на то, что роль модели профессиональной культуры возрастает с отходом от традиционного государственного управления, построенного на идеях Вебера об идеальной бюрократии, и переходом к новому государственному управлению, чистое функционирование этой модели также подвергается критике. Основная претензия к модели профессиональной культуры связана с тем, что она не способна регулировать поведение государственных служащих хотя бы без минимального набора правил, проверок и достаточного финансирования государственной службы, пренебрегает внешними факторами, которые могут негативно влиять на этическое поведение служащих, но никак не объясняются моделью [16], а также не работает в условиях нового государственного управления [4].

Однако это не единственные ограничения, которые нужно учитывать при внедрении этих моделей в рамках антикоррупционных реформ. Помимо внутренних недостатков моделей, они также восприимчивы к внешним условиям, что сказывается на их эффективности. О подобной практике

пишет В. Васильева в статье «Регулирование конфликта интересов на государственной службе: Бразильский опыт». Она показывает, что модель профессиональной культуры неэффективна в условиях плохих институтов и недемократического политического режима [2]. Теоретическим подтверждением этого тезиса может стать теория коррупционных рынков, разработанная В. Васильевой и А. Воробьёвым. Согласно ей, подтверждается сложность заимствования успешных практик, так как существуют 8 разных моделей коррупционных рынков, разделённых на основе качества институтов, степени и охвата государственного регулирования и обуславливающих свою специфику регулирования конфликта интересов [3].

Изучение исследовательских работ по регулированию этического поведения на государственной службе показало, что в научной литературе нет единого мнения касательно того, какие модели или отдельные меры регулирования конфликта интересов эффективны. Единственное, становится очевидно, что нет универсальной модели регулирования конфликта интересов. В ходе данного исследования будет получен ответ на то, существует ли эффективная комбинация мер и последовательность их внедрения, способные привести к сокращению коррупции среди государственных служащих.

## ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В рамках данной работы поставлена цель выяснить, является ли важным последовательность и комбинация мер для эффективного регулирования конфликта интересов. Как уже упоминалось, предыдущие исследования в этой области в основном рассматривали отдельные меры и их применение в различных странах. Однако прежде не изучался вопрос, какой пакет мер регу-

лирования конфликта интересов является более успешным, и есть ли меры, которые необходимо проводить в первую очередь при реализации антикоррупционной политики.

Для выявления эффективности пакетов мер регулирования конфликта интересов будут использованы модели следования правилам и профессиональной культуры (compliance-integrity continuum). Несмотря на то, что в литературе существует несколько подходов к регулированию этического поведения государственных служащих, а модель профессиональной культуры и модель следования правилам подвергаются критике, тем не менее данное исследование будет основано именно на них. Главная причина такого выбора связана с прикладным характером этих моделей. Поскольку для выявления последовательности и эффективности мер будут использоваться только формальные меры, закреплённые в законодательстве выбранных стран, необходимо отталкиваться от моделей, на основе которых страны разрабатывали свою антикоррупционную политику. Однако для того, чтобы уйти от полярности моделей, классификация была дополнена третьей «адаптационной» группой, куда вошли страны со смешанным набором мер.

Данное исследование сталкивается с рядом ограничений, связанных с эмпирической базой. Выбор кейсов обусловлен в первую очередь тем, чтобы в список попали страны, относящиеся к двум разным моделям регулирования конфликта интересов – модели профессиональной культуры (integrity-based model) и модели следования правилам (compliance-based model), а также страны «адаптационные» со смешанным набором мер.

Стоит отметить, что для модели следования правилам характерны меры «запре-



та» и максимальное законодательное регулирование областей, которые потенциально могут вызвать противоречие между частным интересом государственного служащего и его должностными обязанностями (потенциальный конфликт интересов). В такой модели акцентами регулирования будут найм родственников, совместительство, получение подарков и инфраструктура внутренней подотчётности, предоставление непубличных деклараций и несение уголовной ответственности [35]. Модель профессиональной культуры, напротив, основывается на внешней подотчётности, поэтому в законодательстве должны быть прописаны механизмы контроля государственных служащих со стороны СМИ и гражданского общества [31]. Более того, в рамках этой модели, как правило, существует децентрализованная и публичная система предоставления деклараций. Модель профессиональной культуры делает акцент на регулировании трудоустройства после увольнения, служебных разоблачениях и политической деятельности государственных служащих.

Таким образом, по итогам исследования будут подтверждены или опровергнуты гипотезы о том, что

1. регулирование конфликта интересов является эффективным при соблюдении определённых комбинаций мер;
2. регулирование конфликта интересов является эффективным при соблюдении определённой последовательности внедрения мер.

## КЕЙСЫ

В ходе исследования были отобраны 20 стран, которые сгруппированы по специфике мер регулирования конфликта интересов. К модели следования правилам (compliance-based model) были отнесены такие страны, как Казахстан, Китай, Сингапур,

Турция, Южная Корея, Япония и Индия; к модели профессиональной культуры (integrity-based model) – Австралия, Италия, Канада, Норвегия, Новая Зеландия. «Адаптационными» странами со смешанными мерами регулирования конфликта интересов стали Бразилия, Германия, Франция, Великобритания, Испания, Швейцария, США, Финляндия и Россия. Поскольку в мире меньше стран, использующих модель профессиональной культуры, то наблюдается численный перевес в пользу стран с моделью следования правилам. Однако адаптационные страны призваны сбалансировать количество «запретительных» и направленных на профессиональную культуру мер.

Деление стран по моделям также было произведено по итогам изучения национальных законодательств, а именно:

1. Конституций (Бразилии, Финляндии и Турции);
2. Уголовных кодексов (Бразилии, Франции, Швейцарии и Китая);
3. национальных законов о государственной службе (Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» от 18.11.2015 № 410; «О внесении изменений в законодательные акты Республики Казахстан по вопросам государственной службы и борьбы с коррупцией» от 29.12.2010 № 37; Закон о государственной службе, 1983 г. (Норвегия); Public Service Act, 1999 (Австралия));
4. отдельных законов по областям регулирования (Fair Work Act (Австралия); The Public Interest Disclosure Act, 2013 (Австралия); U. S. False Claims Act, 2009; Prevention of Corruption Act (Сингапур); Law 3628 on the Declaration of Property and Fight Against Bribery and Corruption, Law 657 on Public Officers (Турция));

5. Этических кодексов (Этический кодекс государственной гражданской службы, 2000 г. (Япония); Кодекс поведения государственных служащих, 2009 (Франция); Public Service Ethics Act (Южная Корея); Hospitality, Benefits and Gifts Act (Финляндия); Этические рекомендации для госслужащих, 2005 г. (Норвегия); Conflict of Interest Act (Канада); Regulation on Ethical Principles for Public Officers and Procedures and the Principles for Application (Турция)) и др.

Собранные данные о мерах регулирования конфликта интересов в выбранных странах стали основой для проведения качественного сравнительного анализа и выявления наиболее эффективных комбинаций мер. Выбор этого метода связан ещё с одним ограничением, с которым сталкивается данное исследование. На малом количестве наблюдений пришлось бы оценивать множество параметров модели для каждого из факторов, что приводило бы к смещённым статистическим оценкам. По этой причине выбор был сделан в пользу качественного сравнительного анализа, который может работать с небольшим количеством кейсов.

## УСЛОВИЯ

В качестве условий (независимых переменных) для проведения качественного сравнительного анализа были использованы меры регулирования конфликта интересов на государственной службе, которые также были отобраны по принципу соотнесения с той или иной моделью регулирования. Таким образом, мерами, чаще всего встречающимися в запретительных моделях, являются: найм родственников, получение подарков, разглашение служебной информации, подача непубличной декларации, совместительство и несение уголовной ответственности. Тогда как для модели профессиональной культуры характерно регулирование лояльности государственных служащих,

трудоустройства после увольнения, служебных разоблачений, а также формальные каналы для контроля со стороны СМИ и гражданского общества [4].

По итогам изучения антикоррупционного законодательства были выделены меры регулирования конфликта интересов, характерные для выбранных стран.

## ЗАВИСИМАЯ ПЕРЕМЕННАЯ

В качестве результата взят показатель «контроль коррупции» за 2016 год из WGI (Worldwide Governance Indicators – Мировые показатели управления). В отличие от индекса восприятия коррупции (CPI), который оценивает именно субъективное восприятие коррупции, не всегда соответствующее реальному уровню коррупции в стране, WGI в данном случае более сбалансирован и позволяет проследить долгосрочную динамику изменений, начиная с 1996 года, что невозможно сделать, например, с помощью барометра коррупции от Трансперенси Интернешнл. Более того, в WGI содержится более полная информация по странам, в отличие от IPI и барометра коррупции.

Поскольку показатель «контроль коррупции» измеряется в диапазоне от -2,5 до 2,5, то перед проведением качественного сравнительного анализа его нужно нормировать, так как программа fsQCA работает только с показателями от 0 до 1.

## АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Для сбора информации по применимости мер в выбранных странах были рассмотрены национальные антикоррупционные законодательства, основанные на разных моделях регулирования конфликта интересов. По результатам проведённого сравнительного кейс-стади нормативных правовых актов можно сделать вывод, что деление на модели следования правилам или про-

фессиональной культуры условно, и в идеальном виде не реализуются в законодательстве. Наиболее приближенным примером к идеальной модели оказалась Новая Зеландия. Регулирование конфликта интересов в этой стране построено на принципах профессиональной культуры, что отражается в высокой роли этического кодекса для государственных служащих и децентрализованной системе регулирования конфликта интересов. Именно децентрализация регулирования не позволяет включить эту страну в выборку при проведении качественного сравнительного анализа, так как в каждом органе государственной власти существуют свои меры, что делает невозможным получение обобщённых данных по стране.

Более того, проведённый сравнительный анализ не даёт однозначного ответа, какие меры регулирования конфликта интересов наиболее эффективны. Это связано с рядом причин. Во-первых, национальные законодательства имеют схожие меры регулирования, с разницей лишь в их комбинации и степени строгости ограничения. При этом страны получают разные результаты на выходе. Яркими тому примерами являются Сингапур и Казахстан с преобладанием «запретительных» мер, а также Норвегия и Италия, уделяющие внимание выработке профессиональной культуры у государственных служащих. Разной степенью эффективности по снижению коррупции характеризуются и страны из адаптационных моделей. К примеру, согласно барометру коррупции за 2016 год, подготовленному Трансперенси Интернешнл, 66% респондентов называют одной из трёх основных проблем в Испании (адаптационная модель) коррупцию. В то время как Германия, которая также относится к адаптационной модели, показывает обратные результаты: только

2% опрошенных считают коррупцию серьёзной проблемой страны [1].

Во-вторых, антикоррупционные законодательства в странах принимались в разные годы, что в ряде случаев могло повлиять на снижение уровня коррупции. Подобное предположение справедливо, к примеру, для стран из модели следования правилам. Основные нормативные правовые акты Сингапура в области регулирования конфликта интересов были приняты в 1950-х годах. Антикоррупционная политика в Японии началась в 1990-х гг., и сейчас так же, как Сингапур, Япония показывает низкий уровень коррупции. При этом неуспешную политику Казахстана можно связать именно с её непродолжительностью: активные действия в области регулирования конфликта интересов Казахстан ведёт только с 2015 года. Однако эта логика не объясняет случай с Южной Кореей. Антикоррупционное законодательство в этой стране принималось одновременно с японским, но, в отличие от лидирующей Японии, Южная Корея входит только в среднюю группу стран по уровню восприятия коррупции по ИВК и по уровню контроля коррупции по WGI [1].

Иными словами, результатом проведённого анализа нормативных правовых актов стало утверждение, что не существует универсальной модели регулирования конфликта интересов. При этом делается допущение, что при схожести мер регулирования конфликта интересов именно их комбинация является решающей при достижении цели по снижению коррупции. Поэтому следующим шагом исследования стало выявление наиболее эффективных комбинаций мер путём проведения качественного сравнительного анализа.

## РЕЗУЛЬТАТЫ QCA

В рамках данного исследования был проведён качественный сравнительный анализ с нечётким множеством (fsQCA), так как изучаемые меры регулирования конфликта различаются по степени жёсткости в зависимости от страны, а уровень коррупции, используемый в качестве зависимой переменной, недостаточно представить в виде двоичной системы. По этой причине был использован нормированный показатель WGI, значения которого лежат в области от 0 до 1.

Качественный сравнительный анализ позволяет выявить необходимость и достаточность кейсов для достижения результата (снижения уровня коррупции) через два параметра – согласованность (consistency) и охват (coverage).

Согласованность показывает «степень соответствия необходимости и достаточно-

сти между сочетанием условий и результатом в пределах данного набора данных» [47], а охват является аналогией коэффициента детерминации R<sup>2</sup>. Иными словами, согласованность – это процент случаев, в которых сочетание данных мер приводит к искомому результату по отношению к случаям, для которых характерно данное сочетание. А охват – это процент случаев, в которых имеется конкретное сочетание по отношению к общему числу случаев, в которых наблюдается данный результат.

При интерпретации результатов анализа необходимо учитывать значения, при которых комбинация мер будет необходимой и достаточной для параметров «согласованность» (>0,9) и «охват» (>0,5). Таким образом, наиболее эффективные меры отражены в таблице 1.

Табл. 1. Наиболее эффективные меры регулирования конфликта интересов.

	Комбинация мер	Consistency	Coverage
(1)	Presents*relatives*partnership*whistleblowing	0,89	0,52
(2)	Partnership*inside*crime_resp*whistleblowing	0,85	0,52
(3)	Revol_doors*whistleblowing*media&CS	0,74	0,19
(4)	Revol_doors*whistleblowing*loyalty	0,76	0,30
(5)	Revol_doors*inside*whistleblowing	0,63	0,39
(6)	Revol_doors*inside*crime_resp*whistleblowing	0,62	0,39
(7)	Relatives*revol_doors*crime_resp	0,69	0,45

Таким образом, подтвердилась одна из гипотез исследования, что регулирование конфликта интересов является эффективным при соблюдении определённых комбинаций мер. Обобщение полученных данных позволяет сделать вывод о том, что чистые модели профессиональной культуры неэффективны, смешанные модели без включения базовых «запретительных» мер менее успешны, чем смешанные или чистые модели с включением сочетания минимум двух из трёх базовых мер (регулирование подар-

ков, найм родственников и декларирование). Стоит отметить, что качественный сравнительный анализ не позволяет определить, ограничительная или запретительная мера связана со снижением коррупции. Однако именно для ответа на подобные вопросы необходимо сочетать этот метод с кейс-стади, чтобы на примере страновых случаев проследить связь. Страны с моделью профессиональной культуры и часть адаптационных (например, Германия), включающие в законодательство ограничительные меры

по регулированию подарков и найма родственников, имеют хорошие показатели по уровню коррупции. Это даёт основание утверждать, что ограничения этих областей достаточно для достижения эффективности. При этом на примере Сингапура, Японии и других стран, использующих непубличное декларирование, можно сделать вывод о том, что предоставление непубличной декларации также является достаточным условием для эффективности комбинаций.

Более того, результаты сравнительного кейс-стади и качественного сравнительного анализа частично опровергают предложенную ОЭСР последовательность внедрения мер регулирования конфликта интересов [37]. ОЭСР выделяет три этапа реализации данного регулирования. Первый этап – это внедрение «запретительных» мер, в частности найма родственников и принятия подарков. Второй этап связан с обеспечением лояльности и политической нейтральности государственных служащих, тогда как третий период – это регулирование перехода между государственным и частным секторами экономики. По результатам анализа, меры «второго этапа» (а именно обеспечение лояльности) оказываются неэффективными для достижения цели по снижению коррупции. Таким образом, этап регулирования, связанный с лояльностью, можно пропустить при проведении антикоррупционной политики. С другой стороны, остаётся важным первый этап регулирования конфликта интересов, который вводит выявленные нами ранее базовые меры модели следования правилам. Исходя из этого, мы подтверждаем гипотезу о том, что регулирование конфликта интересов является эффективным при соблюдении определённой последовательности внедрения мер.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы уже отмечали, что предыдущие исследования в области конфликта интересов были направлены либо на выявление причин неэтичного поведения на государственной службе (в частности причин коррупционного поведения), либо на изучение различных моделей регулирования конфликта интересов, основанных на «запретительных» мерах или мерах, связанных с профессиональной культурой. В ряде работ предпринимались попытки оценить эффективность мер регулирования конфликта интересов на основе интервью и опросных методов. Однако результаты исследований были противоречивы, что делало невозможным разработку общего механизма применения мер.

В рамках данного исследования была предпринята попытка выработать механизм применения мер регулирования конфликта интересов на государственной службе. Для этого был проведён сравнительный анализ национальных законодательств в выбранных странах для выявления этих мер. Это исследование можно рассматривать как попытку преодолеть противоречие результатов, возникшее в научной литературе. По этой причине, вместо опросных методов было решено построить исследование на конфигурационном (качественном) сравнительном анализе при увеличении выборки. На основе собранных законодательных мер регулирования конфликта интересов этот метод позволил выявить связь между комбинацией и последовательностью мер и снижением коррупции в странах.

В ходе исследования подтвердились выдвинутые гипотезы. В частности, было выявлено, что универсальной модели регулирования конфликта интересов не существует, так как при применении одинаковых моделей регулирования конфликта интере-

сов страны демонстрируют различные показатели по уровню коррупции. При этом существует комплекс мер, который может стать основой для успешной антикоррупционной политики среди государственных служащих.

Такие меры, как ограничение на принятие подарков, найм родственников, а также обязанность декларирования, показали себя как базовые и неотъемлемые единицы, которые позволяют достичь снижения уровня коррупции. Сочетание этих мер с другими мерами из модели следования правилам также демонстрируют высокую эффективность, но не повышают её. Таким образом, достаточным условием для проведения эффективного регулирования конфликта интересов является наличие пакета мер, в который включены: непубличное декларирование, ограничение по найму родственников и принятию подарков.

При этом внедрение пакетов мер, полностью основанных на мерах профессиональной культуры, оказывается малоэффективным. На первый взгляд кажется, что результаты качественного сравнительного анализа противоречат реальному положению дел, так как страны, использующие модель профессиональной культуры, имеют высокие показатели по всем индексам, измеряющим уровень коррупции. Однако нужно учитывать тот факт, что эти страны не являются идеальными примерами законодательства, построенного на принципах целостности и профессиональной культуры. Новая Зеландия, Норвегия, Австралия и Канада тяготеют к этой модели, но параллельно включают в законодательство меры из «базового» набора (ограничение подарков, найма родственников и декларирование).

Более того, результаты исследования показали, что этапы внедрения мер регулирования конфликта интересов, предложен-

ные ОЭСР, могут быть изменены. В частности, второй этап, связанный с мерами, регулирующими лояльность государственных служащих, может быть пропущен при внедрении антикоррупционной политики, так как является неэффективным.

Полученные результаты могут найти практическое применение при разработке антикоррупционной политики в качестве рекомендаций, которые укажут на наиболее эффективные меры и последовательность их внедрения, в то время как законодателю останется адаптировать эти механизмы к существующим условиям.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барометр коррупции. Трансперенси Интернешнл. [Электронный ресурс] URL: [https://transparency.org.ru/images/Barometr\\_2016\\_english.pdf](https://transparency.org.ru/images/Barometr_2016_english.pdf) (Дата обращения: 10.03.2018).
2. Васильева В.М. Регулирование конфликта интересов на государственной службе: бразильский опыт. (Первая часть) // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2015. - № 2. - С. 100-122.
3. Васильева В.М., Воробьев А.Н. Коррупционные рынки // Polis: Journal of Political Studies. - 2015. - №. 2. - С. 78-96.
4. Васильева В.М., Колеснёва Е.А., Иншаков И.А. Государственная политика и управление. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт. - 2018. - 440 с.
5. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V «О противодействии коррупции». [Электронный ресурс] URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=33478302#pos=216;-27](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=33478302#pos=216;-27) (Дата обращения: 25.04.2018).
6. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V «О государственной службе Республики Казахстан». [Электронный ресурс] URL:

- [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=36786682#pos=0;0](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=36786682#pos=0;0) (Дата обращения: 25.04.2018).
7. Закон Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года № 410-V «О противодействии коррупции». [Электронный ресурс] URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=33478302#pos=216;-27](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=33478302#pos=216;-27) (Дата обращения: 25.04.2018).
8. Индекс восприятия коррупции 2017 / Трансперенси Интернешнл. [Электронный ресурс] URL: <https://transparency.org.ru/research/indeks-vospriyatiya-korruptsii/rossiya-v-indeks-vospriyatiya-korruptsii-2017-posadki-nepomogli.html> (Дата обращения: 26.02.2018).
9. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (Дата обращения: 10.04.2018).
10. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ. «О противодействии коррупции» [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/) (Дата обращения: 10.04.2018).
11. Уголовный кодекс КНР. [Электронный ресурс] URL: <http://ru.china-embassy.org/rus/zfhz/zgflyd/t1330730.htm> (Дата обращения: 23.04.2018).
12. Указ Президента Республики Казахстан «О некоторых вопросах Агентства Республики Казахстан» [Электронный ресурс] URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=36783773#pos=1;-102](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=36783773#pos=1;-102) (Дата обращения: 25.04.2018).
13. Act relating to Civil Servants Of 4 March 1983. [Electronic source] URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038540.pdf> (Date of access: 20.04.2018).
14. Anti-corruption Act [Electronic source] URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan019104.pdf> (Date of access: 15.04.2018).
15. Anti-corruption Policies in Asia and Pacific. [Electronic source] URL: <https://www.oecd.org/site/adboecdanti-corruptioninitiative/policyanalysis/35022355.pdf> (Date of access: 23.04.2018)
16. Bossaert D., Demmke C. Main Challenges in the Field of Ethics and Integrity in the EU Member States. – Maastricht: European Institute of Public Administration. – 2005. – 270 p.
17. Cendon A.B. Accountability and public administration: concepts, dimensions, developments // Openness and transparency in governance: Challenges and opportunities. – 2000. – p. 3-18.
18. Code of Conduct for Ministers. [Electronic source] URL: <http://www.nas.gov.sg/archivesonline/data/pdfdoc/20050803-Code+of+COnduct+for+Ministers.pdf> (Date of access: 23.04.2018).
19. Code of conduct for the state services / State Services Comission of NZ. [Electronic source] URL: <http://www.ssc.govt.nz/resources/1026/all-pages> (Date of access: 23.04.2018).
20. Código Penal do Brasil. [Electronic source] URL: [http://www.oas.org/juridico/mla/pt/bra/pt\\_bra-int-text-cp.pdf](http://www.oas.org/juridico/mla/pt/bra/pt_bra-int-text-cp.pdf) (Date of access: 15.04.2018).
21. Conflict of Interests Rule / Justice Law Website. [Electronic source] URL: <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-36.65/page-2.html#h-4> (Date of access: 15.04.2018).
22. Constitution of Federative Republic of Brazil. [Электронный ресурс] URL: <http://english.tse.jus.br/arquivos/federal-constitution> (Date of access: 20.04.2018).
23. Constitution of Finland. [Electronic source] URL:

- <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1999/en19990731.pdf> (Date of access: 23.04.2018).
24. Constitution of The Republic of Turkey. [Electronic source] URL: [https://global.tbmm.gov.tr/docs/constitution\\_en.pdf](https://global.tbmm.gov.tr/docs/constitution_en.pdf) (Date of access: 23.04.2018).
25. Crane A. et al. The Oxford handbook of corporate social responsibility. – Oxford Handbooks, 2008. – 577 p.
26. De Penal de la France. [Electronic source] URL: <http://codes.droit.org/CodV3/penal.pdf> (Date of access: 10.04.2018).
27. Di Puppo L. Anti-corruption interventions in Georgia // Global crime. – 2010. – T. 11. – №. 2. – C. 220-236.
28. Ethical Guidelines for public service // The Ministry of Modernization. [Electronic source] URL: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fad/bro/2005/0001/ddd/pdfv/281750-etiske\\_retningslinjer\\_engelsk\\_revidert.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fad/bro/2005/0001/ddd/pdfv/281750-etiske_retningslinjer_engelsk_revidert.pdf) (Date of access: 13.04.2018).
29. Fox C.J. The use of philosophy in administrative ethics // Handbook of administrative ethics. – Routledge, 2000. – C. 131-156.
30. General Guidance on Conflict of Interests in New Zealand Standards Development Committees. [Electronic source] URL: <https://www.standards.govt.nz/assets/About-us/Committees/General-Guidance-on-conflicts-of-interest-for-standards-development-committees-June-2016.pdf> (Date of access: 13.04.2018).
31. Hejka-Ekins A. Ethics in in-service training // Handbook of administrative ethics. – Routledge. – 2000 – P. 105-130.
32. Kiewiet D.R., McCubbins M.D. The logic of delegation. – University of Chicago Press. – 1991. – 277 p.
33. Klitgaard R. Controlling corruption. – Univ of California Press, 1988.
34. Legewie N. An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis (QCA) / FQC: Qualitative Social Research. [Electronic source] URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1961/3594> (Date of access: 10.04.2018).
35. Maesschalck J. Approaches to ethics management in the public sector: A proposed extension of the compliance-integrity continuum // Public Integrity. – 2004. – T. 7. – №. 1. – P. 20-41.
36. Managing Conflict of Interests: Guidance for Public Entities. [Electronic source] URL: <https://www.oag.govt.nz/2007/conflicts-public-entities/docs/oag-conflicts-public-entities.pdf> (Date of access: 17.03.2018).
37. Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences: OECD, 2003. [Electronic source] URL: <http://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf> (Date of access: 17.03.2018).
38. Marx A., Rihoux B., Ragin C. The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: the first 25 years // European Political Science Review. – 2014. – T. 6. – №. 1. – P. 115-142.
39. Musa A., Petak Z. Coordination for Policy in Transition Countries: Case of Croatia // International Public Administration Review. – 2015. – T. 13. – №. 3-4. – P. 30-55.
40. Pennings P. Beyond dichotomous explanations: Explaining constitutional control of the executive with fuzzy-sets // European Journal of Political Research. – 2003. – T. 42. – №. 4. – P. 541-567.
41. Pierre B.G. P.J. Handbook of public administration. – Sage, 2003. – 630 p.
42. Pratchett L. The inherently unethical nature of public service ethics // Ethics in public service for the new millennium. – 2000. – P. 111-125.
43. Public Service Ethics Act. [Electronic source] URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public>



- c/documents/APCITY/UNPAN019099.pdf  
(Date of access: 20.04.2018).
44. Qu G., Sylwester K., Wang F. Anticorruption and growth: Evidence from China // *European Journal of Political Economy*. - 2018. - T. 55. - P. 373-390.
45. Rohr J.A. *Ethics for Bureaucrats: and Essay on Law and Values*. New York: Marchel Dekker. - 1978. - 354 p.
46. Salminen A., Ikola-Norrbacka R. Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration // *International Journal of Public Sector Management*. - 2010. - T. 23. - №. 7. - P. 647-668.
47. Schneider C.Q., Wagemann C. Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets // *Comparative Sociology*. - 2010. - T. 9. - №. 3. - P. 397-418.
48. Schweizerisches Strafgesetzbuch. [Electronic source] URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19370083/201803010000/311.0.pdf> (Date of access: 25.04.2018).
49. The Federal Public Service: An Attractive and Modern Employer. [Electronic source] URL: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/publikationen/2014/federal-public-service.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/publikationen/2014/federal-public-service.pdf?__blob=publicationFile) (Date of access: 17.04.2018).
50. Texeira G. et al. *Public Governance and Political Corruption: A Framework for Anticorruption Policy*. - OBEGEF-Observatório de Economia e Gestão de Fraude & OBEGEF Working Papers on Fraud and Corruption, 2015. - №. 035. - p. 1-7.
51. Thompson M., Ellis R., Wildavsky A. *Cultural theory*. - Westview Press. - 1990. - p. 1-23.
52. Thompson T., Shah A. *Transparency International's Corruption Perceptions Index: Whose Perceptions Are They Anyway // Discussion Draft*. [Electronic source] URL: <http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/ShahThompsonTransparencyinternationalCPI.pdf> (Date of access: 10.03.2018).
53. Uhr J. et al. *Institutions of integrity*. - 1999. - 280 p.
54. *Values and Ethics Code for the Public Sector / Government of Canada*. [Electronic source] URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> (Date of access: 17.04.2018).
55. Van den Heuvel J. *Competitive enforcement: Comparative analysis of Australian building regulatory enforcement regimes*. - IOS Press. - 2008. - 200 p.
56. Van den Heuvel J. H. J. et al. *Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*. - 2010 - 133 p.

## QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE INTEREST CONFLICT REGULATION MEASURES

**Krikunov Kristina Alexandra** – assistant of the School of Political Science, Faculty of Social Sciences, National Research University - Higher School of Economics. Address: 3 Krivokolenny Lane, Moscow, 101000, Russia. E-mail: [kkrikunov@hse.ru](mailto:kkrikunov@hse.ru).

Previous research in the field of conflict of interest regulation were devoted to the search of some reasons of unethical behavior or to study compliance-based and integrity-based models. The aim of this research is an attempt to find an effective mechanism for conflict of interests regulation in public service. A qualitative comparative analysis has been carried out with regard to combinations and sequence that lead to more efficient regulation of conflicts of interests.

Key words:

*Conflict of interest, public service, corruption prevention, ethical management, public administration, QCA.*

## ДИНАМИКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ТЕМПЫ РОСТА

Уринсон Я.М.<sup>6</sup>

В данной статье рассматривается динамика основных показателей уровня жизни населения России; констатируется, что в связи со снижением реальных доходов граждан в течение 2014–2018 гг. серьезно обострилась проблема бедности. Негативные следствия этого – отток населения из страны и снижение качества человеческого капитала. Автор обсуждает наиболее важные проблемы, которые необходимо решить для того, чтобы обеспечить позитивное развитие отечественной экономики. В заключение автор приходит к выводу, что в современных условиях главным источником такого развития станет промышленное освоение интеллектуальных технологий и наиболее полное использование человеческого капитала.

Ключевые слова:

*Демография России, экономический рост, миграция, реформы, зеленая революция.*

---

<sup>6</sup> Уринсон Яков Моисеевич – д.э.н, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: jakov.urinson2010@yandex.ru.

В новейшей истории России (включая 90-е годы XX века) впервые реальные доходы населения падают пятый год подряд (см. таблицу 1). При этом потребление населения, если его оценивать через динамику розничного товарооборота, в 2017 и 2018 гг. росло соответственно на 1,3 и 2,6%. Этот рост обеспечивался ускоренным увеличением кредитов, к которым граждане вынуждены были прибегать. Отсюда – рост кредитной задолженности населения с темпом 12,6% в 2017 г. и 22,4% в 2018 г.

Закредитованность населения не может не вызывать серьезной озабоченности. Достаточно вспомнить, какую негативную роль сыграл так называемый денежный навес в экономической, да и политической жизни нашей страны в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого века. Сегодняшний «кредитный навес» весьма опасен для отечественной экономики.

На мой взгляд, очень тревожной является и следующая цифра: из общего объема денежных доходов, которыми располагают россияне, около 75% тратится на приобретение товаров и услуг. Это означает, что у средней российской семьи почти не остается средств для самосовершенствования, культурного и социального развития. В благополучной экономике указанная доля обычно составляет от 30 до 40% и уж, конечно, не превышает 50%.

Печально, что у нас несколько лет не снижается число лиц с доходами ниже прожиточного минимума (11 300 рублей в месяц для работающего человека). В 2018 году таких было около 20 млн человек, что составляет 13% от общей численности населения страны. Возможность обеспечить за эти средства полноценное питание, удовлетворение социальных и духовных потребностей семей вызывает вполне понятные сомнения

(вспомним горячие споры про «макарошки»).

Табл. 1. Некоторые показатели жизни населения, в % к предыдущему году [10].

	2014	2015	2016	2017	2018
Реальные доходы населения	-0,7	-3,2	-5,8	-1,2	-0,2 <sup>7</sup>
Розничный товарооборот	+2,7	-10,0	-4,6	+1,3	+2,6
Задолженность населения по кредитам	+13,7	-5,9	+0,1	+12,6	+22,4

И уж вовсе критическим представляется положение той части жителей страны, которые имеют среднедушевой денежный доход ниже 7000 рублей в месяц. А таких сегодня около 8 млн человек или 5,5% от общей численности населения. Перед нами типичная «зарисовка с натуры»: «Думая о том, как человек может жить на 7000 рублей, попадаешь в тупик... Это жизнь в нищете... жизнь на хлебе и картошке... Люди, которые так живут, не слышны в СМИ, не видны на ТВ, эти тихие бедные не выходят на демонстрации и вообще как будто отсутствуют в стране. Они – боль и проблема, но десятилетия их болью и проблемами власть не занимается» [11].

Следует отметить, что методика измерения бедности у нас не меняется с 1992 года. Для того времени она была вполне приемлемой, хотя учитывала в основном только первоочередные потребности человека. В мире сегодня применяют куда более совершенные индикаторы бедности. Напримаер, в ОЭСР порог относительной бедности определяют как 60% национального медианного дохода. Если так считать, то у нас

<sup>7</sup> Без учета выплат в январе 2017 г. 5000 рублей пенсионерам.

уровень бедности не 13, а все 20%. В ряде стран используют так называемые субъективные показатели бедности – может ли человек жить в соответствии с принятыми в обществе стандартами? В таком варианте доля бедных у нас составляла бы до 40% [8].

Одно из показательных следствий нарастающей бедности населения в сегодняшней социально-экономической и политической ситуации – отток человеческого капитала из страны. В 2017 году из России на постоянное местожительство (ПМЖ) выехало 377 155 человек [10]. Особенно настораживает, что, как следует из результатов социологического опроса «Левада-центра», порядка 41% россиян в возрасте между 18 и 24 годами хотели бы эмигрировать из России. Среди опрошенных в возрасте от 25 до 39 лет таковых 24%. В общей сложности «латентных эмигрантов» среди россиян не менее 17% [1].

В том же 2017 году прибыло в Россию на ПМЖ 589 033 человека, в том числе из стран СНГ 524 452 человека, из стран дальнего зарубежья – 64 581 человек.

Положительное миграционное сальдо в известной степени сглаживает негативные (с точки зрения обеспечения экономики трудовыми ресурсами) тенденции в динамике численности и структуре населения, если таковые наблюдаются в тот или иной период (см. таблицу 2). Однако при этом качество человеческого капитала в России, мягко говоря, не улучшается. Ведь уезжают из страны – особенно в США и Западную Европу – квалифицированные специалисты («утечка мозгов»), а приезжают к нам на ПМЖ лица, как правило, без высшего образования, а зачастую – и вовсе без какого-либо образования [18].

Табл. 2. Демографические показатели в России [10].

	1990 г.	2000 г.	2017 г.
Численность населения, всего, млн чел.	147,7	146,3	146,8
Численность населения в трудоспособном возрасте, млн чел.	83,7 (1989 г.)	88,9 (2002 г.)	83,2
Миграционный прирост, тысяч чел.	456,1	241,8	211,9

Отток человеческого капитала, характер миграционных процессов в современной России сигнализируют о том, что население «ногами» голосует против сложившихся в стране социально-экономических отношений.

В послании Президента РФ Федеральному Собранию констатируется: «Мы обеспечили устойчивость и стабильность практически во всех сферах жизни... Но с точки зрения важнейшей задачи обеспечения качества жизни и благосостояния людей

мы, конечно же, еще не достигли необходимого нам уровня... Наша экономика показала свою устойчивость, а достигнутая стабильная макроэкономическая ситуация открывает новые возможности для прорывного развития, для долгосрочного роста... Повторю: считаю главным, ключевым фактором развития благополучие людей, достаток в российских семьях. Мы должны... обеспечить уверенный, долгосрочный рост реальных доходов граждан, а за шесть лет как минимум вдвое снизить уровень бедности... Для дальнейшего изменения структуры

национальной экономики, наращивания ее конкурентоспособности необходимо... действовать источники роста... Прежде всего увеличить производительность труда на новой технологической, управленческой и кадровой основе... Доля государства в экономике должна постепенно снижаться» [12].

Представляется, что некоторые из процитированных выше тезисов (о достигнутой макроэкономической стабильности, устойчивости экономики) выглядят излишне оптимистичными, если обратить внимание на статистические показатели за 2010–2017 гг.: снижение темпов роста ВВП и даже их отрицательные значения в отдельные годы (таблица 3), падение реальных доходов населения (таблица 1). Что же касается задач структурной перестройки экономики,

снижения в ней доли государства и увеличения производительности труда, то они представляются чрезвычайно важными и актуальными.

Можно было ожидать, что после кризиса 2008–2010 гг. ускорится структурная перестройка народного хозяйства, начнется его устойчивый рост. Но в действительности этого не произошло. Динамика основных макроэкономических параметров сигнализирует скорее о том, что отечественная экономика в 2011–2017 гг. вступила в период вялотекущей стагнации, в то время как мировая демонстрирует устойчивый рост (таблица 3).

Таким образом, и без того невысокая доля России в глобальном ВВП продолжала снижаться и составила в 2017 году 1,77% [5].

Табл. 3. Индексы физического объема валового внутреннего продукта (ВВП) российской и мировой экономики (6% к предыдущему году) [10].

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Россия	4,5	4,3	3,7	1,8	0,7	-2,5	-0,2	1,5
Мир	4,1	2,8	2,2	2,2	3,2	3,0	3,9	3,4

Представляется, что главная причина торможения российской экономики в 2010–2017 гг. – чрезмерное усиление роли государства в общественном развитии. По оценкам экспертов, совокупный вклад госсектора с учетом компаний с участием государства составил в 2015 г. 50–70% против 35% в 2005 г. Сегодня государство является крупнейшим акционером российского рынка. Доля компаний с госучастием в общем числе компаний, в соответствии с индексом Мосбиржи, достигает как минимум 45%. В этих компаниях эффективная доля госучастия колеблется от 24,3% в Объединенной вагонной компании (ОВК) до 96,8% в Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). Меж-

ду тем хорошо известно, что государство – отнюдь не самый эффективный собственник. Российские государственные компании по производительности уступают частным, что подтверждается сопоставлением показателей валового выпуска на одного занятого, средней валовой рентабельности, рентабельности капитала частных компаний и компаний с косвенным и прямым участием государства [14; 16; 21].

Р. Доброхотов утверждает: «Примеров, подтверждающих этот тезис, множество... «Юганскнефтегаз», перейдя фактически в собственность государства, тут же сократил рентабельность с 40,84% до 29,85 по прибыли до уплаты налогов. «Газпром» ку-

пил компанию «Сибнефть», и ее добыча на базовых месторождениях стала падать...» [4]. Анализ фактических данных за 2012–2015 гг. показывает, что в частных компаниях обеспечиваются более высокий уровень и темпы роста производительности труда, чем в ком-

паниях с государственным участием [13]. Этим в значительной степени объясняется негативная динамика производительности труда в российской экономике в 2005–2016 гг. (таблица 4).

Табл. 4. Динамика производительности труда по России, (в % к предыдущему году) [10].

Код	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
Изменения производительности труда по России	5,5	7,5	7,5	4,8	4,1	3,2	3,8	3,3	2,2	0,7	1,9	0,3

Снижение эффективности нашей экономики сопровождается нарастанием структурных диспропорций. Наличие собственных природных богатств уже давно превратилось из нашего конкурентного преимущества на мировом рынке в тормоз экономического прогресса, сделав возможной сырьевую ориентацию отечественной экономики. В 2000-е годы доля обрабатывающих производств в валовом внутреннем продукте (ВВП) у нас не только не выросла, но и сократилась до 12,3%. В то же время топливно-энергетический комплекс определяет почти четверть ВВП страны. В 2017 году нефтегазовые доходы (5 050 млрд. рублей) составили 37,4% всех доходов бюджета Российской Федерации (13 488 млрд. рублей). В структуре экспорта России 78,08% составляют минеральные продукты, металлы и изделия из них, продукция химической промышленности, а доля машин, оборудования и транспортных средств – лишь 6,02%. Страна критически зависит от импорта продовольствия и многих потребительских товаров, компьютеров и оргтехники, современных видов машин и оборудования.

Отечественные предприятия в своем большинстве не владеют современными технологиями, а потому неконкурентоспо-

собны на внешних рынках и нередко уступают место зарубежным поставщикам даже внутри страны. Доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции российских предприятий и организаций составила в 2017 г. лишь 6,7%. По совокупному уровню инновационной активности они существенно отстают от предприятий и организаций других стран. Для предприятий и организаций России этот уровень оценивается в 9,9%, для Германии – 66,9%, Франции – 53,4%, Великобритании – 50,3%, Испании – 33,6%, Словакии – 34,0%, Болгарии – 27,4%, Польши – 23,0%, Румынии – 20,7% [7].

Предпринимательская деятельности и приток иностранных инвестиций в страну, вместе с которыми, как правило, приходят инновационные технологии, тормозятся высокими институциональными барьерами. Главные из них – незащищенность частной собственности и недобросовестная конкуренция. Зачастую борьба за административный ресурс заменяет борьбу за инновации. Свою отрицательную роль играют неудовлетворительное судопроизводство, высокие транзакционные издержки и коррупция [9].

При этом Россия обладает весомыми конкурентными преимуществами на мировом рынке. По запасам природных ресурсов нашей стране принадлежит одно из первых мест в мире. В Российской Федерации сосредоточено примерно 45% мировых запасов природного газа, 23% – угля, 13% – нефти; на душу населения приходится 0,87 га пахотной земли; лесом покрыта территория, составляющая 22% от всей лесной поверхности планеты. Страна занимает первое место в мире по запасам гидроресурсов. Численность населения России на январь 2018 года (с учетом Крыма) составила почти 146,9 млн человек. Но есть и проблемы. По официальному прогнозу она будет колебаться около текущего уровня в 2020–2034 гг. и в 2035 г. составит примерно 146 млн человек. Численность занятого в экономике населения составила в 2017 году около 72 млн человек. Ожидается, что к 2035 году она сократится до 68,1 млн человек [18; 7].

В 2016 году по обобщенному индексу развития человеческого потенциала Россия занимала пятидесятое место из 188 государств, исследованных по Программе развития ООН (UNDP), а по размеру валового внутреннего продукта по паритету покупательной способности (ВВП по ППС) на душу населения – в России он составляет 26 100 долларов США – существенно отстает от таких стран, как США – 57 300, Германия – 48 400, Великобритания – 42 500, Франция – 42 400, Испания – 36 500, Италия – 36 300 долларов на человека [15].

Чтобы изменить складывающиеся в стране социально-экономические отношения и сделать их благоприятными для научно-технического и социально-экономического прогресса, в ближайшее время нам предстоит пройти развилки, сопоставимые по своей значимости с теми, которые мы проходили в конце XX века. В 80-е

годы прошлого столетия М. Горбачев отказался от империи и пошел по пути демократизации. В 1990-е годы Б. Ельцин разрушил командно-административную систему и начал рыночные реформы. В 2000-е годы В. Путин отказался от олигархического капитализма и построил бюрократическую вертикаль. Сегодня мы стоим перед выбором: постепенное движение по инерции или решительная модернизация. Убежден, что инерционный сценарий ведет в тупик. Необходима решительная модернизация всей сложившейся социально-экономической системы.

Рассматривая направления и пути такой модернизации, следует учитывать наш не столь давний опыт экономико-политических преобразований. Косыгинские реформы 1965–1968 гг. предусматривали внедрение новых методов управления и расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, развитие материального стимулирования при сохранении господства государственной собственности на средства производства. В ходе горбачевской перестройки 1985–1988 гг., главную идею которой представляла демократизация всей общественной жизни, была предпринята попытка превратить машиностроение в системообразующую отрасль всей экономики, усовершенствовать систему управления народным хозяйством за счет децентрализации управления, более широкого применения методов экономического регулирования, улучшения ценообразования и ослабления бюджетных ограничений как для предприятий, так и для регионов. Причем все это считалось возможным осуществить без принципиальных изменений отношений собственности и перехода к рыночным механизмам регулирования экономики. Более близкая к нам медведевская модернизация конца нулевых – начала десятых годов



нашего века предполагала улучшение сложившихся в стране демократических институтов по образу и подобию парламентской демократии, структурную перестройку экономики за счет превращения высокотехнологичных отраслей в драйверы новой диверсифицированной российской экономики. Все эти три попытки серьезных преобразований были весьма своевременными и вполне оправданными по своим целям, задачам и отдельным мерам. Однако они не дали ожидаемых конечных результатов, так как не были подкреплены созданием адекватных политических условий [17].

Точно так же и те реформы, которые сегодня назрели в нашей стране, требуют соответствующих политических преобразований. Общеизвестно, что экономической конкуренции, которая служит катализатором научно-технического прогресса, не бывает без конкуренции политической. А значит, нам следует обеспечить реальную многопартийность, проведение не управляемых, а конкурентных парламентских и местных выборов и превратить парламент, так же как и выборные органы власти на местах, в дееспособный институт демократического общества. Необходимо добиться верховенства права и ввести общественный контроль за бюрократией и бизнесом, законодательно обеспечить защиту прав собственности и условия для справедливой конкуренции. Учитывая территорию нашей страны и многонациональный состав населения, одной из важнейших задач является децентрализация государственной власти, создание законодательных гарантий и финансовых условий для усиления местного самоуправления.

Чтобы перейти от государственного патернализма к социальному партнерству, стоит подготовить, обсудить и принять общественный договор – например, типа пакта Монклоа. Политические преобразования

сделают возможными модернизацию экономики и ее устойчивый рост.

Как для российской, так и для мировой экономики определяющим фактором такого роста сегодня становится ресурсосбережение. В последней четверти прошлого и начале этого века во всем мире экспоненциально росла цена на продовольствие (особенно, на белки животного происхождения).

В Мексике и ряде азиатских стран в 60-е годы XX века получила распространение идея «зеленой революции». Также росли и цены на углеводороды (нефть, газ). Тем самым рынок сигнализировал мировому сообществу, что спрос на них резко превышает предложение. Поначалу эти сигналы вроде были услышаны – ведущие ученые мира в 1972 году подписались под докладом т.н. Римского клуба «Пределы роста» [19; 20; 22]. Однако в реальной жизни дополнительные доходы от высоких цен направлялись не на разработку новых технологий, а на рост и расширение границ потребления. Постепенно мировое сообщество осознает всю опасность игнорирования отрыва спроса от ресурсно-технологических возможностей. За последние годы, по данным Мирового банка, рост энергопотребления резко замедлился. Сегодня добыча сланцевого газа из мифа превратилась в одно из главных направлений энергетической стратегии. Во всем мире вкладывается все больше средств в освоение возобновляемых источников – воды, ветра, солнца, геотермальной энергии. Активный поиск новых решений идет и в сфере продовольственного обеспечения. В ФАО и ОЭСР дается оценка численности населения Земли в 2050 г. – 9 млрд. человек. Чтобы их прокормить, придется увеличить производство продуктов питания на 70% по сравнению с 2005 годом. Отсюда – те гигантские инвестиции, которые в последнее время пошли в

развитие биотехнологий и генную инженерию [23].

Таким образом, в современных условиях темпы экономического развития будут базироваться не на вовлечении в оборот дополнительных материальных ресурсов, а на интеллектуальных технологиях, на наиболее полном использовании человеческого капитала. Раньше, в течение многих веков, экономический рост генерировался реальным сектором. Технический прогресс материализовался в сельском хозяйстве, металлургии, машиностроении и энергетике. Теперь драйверами экономического развития становятся образование, наука, здравоохранение, IT, био- и нанотехнологии.

Переход к новой модели функционирования – нетривиальная задача для любой экономики. В России он будет еще более сложным в силу сложившейся ресурсной ориентированности ее народного хозяйства. Сомнения вызывает и способность сложившейся у нас «вертикали власти» своевременно реагировать на изменения. Поэтому системные реформы – не только настоятельная необходимость, но и серьезный вызов для нашей страны.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 41% молодых россиян заявляет о желании эмигрировать из России // CBS Media [Электронный ресурс] URL: <https://cbsmedia.ru/obshchestvo/41/> (Дата обращения: 05.02.19).
2. Волкова Г.И., Дементьев А.В. Политическая история Испании XX века. – М.: Высшая школа, 2005.
3. Демография России – статистика 2018: рождаемость, смертность, миграция // Reconomica [Электронный ресурс] URL: <https://reconomica.ru/экономика/статистика>

а/демография-россии-2018/ (Дата обращения: 05.02.19).

4. Доброхотов Р. Все по плану // Новые известия [Электронный ресурс] URL: [https://newizv.ru/news/economy/10-10-2006/55720-vse-po-planu?ind=1&page=1&show\\_dt=1](https://newizv.ru/news/economy/10-10-2006/55720-vse-po-planu?ind=1&page=1&show_dt=1) (Дата обращения: 05.02.19).
5. Доли участия стран в мировом ВВП // Школа Инвестора [Электронный ресурс] URL: <http://investorschool.ru/dolya-uchastiya-stran-v-mirovom-vvp> (Дата обращения: 05.02.19).
6. Индикаторы инновационной деятельности: 2016 / Статистический сборник/ МЭР РФ, Росстат, НИУ ВШЭ / 2016/03/2.
7. Информация Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 ноября 2017 г. «Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2018-2020 годы» // Информационно-правовой портал «Гарант.ру» [Электронный ресурс] URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71725490/> (Дата обращения: 05.02.19).
8. Кузьминов Я.И., Овчарова Л.Н., Якобсон Л.И. Социальная политика в России: долгосрочные тенденции и изменения последних лет. – М., НИУ ВШЭ, 2015.
9. Кузьминов Я.И. Тезисы о коррупции. – М., ГУ ВШЭ, 2000.
10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Дата обращения: 26.10.2018)
11. Поликовский А. Хочется жить // Новая газета, 22.02.2019. – № 20.
12. Послание Президента Федеральному Собранию // Официальный сайт Кремля [Электронный ресурс] URL:

- <http://kremlin.ru/events/president/news/56957> (Дата обращения: 05.02.19).
13. Производительность труда в Российской Федерации. Социальный бюллетень – Аналитический центр при Правительстве РФ, выпуск 9, июнь 2017.
14. Пучкарев Д. Компании с государственным участием, сколько их // BCS Express [Электронный ресурс] URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kompanii-s-gosudarstvennym-uchastiem-skol-ko-ikh> (Дата обращения: 12.10.2018).
15. Рейтинги стран и компаний [Электронный ресурс] URL: <http://total-rating.ru/> (Дата обращения: 05.02.19).
16. Россия и мир: взгляд в будущее – Гайдаровский форум-2016, РАНХиГС.
17. Травин Д. Медведевская модернизация и горбачевская перестройка // Неприкосновенный запас. – 2010. – №. 6. – С. 74.
18. Трудовая миграция в России // Emigrant Expert [Электронный ресурс] URL: <https://emigrant.expert/migraciya/> (Дата обращения: 25.01.2019).
19. Фортов В., Попель О. Энергетика в современном мире. – М.: Интеллект, 2011.
20. Фюкс Р. Зеленая революция: Экономический рост без ущерба для экологии. – Альпина Паблишер, 2017.
21. Эксперты ЦСР: доля госсектора в экономике достигла 46% // 2035 [Электронный ресурс] URL: <http://2035.media/2018/05/11/gossector/> (Дата обращения: 05.02.19).
22. Donella H. Meadows, Jorgen Randers, Dennis L. Meadows, William W. Behrens III. The Limits to Growth. New York, Universe Books, 1972.
23. Global Economic Prospects 2017 // World Bank Group [Electronic source] URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/> (Date of access: 05.02.19).

## HUMAN CAPITAL DYNAMICS AND GROWTH RATES

---

**Urinson Jakov** - Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: jakov.urinson2010@yandex.ru.

This article discusses the dynamics of the main indicators of the Russian population living standards. It states that due to the decrease in real incomes of citizens during 2014–2018 the problem of poverty has seriously worsened. The negative consequences of this are the outflow of human capital from the country and decline of its quality. The author discusses the most important, according to his opinion, problems that need to be solved in order to ensure the positive development of the domestic economy. The author comes to the conclusion that the main source of such development will be the industrial development of intellectual technologies and the most complete use of human capital in modern conditions.

Key words:

*Russian demography, economic growth, migration, reforms, green revolution.*

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ: НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, МЕНЯЮЩИЕ МИР

**Андросов К.Г.<sup>8</sup>**

Данная статья является расшифровкой мастер-класса Управляющего директора Altera Capital Кирилла Геннадьевича Андросова. В своем выступлении лектор рассказал о принципах принятия решения об инвестировании в венчурных фондах, сформировал рекомендации по представлению стартапа в целях получения инвестирования. Помимо этого, выступающий рассказал о том, как технологические прорывы изменяют приоритеты инвестиционных фондов, и за какими технологическими разработками стоит будущее.

Ключевые слова:

*Венчурные инвестиции, инвестиционный фонд, инвестиционный горизонт, стартап, искусственный интеллект, интернет вещей, цифровизация, цифровая экономика.*

---

<sup>8</sup> Андросов Кирилл Геннадьевич – к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: GR@hse.ru.

Я являюсь не только профессором кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, но и практикующим инвестором, который ежедневно со своей командой и со своим фондом принимает инвестиционные решения: кому давать деньги, почему их давать или не давать, во что верить. Поскольку каждый из вас минимум один раз в жизни мечтал о собственном бизнес-проекте, а возможно кто-то из вас его уже сделал и успешно развивает, то логика человека, который этим занимается ежедневно, может быть для вас полезна и интересна. В связи с этим, в первой части нашего разговора я бы хотел сначала рассказать о том, как мы принимаем инвестиционные решения в отношении инновационных венчурных компаний, так как одно из направлений деятельности нашего фонда – это венчурные инвестиции. Во второй части разговора я хотел бы поделиться своим взглядом на то, что сейчас происходит в мире технологий, и куда все это движется. И первая, и вторая темы достойны большого разговора, однако я постараюсь их сжать.

Итак, мы начинаем наш разговор о том, как мы принимаем решения, как мы ведем переговоры с теми компаниями, с теми стартапами, которые приходят к нам за инвестициями. Существует 7 блоков вопросов, на которые нам вместе с заявителем предстоит ответить. Первый вопрос является самым важным, с него все начинается и на нем же зачастую заканчивается. Он касается продукта. Необходимо сразу понять, в чем заключается продукт (услуга), которое предприятие старается воплотить. Важно сразу сделать оговорку. Есть венчурные фонды, которые смотрят сразу на все: e-commerce, market place, shared economy, cybersecurity, - во все, что им кажется на данный момент интересным, они готовы инвестировать. В то же время есть фонды, кото-

рые сфокусированы на 1-3 технологических отраслях. Потенциал успеха у сфокусированного фонда выше, так как они профессионалы, у них не один десяток инвестиций в конкретной сфере. Они понимают, как сфера работает, оценивают риски и угрозы. С другой же стороны это является и недостатком, так как получение у таких фондов денег под бизнес-проекты при отсутствии у вас опыта маловероятно. Но послушать замечания профессионалов всегда полезно.

На первой фазе, когда мы говорим про продукт, предприниматель должен очень грамотно простыми словами объяснить, в чем заключается продукт или услуга, которые он хочет реализовать. Для меня это тест: если я через 10 минут не понимаю в разговоре с предпринимателем, который ищет венчурных инвестиций, о чем он говорит. Какая бы ни была сложная ваша услуга, каким бы сложным ни было технологическое решение, вы должны уметь в течение 5-10 минут объяснить простыми словами человеку, о чем идет речь. По этой причине ответ на вопрос о том, в чем заключается продукт или услуга, является ключевым.

Далее, когда мы поняли и разобрались, в чем заключается продукт/услуга, нам необходимо задать себе вопрос о том, в чем его эффективность, какую проблему он решает (возможно, при меньших затратах). У этого продукта должно быть какое-то преимущество. Редко создается абсолютно новый продукт, в основном это трансформация чего-то уже существующего, следовательно, вы должны быть готовы объяснить свое улучшение.

Третий вопрос, который мы должны себе задать на этой стадии, - это насколько легко скопировать продукт, и возможна ли защита интеллектуальных прав на этот продукт. Если это продукт действительно лучше, эффективнее, то почему завтра его не

скопируют китайцы или ваши же знакомые из соседней лаборатории?

Далее мы переходим к блоку вопросов по анализу рынка. Самое важное, чтобы у этого продукта был большой рынок. Если ваш продукт решает только нишевую задачу, он вряд ли заинтересует венчурный фонд. Если рынок этого продукта - локальный, например, на территории России меньше \$1 млрд. в год, то большую компанию на нишевом рынке не построить. Наверняка есть фонды корпоративного венчурного капитала, которые интересуются нишевыми продуктами, потому что для них это часть реализации корпоративной стратегии. Но фонд венчурного капитала продукты нишевого рынка не заинтересуют. Для меня в качестве критерия выступает размер рынка не менее \$1 млрд. в год. Тогда на этом рынке продукт можно развивать. Рынок также должен быть растущий. Его ежегодный рост должен составлять приблизительно 10% и более.

Есть еще один критерий в венчурной практике, который называется «sky is a limit», который означает, что у этого продукта должен быть широкий горизонт развития, он не должен иметь рамок и ограничений. Если вы в это верите, если вам удастся донести эту мысль до венчурного инвестора, то для вас это будет большим плюсом.

Бывает так, что есть хороший эффективный продукт с большим рынком, однако выбран неподходящий момент для его выхода на рынок по тем или иным причинам (стереотипы, консерватизм, регулирование, геополитические процессы). Стандартного решения этой проблемы нет, но инвестор всегда оценивает идею по критерию «right timing». Для себя всегда задавайте вопрос: «Все сделано правильно, но пришло ли время для этого продукта»? Возможно, вы чуть

опережаете подходящее время, или вы уже позади него.

Третий блок вопросов – «конкуренты и альтернативы». Повторюсь, сложно предположить, что предпринимателю удалось придумать абсолютно новый продукт, которого не существует на рынке. Значит, в той или иной форме имеются товары-субституты, а также конкуренты. Нужно четко знать, чем вы от них отличаетесь. Инвестору надо дать развернутый ответ, в чем конкретное конкурентное преимущество вашего продукта на уровне глубокого погружения в цифры, в себестоимость, в экономику и технологии. В этом вопросе инвестор будет копать глубоко. Конкурентное окружение всегда хорошо анализируется.

Бывают решения, когда рынок настолько большой и растущий, что есть место для нескольких игроков. Важно понимать, из этих игроков вы будете первым или в последних рядах. Если вы будете первым, то почему? Если же для вас удовлетворительно быть десятым, то вряд ли такой расклад заинтересует инвестора. Есть рынки, где существует место для множества игроков, но тем не менее при привлечении денег венчурного фонда у вас должны быть амбиции, которые чем-либо подкреплены.

Важно отметить, что все перечисленные выше вопросы являются последовательными: если вы завалились на стадии продукта, на вас не будут дальше тратить время. Это те тесты, которые вы проходите последовательно.

Следующий блок вопросов относится к бизнес-модели, которая продемонстрирует то, как вы со своим продуктом собираетесь зарабатывать. Цепочка создания стоимости, каналы привлечения клиентов, каналы продаж, – все это вместе укладывается в понятия «бизнес-модель», «финансовая модель»,

«прогноз доходов». Она касается не только продаж, но и затрат. Какие ресурсы потребуются? Сколько эти ресурсы стоят? Не являются ли они ограниченными? Часто забывают про налоговое окружение, финансовые расходы, стоимость капитала во времени. Предприниматель не обязан быть финансистом, не обязан владеть глубоко теорией и практикой анализа дисконтирования денежных потоков, но либо у него в команде должен быть ответственный за эту сферу человек, либо он привлечет консультанта, который переведет эту финансовую модель на язык цифр. В конечном счете, инвестор всегда разговаривает на языке цифр, он всегда смотрит на финансовую модель, потому что именно она позволяет инвестору узнать, где, сколько и когда он сможет заработать на инвестициях в акционерный капитал.

Следующий тест очень важен. Негласно он называется «Лидер»: инвесторы начинают оценивать лидера этого проекта, так как именно он создает команду. Людям свойственно повторяться. Маловероятно, что мой фонд проинвестирует человека, который впервые принимает участие в создании и реализации стартапа и прежде работал наемным работником. Согласно статистике первый, второй, а зачастую и третий стартап являются неудачными. Если у предпринимателя за плечами нет опыта «удач», а еще важнее, опыта «неудач», то он из нашего фонда он вряд ли получит инвестиции. Мы анализируем историю человека и его успеха.

Очень важно, кем является лидер и как он собирает команду, потому что стартап – это командный вид спорта. Очень важно, что для предпринимателей он является full time project. Часто встречаются «серийные предприниматели», которые ведут одновременно несколько стартапов. Если человек параллельно развивает больше одного

бизнеса, то шансы получить инвестиции моего фонда у него равны нулю.

Переходим к коммерческой части переговоров. У моего фонда есть тезис, который, возможно, звучит излишне прагматично, но для нас он работает: «зарабатывать надо на входе, а не на выходе». Если вы работали на выходе, то вам повезло, это бонус. Но заработаете вы только в том случае, если вы правильно вошли на основании правильной оценки, правильной структуры сделки. Цена входа, цена той акционерной доли, которую вы получаете, размер акционерных прав и большой набор других преференций имеют важное значение. Это именно то, что я подразумеваю под понятием «заработать на входе».

Существует правило под названием «деньги x 5». Я обязательно спрошу предпринимателя о том, сколько денег он уже вложил в проект, попрошу подтвердить документально этот объем вложений, указать на что были потрачены эти деньги (сотрудников, офис, исследования, базы данных и пр.). Далее эта цифра умножается на пять. Например, вложения предпринимателя составили  $\text{R}1$  млн., тогда в моем представлении оценка этого проекта никогда не превысит  $\text{R}5$  млн. Если же предприниматель оценивает свой проект в  $\text{R}100$  млн., то ему обязательно зададут вопрос о том, чем обоснована данная оценка при собственных инвестициях в  $\text{R}1$  млн.? Почему он считает, что может заработать на инвесторе  $\text{R}99$  млн.? Это правило подсознательно работает для всех. Сообщество инвесторов довольно узкое, и вряд ли, обратившись к другому инвестору, предприниматель получит данную сумму, если до этого ему отказали. Если среди инвесторов не существует конкуренции за ваш проект, то оценить вас больше, чем в соответствии с правилом «деньги x 5», мы не можем.



В дальнейшем мы снова будем смотреть на финансовую модель, насколько этих денег потенциально хватит, выходит ли компания на cash flow positive, начинает ли сама генерировать деньги, чтобы потом обеспечивать свое финансирование. Если компания не выходит на cash flow positive, то возникает очевидный вопрос о том, как она дальше будет жить? На практике повторное привлечение денег, когда они закончились, - это слабая позиция. Деньги нужно привлекать тогда, когда они вам не нужны. В обратном случае вы их либо не привлечете, либо привлечете на очень невыгодных условиях.

Последняя вещь, на которую стоит обратить внимание в части оценки проекта, - это внимательное прочтение контрактов с инвесторами. На сегодняшний день появилась целая юридическая отрасль, которая структурирует венчурные контракты, где появляются liquidation preference, дисконты к следующим раундам, право преимущества выхода инвесторов ранних раундов. Достаточно однажды не уделить этому внимания, чтобы, например, уже на следующем раунде лишиться преференций, предоставить инвестору 20-процентный дисконт, право преимущественной продажи акционерной доли и т.д. Все это оказывает влияние на оценку стоимости бизнеса, поэтому контракты предыдущих инвесторов необходимо изучать очень внимательно. Они могут таить в себе большие сюрпризы. После прохождения этой стадии можно принимать решение.

Далее все уходит в субъективную плоскость. Собирается инвестиционный комитет. В нашем фонде инвестиционный комитет состоит из 3 человек: меня и еще 2 профессионалов. Мы смотрим на возможности. Необходимо понимать, что наш фонд в среднем за год рассматривает от 800 до 1000

инвестиционных предложений. При этом в прошлом году из венчурных проектов мы проинвестировали всего 4, то есть менее 1%. Это означает, что в условиях большой конкуренции нужно приложить большие усилия. У нас есть еще один критерий, о котором мы предпринимателям не рассказываем. У каждого из нас есть свое представление об идеальном мире (хорошем, правильном, красивом, честном). Подсознательно я всегда задаю себе следующий вопрос: «Реализация данного стартапа делает ли лучше представление о моем мире или нет»? Если она вписывается в мою картину мира, то приоритет отдается именно этому стартапу, хотя объективно соответствие проекта данному критерию не проанализировать и не оценить.

Когда вы идете к венчурному инвестору говорить о деньгах, посмотрите, куда и как он уже инвестировал, посмотрите, как он работал с предыдущими предпринимателями, почитайте его интервью. На основании этой информации постарайтесь понять его картину идеального мира, задайте себе вопрос о том, попадаете ли вы в эту картину? Обращайте на это внимание.

Я постарался рассказать коротко о том, как мы принимаем инвестиционные решения. Теперь я хотел бы поделиться с вами своим взглядом на то, что происходит в мире технологий. Мне кажется это интересным, потому что я уверен, что каждый из вас не просто слышал такие слова как «искусственный интеллект», «машинное обучение» и т.д. Каждый из вас либо использует эти слова, либо пользуется этими технологиями в своей жизни, а может быть, кто-то на базе этих технологий построил один или два бизнеса. Для меня было важно сложить эту картинку технологических изменений, потому что это позволяет принимать лучше весомые решения, а вам как предпринима-

телям – думать о том, где же эти ниши, где те прорывы в будущее, на которые стоит сейчас потратить деньги и внимание.

Как мы для себя определили наши инвестиционные приоритеты? Мы являемся фокусированным венчурным фондом - есть 3 технологии, на которые мы сделали ставку: *interactive entertainment, cybersecurity, digital wellness*.

Наша первая сфера – это все то, что забирает время пользователей онлайн. Речь идет не только о социальных сетях и *mass media*: на сегодняшний день основным «поглотителем» нашего времени являются компьютерные игры. Динамика того времени, которое человек тратит в мобильных и компьютерных играх, у аудитории от 18 до 25 лет существенно превышает то время, которое человек проводит в социальных сетях. Через 10 лет именно это аудитория будет покупать онлайн на *marketplace*, в приложениях типа *WeChat*. Поэтому то время, которое сегодня человек проводит в играх, на мой взгляд, нуждается в монетизации. Объем индустрии игр в прошлом году составил \$150 млрд., что превышает объем тех средств, что проходят через Английскую Премьер-лигу, *NBA* и *NHL*. В прошлом году объем средств электронных игр превысил объем рекламных контрактов реальных спортивных команд.

Что касается второй сферы интересов фонда (кибербезопасности), то у хакеров всегда возникало желание атаковать различные компьютерные системы, тестировать их на устойчивость. На мой взгляд, мы стоим на пороге изменения алгоритмов кибербезопасности, когда появятся решения, которые позволят предвосхищать паттерны поведения хакеров. Чуть подробнее на возможностях в этой сфере я остановлюсь позже.

Под третьей сферой подразумевается цифровизация здорового образа жизни. В общих чертах речь идет о новых моделях занятия спортом и фитнесом с учетом возможностей искусственного интеллекта.

Ограничение данными сферами не означает, что мы не рассматриваем стартапы в других отраслях, но шанс поговорить с нами в указанных сферах профессионально гораздо выше, как и получить финансирование со стороны фонда.

Возросло количество предметов, пока только неодушевленных, но скоро к ним присоединятся и одушевленные, которые подключены к сети Интернет, либо к какой-то другой сети. У каждого из нас есть как минимум 2 предмета, которые находятся онлайн, коммуницируют друг с другом и с удаленными серверами. Количество имеет значение. Огромное количество подключенных устройств создало огромные массивы данных, для работы с которыми необходимы соответствующие вычислительные мощности. На мой взгляд, за последние 5 лет произошел прорыв в качестве и эффективности вычислительных мощностей. В какой-то момент сработал классический «закон Мура», когда количество перешло в качество. На сегодняшний день, по оценкам *Cisco*, количество подключенных устройств в 3 раза превышает количество людей. По тем же оценкам к 2030 году не менее 500 млрд. устройств будет подключено к сети Интернет, в то время как на сегодня подключено порядка 30 млрд. устройств. Эти миллиарды подключенных устройств ежедневно генерируют какие-то объемы информации, передают их по тем или иным каналам, в том числе, и в аналитические центры. Тем самым вычислительные мощности наконец научились справляться с этими объемами информации, с задачами, которые к ним поступают. Анализ и обработка этих

данных позволили обнаружить определенные корреляции и статистические зависимости, научили прогнозировать аномалии. Наличие информации, подверженной корреляционному и статистическому анализу, позволяет создавать те алгоритмы, которые лежат в основе искусственного интеллекта. Когда мир научился обрабатывать большие данные на основе алгоритмов, процесс перешел в сферу машинного обучения, когда сами данные корректируют и предсказывают поведение машин. Тем самым появилась возможность создать искусственный интеллект.

На сегодняшний день существует множество решений для специализированного искусственного интеллекта, который решает одну конкретную задачу, например, как обыграть человека в шахматы. Потом к этому добавили голос – появилось машинное видение. Стоит многого ожидать при переходе от узкоспециализированного искусственного интеллекта к универсальному, когда «мозг» машины станет настолько универсальным, что по универсальности он будет существенно превосходить человеческий мозг. Так, суперкомпьютер IBM Watson за 24 часа прочитал объем медицинской литературы, эквивалентный миллиону книг. Представьте врача, который только вышел из института, потратил 7 лет обучения, позже окончил ординатуру. Допустим, ему уже 40 лет, он в совершенстве знает английский язык, владеет специализированной терминологией и к своим 40 годам прочитал 20 тысяч книг, что маловероятно, но теоретически возможно, посещал различные конференции и впитал в себя глобальные знания со всего мира, предположим, из онкологии о регламентах, практиках, кейсах и т.д. Суперкомпьютер IBM Watson сделал все то же самое за 24 часа. Кто из них выдаст более

правильное заключение и более полную информацию о регламенте лечения?

В США существует судебный кейс, когда одна из клиник лечила человека, больного онкологией, и тот регламент, который она использовала, привел к летальному исходу. Супруга больного собрала все снимки и анализы и предоставила их для анализа данной информации IBM Watson, который в итоге выдал другое заключение, согласно которому предыдущий регламент был неверен, а вероятность позитивного исхода была гораздо выше. В результате супруга подала в суд на эту клинику, потому что врач-радиолог не использовал возможность обращения к суперкомпьютеру. Неизвестно, предлагала ли она оплатить этот вариант самостоятельно, однако ни сотрудники клиники, ни страховщики этой возможностью не воспользовались. Если сейчас клиника проиграет это дело, то у IBM Watson появятся фантастические горизонты для нового бизнеса, потому что тогда эта опция получения *second opinion* искусственного интеллекта станет практически обязательной.

#### *Вопрос из зала:*

Сколько времени американская медицина накапливала данные, и когда было принято решение о достаточности алгоритма для работы?

#### *Андросов К.Г.:*

Медицина является очень зарегулированной отраслью. Пока не появились первые компьютеры, все информация содержалась в папках на бумажных носителях, а после эта информация стала храниться в виде цифровых файлов. Именно они нужны IBM Watson, больше ничего. Ему был нужен доступ к базам данных радиологических, онкологических центров и клиник, а далее то время, которое он потратит на анализ, исчисляется не десятками лет жизни.

Говоря о подключенных устройствах, забыл сказать о геолокациях. Ведь эти устройства не только генерируют большой объем данных, но еще видно, где и когда они его генерируют, с каких устройств, в каких климатических условиях. Вероятно, можно анализировать даже паттерны поведения. Так, Netflix не просто отслеживает, что мы смотрим, но и с каких устройств мы смотрим, как реагируем, в какие моменты прерываем видео. Netflix насчитывает порядка 60-70 млн. платных подписчиков. Это большие данные. На основании этой информации можно предполагать пожелания своей аудитории. На сегодняшний день у Netflix есть алгоритмы, которые пишут сценарии фильма. Этим занимается не человек, а специализированный искусственный интеллект. «Карточный домик» - это сериал, который конечно был написан людьми, однако в нем создатели впервые попытались использовать тот объем больших данных, который у них накопился. На сегодняшний день каждый сценарий Netflix пишется машиной, а затем отдается сценаристам, которые дорабатывают его с художественной и литературной точки зрения.

Машинное видение – это отдельное направление развития искусственного интеллекта, которое ведет, на мой взгляд, к колоссальным прорывам, начиная с автономно движущихся автомобилей и заканчивая расчетами социального рейтинга человека (технология, отслеживающая посредством камер наблюдения поведение человека, например, то, как он переходит улицу, общается с продавцом и т.д.) в Китае. Последнее способно влиять и на условия кредитования, которые предлагаются потенциальным клиентам в банках.

По моему мнению, другие крупные технологические прорывы – это создание блокчейн-технологии, способной изменить

многие бизнес-модели, в первую очередь, Ethereum, так как он является единственной блокчейн-системой, претендующей на звание операционной системы. Другая прорывная технология – это дополненная (не виртуальная!) реальность, поскольку ее применение имеет прикладной характер.

Стоит отдельно отметить Интернет вещей (Internet of Things, IoT), который, по сути, создает новый язык общения. Проникновение технологии IoT призвано стать новым предметом коммуникации между различными предметами, биологическими организмами в нашем мире. На мой взгляд, в ближайшие 10 лет будут происходить колоссальные изменения в этой сфере.

Последнее, на чем я хотел бы остановиться – это биоинженерия, построенная на расшифровке генома человека. Поскольку клонирование биологических организмов произошло, причем успешно (хотя об этом предпочитают открыто не говорить), существует некоторый соблазн корректировки человеческого генома, характеристик будущих людей. В связи с этим в данной сфере возникает больше вопросов этического и морального характера, нежели технологического, следовательно, это те вопросы, о которых необходимо думать регулятору.

#### *Вопрос из зала:*

Что, на Ваш взгляд, сдерживает в России развитие искусственного интеллекта?

#### *Андронов К.Г.:*

У искусственного интеллекта нет понятия географии. Если вы, допустим, создали работающую нейронную сеть, обучили ее на базе собранных больших данных, то в дальнейшем вы можете применять ее в любой стране. Есть сферы, где и Россия претендует на лидерство, особенно в сфере работы с большими данными. В последние 3 года на всех уровнях было заявлено, что эта

сфера является приоритетом государственной политики. На сегодняшний день, вероятно, нет ни одного российского ФОВИ, у которого в целях и задачах не звучала бы фраза «цифровая экономика». Создано множество государственных институтов поддержки цифровой экономики.

Стоит привести в пример Китай. Впервые я обратил внимание на декларирование строительства цифровой экономики китайскими ФОВИ в 2010 году. Сегодня тот объем средств, который тратится на развитие искусственного интеллекта, и те масштабы, в которых искусственный интеллект используется в качестве инструмента государственного управления в Китае, позволяют предполагать, что ключевые прорывы придут именно оттуда.

**Вопрос из зала:**

Расскажите, пожалуйста, подробнее о тех 4-х проектах, которые проинвестировал Ваш фонд в прошлом году.

**Андронов К.Г.:**

Одна компания разработала и запустила публичный доступ к сингапурской мобильной игре. Вторая – платформенная компания, которая помогает простым рабочим, так называемым голубым воротничкам, выстраивать отношения с работодателями на рынке Индонезии. Третья компания ведет свою деятельность в сфере цифровой медицины и претендует на звание платформенной компании для рынка медицинских сервисов. Последняя компания из Индии занимается разработкой полноценного wellness-приложения, анализирующего занятия пользователя спортом, сон, жизненную активность, диету, после чего предоставляет рекомендацию по изменению образа жизни. Аудитория приложения уже насчитывает 4 млн. пользователей.

**Вопрос из зала:**

Вы упоминали, что между венчурными фондами также существует конкуренция. Какие преимущества позволят оторваться конкретному венчурному фонду от конкурентов?

**Андронов К.Г.:**

Успешная бизнес-модель венчурных фондов заключается не в том, что они бегают за стартапами, а, наоборот, чтобы стартапы стремились получить средства именно этого венчурного фонда. Большую роль в привлекательности венчурных фондов играют истории успеха поддержанных ими стартапов.

**Вопрос из зала:**

Существует ли для Вас понятие «токсичные деньги»?

**Андронов К.Г.:**

Конечно, у денег существует понятие токсичности. Какой бы не была прекрасной бизнес-модель, если мне не нравятся ранние инвесторы, я не буду инвестировать в этот стартап, так как риск токсичности может разрушить все.

**Вопрос из зала:**

Существует ли фиксированный горизонт инвестирования в Вашем фонде или, в случае стоящего стартапа, Вы можете его продлить?

**Андронов К.Г.:**

В меморандуме нашего фонда зафиксирован горизонт венчурных инвестиций в 8 лет. Однако это не означает, что по истечении 8 лет я обязан от всех этих инвестиций избавиться. Возможно продление данных сроков по согласованию с нашими инвесторами. Тем не менее, 8 лет - это target, в течение которого мы планируем инвестировать, развить и сделать выход.

Что касается России, на сегодняшний день возможности выхода стремятся к нулю, это необходимо понимать. В связи с этим из 11 наших портфельных компаний только 2 являются российскими.

## THEORY AND PRACTICE OF VENTURE INVESTMENT: NEW TECHNOLOGIES CHANGING THE WORLD

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

This article is a transcript of a master class by Altera Capital Managing Director Kirill Androsov. The lecturer talks about the principles of the venture funds decision-making process, forms recommendations for the startup presentation in order to obtain investment. In addition, the lecture talks about influence of technological breakthroughs on change of investment fund priorities and technological developments which the future belongs to.

Key words:

*Venture investment, investment fund, investment horizon, start-up, artificial intelligence, Internet of things, digitalization, digital economy.*

## ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И СУЩЕСТВУЮЩИЕ РИСКИ

Глухова М.Н.<sup>9</sup>

Статья посвящена тому, как деловой климат в России оценивается бизнесом, и какие есть возможности для развития бизнеса в стране. Автор рассуждает о том, что происходит с рисками, с которыми сталкиваются компании, вне зависимости от того, решили ли они просто начать бизнес в России, локализовать свою зарубежное производство или иным способом поучаствовать в повышении эффективности российской экономики.

Ключевые слова:

*Деловой климат, Doing Business, ВЭФ, РСПП, налогообложение, административные барьеры, бизнес-риски.*

---

<sup>9</sup> Глухова Мария Николаевна – к.э.н., Вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей по экономической политике и конкурентоспособности. Адрес: 109240, Москва, Котельническая наб., д. 17. E-mail: rspp@rspp.ru.

Деловой климат можно оценивать по-разному. Я буду опираться на два принципа, характерных для делового сообщества: (1) оценки, которые осуществляют международные организации; (2) результаты опросов бизнеса, которые проводит РСПП среди своих членов.

В оценках глобальных организаций мы ориентируемся на два индекса: (1) Индекс Всемирного экономического форума и (2) Doing Business.

**Оценка России по конкурентоспособности с точки зрения ВЭФ.** Если смотреть на минимальную динамику, то ситуация, несмотря на не самые простые годы после 2014 г., скорее улучшается. По сравнению с 2017 годом есть некоторые провалы, но это отчасти объясняется тем, что в рамках этого индекса была немного изменена методология: поменялись наименования блоков и вопросы, связанные с тем, как наполняются отдельные разделы. Один из самых значимых разделов – вопросы, связанные с институтами. Здесь заложено то, за что обычно критикуют России, но именно здесь есть довольно неплохая и позитивная динамика. В отличие от других более или менее традиционных направлений, где мы получали всегда высокие оценки, но за последние годы слегка сдали позиции – это инфраструктура. Тянули нас там, в первую очередь, железные дороги.

**Здоровье и начальное образование.** Если раньше это называлось именно так, то теперь там остались показатели только по здоровью. Поскольку все считают, что уровень здоровья нации – один из важных для бизнеса показателей, который оценивают при принятии решений о входе на тот или иной рынок. Здесь наши позиции провалились очень сильно. **Финансовая система.** Это один из показателей, где у нас есть улучшение позиций, но, наверное, потому

что хуже уже было не куда. Надо отдать должное, что именно в этом году в рамках наших ежемесячных опросов мы начали первый раз за последние несколько лет фиксировать некоторое улучшение оценок бизнеса в отношении финансовых показателей. Это касается валютного и банковского рынков. Проблемы остаются, но при этом у нас действительно серьезно спала острота ситуации.

**Внедрение ИКТ.** Что касается широкополосного интернета и инфраструктуры для цифровизации, то оценки действительно очень высокие. Улучшаются оценки и за инновации. Традиционно по блоку за инновации и внедрение новых технологий Россия существенно проигрывала своим ближайшим конкурентам. Ситуация стала постепенно исправляться и компании начали проявлять больше заинтересованности в том, чтобы инвестировать в инновационные проекты и институты поддержки, ориентированные на инновации.

**Рейтинг Doing Business.** DB – один из наиболее ответственных и в то же время критикуемых рейтингов. С другой стороны, он даёт возможность сравнить себя с ближайшими конкурентами чисто по «бизнесовым» показателям, связанным с конкурентоспособностью российской юрисдикции. Несмотря на то, что указ Президента, который предполагал несколько амбициозные места в рейтинге, не был выполнен, на самом деле, 31-е место – неплохой результат. Все понимают, что чем выше позиция, тем сложнее её сохранить.

Есть истории, за которые органам власти и бизнесу не стыдно. Во-первых, подключение к электросетям. Несмотря на то, что основной прогресс был достигнут пару лет назад, важен сам факт того, что один из аутсайдеров (мы) смог подключиться к электросетям и урегулировать всё по срокам, ко-



личеству процедур и стоимости. Россия вышла в число лидеров. Но здесь важна оговорка: если рейтинг ВЭФ меряет более общие показатели, в том числе и страновые, то Doing Business измеряет, по сути, два города – Москву и Санкт-Петербург. Во многом улучшение ситуации и оценок в рейтинге 2019 года было связано с тем, что улучшились оценки по Санкт-Петербургу, который какое-то время назад тянул все страновые оценки. Нельзя сказать, что оценки сильно оптимистичные, но бизнесу стало комфортнее работать с электросетями.

На контрасте можно посмотреть на оценки в рамках подключения к газу – здесь позиция бизнеса не меняется. То, что косвенно меряли в рамках национального рейтинга состояния бизнес-климата в регионах – это ещё одна альтернативная точка зрения, но не в полной мере публичная. Бизнес видит ухудшение ситуации с подключением к газу. Соответственно, где-то государству при поддержке удалось решить задачу и повысить прозрачность процедуры, а где-то – нет.

Второй интересный кейс – получение разрешения на строительство. Здесь ситуация менее оптимистичная, но прогресс все равно есть. Здесь часто измеряют то, что бизнес строит не так часто. У составителей рейтинга иногда большая проблема найти в Москве и Санкт-Петербурге те объекты, которые попадают под их критерии, но можно сказать, что те объекты, которые подпадают под эти критерии, всё-таки строятся проще.

В отношении оценок ситуации со строительством бизнес выглядит чуть менее оптимистично. Тот же национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в регионах говорит, что в большинстве регионов ситуация улучшается, только речь очень часто не идет о промышленном строительстве. В строительстве, в котором заинтересо-

вана значительная часть компаний, ситуация меняется намного медленнее.

Забавно оценка выглядит со стороны внешних оценщиков по получению кредитов. Казалось, что ставки остаются достаточно высокими. Банк в России дважды поднял ключевую ставку и снижать её пока не собирается, несмотря на то, что влияние повышения НДС оказалось чуть меньше, чем все думали. Тем не менее, оценки в России были достаточно неплохими и продолжают улучшаться, что связано с тем, что, к сожалению, данный показатель не ориентирован на вопросы, связанные со стоимостью кредитов, легкостью их получения и уровнем бюрократии.

**Налогообложение** – один из немногих показателей, где наши оценки с точки зрения бизнеса ухудшаются, и отчасти это обоснованно. Сокращение объёмов отчетности и сроков её подачи практически не происходит. При этом, если несколько лет назад качество налогового администрирования бизнес считал одной из главных проблем, то сейчас качество налогового администрирования бизнес уже практически не волнует. Проблема достаточно давно не попадает даже в топ-10 ограничителей для развития, а налоговые ставки начинают существенно влиять на деловой климат в негативную сторону. По оценкам Doing Business, у нас происходит медленное и ползучее повышение фискальной нагрузки. Здесь виден потенциально высокий риск, учитывая, что в стране много институциональных проблем.

**Внешняя торговля** – ещё один отстающий пункт. Несмотря на процессы цифровизации, бизнес продолжает жаловаться на наличие серьезных проблем, в первую очередь, с точки зрения администрирования. Если с импортными пошлинами ситуация кажется понятной и прозрачной, экспортные пошлины вообще касаются очень огра-

ниченного круга секторов, а таможенное администрирование – самое больное место для бизнеса, желающего экспортировать. Ни таможенная, ни транспортная структуры не готовы к тому, чтобы экспорт серьезно наращивался.

На основе проведенного РСПП в конце января 2019 г. опроса сообщается, что техническими проблемами, с которыми сталкивается бизнес, являются: невыплаты платежей со стороны контрагентов, недостаток оборотных средств, снижение спроса на продукцию, валютная нестабильность, фискальная нагрузка, ухудшение условий поставки сырья и комплектующих, недоступность заёмных финансовых ресурсов, сокращение инвестиционных программ компаний и их перенос, рост административной нагрузки и санкции. Эти проблемы есть у значительной части контрагентов. Соответственно, экономический рост есть, но он очень неустойчивый.

Бизнес старается что-то сделать сам, чтобы оптимизировать ситуацию в своей компании. Одна из возможных стратегий бизнеса – сокращение расходов. Здесь речь идет о том, что бизнес сокращает расходы на потребляемые услуги (консалтинг, маркетинг), затем ограничивает премии, сокращает найм сотрудников. Другой сценарий – реализация программы по внедрению энергосберегающих технологий. Это значит, что как только начинается сложная экономическая ситуация, компании начинают активно заниматься энерго- и ресурсосбережением.

Если на высших позициях начинается повышение цен на продукцию и услуги – это означает, что несмотря на пока сдержанные перспективы по спросу, компании всё-таки видят определенные перспективы с точки зрения увеличения своих рынков и возможности повышать цены. Также компании готовы сохранять и даже увеличивать объёмы

инвестиционных программ. Однако с позиции экспертов, деловой климат скорее ухудшился. Сокращение доли компаний, которые оценивают успешность своего развития позитивно, не может не волновать. То, что происходит последние два года с деловым климатом и личными оценками компаний вызывает определенную настороженность. За прошлый год наблюдалось много крупных компаний, осуществлявших инвестиционные программы преимущественно за счет тех, кто этими преимуществами не пользовался. Это поднимает ряд вопросов к Министерству экономики, которое считает, что ситуация с инвестициями в стране неплохая. Планы инвестиций в следующем году тоже сократились на 4%. Бизнес сдержанно оценивает инвестиционный потенциал.

Среди ключевых ограничителей развития компаний, согласно опросу РСПП за январь 2019, выделяются: рост тарифов, избыточно высокие налоги, недостаток квалифицированных кадров. В первую очередь компании жалуются на то, что им не хватает инженеров и квалифицированных рабочих, которые способны работать на обновленном оборудовании. Из других проблем отмечается, что бизнес страдает от контрольно-надзорного давления. А вот оценки коррупции выводят скорее на оптимистичный лад.

**Административные барьеры на входе.** Предприниматели считают, что начать бизнес в регионе, где они работают, тяжело. Начинать новый бизнес в России непросто в принципе. Да, улучшилась ситуация с тем, как зарегистрировать новую компанию: большой цифровой компонент, отсутствие очередей. Те, кто регистрировал компании ещё в 1990-е годы, оценивают это, как небо и землю. Сейчас зарегистрировать компанию действительно легко, а вот закрыть её уже сложнее, то есть формально начинать бизнес просто, но дальше уже возникают мно-

гочисленные барьеры: проблемы с имуществом, разрешения, которые как раз ограничивают активность компаний и не дают воспользоваться преимуществами делового климата, которые начинают появляться.

**Фискальная нагрузка.** На первые два места вышли: предсказуемость фискальной нагрузки и стабильность уровня фискальной нагрузки. Для все большего количества компаний основной проблемой делового климата становятся отсутствие предсказуемости правил игры. В фискальной сфере эти правила меняются слишком быстро и часто. В течение года могут приниматься около 40 законов, которые вносят изменения в Налоговый кодекс. Поправки на сотню страниц – это нормально. Таким образом, вопрос не только в ставках, которые тоже беспокоят бизнес, но и в том, как выстраивается система.

С одной стороны, из-за проблем в бюджетной сфере, мы получили несколько проблемных ситуаций. Во-первых, повышение НДС, во-вторых, попытки Минфина привести в порядок региональные бюджеты привели к решению ограничить права регионов предоставлять налоговые льготы. Это привело к тому, что и без того состоятельные регионы смогли предоставлять налоговые льготы. Но те регионы, которым льготы могли бы позволить «притянуть» 2-3 якорных инвестора, за которыми придут остальные, такой возможности уже не имеют.

Один из важных кейсов в налоговой сфере – это вопрос налогообложения оборудования. Много лет бизнес говорил, что облагать оборудование, если оно новое, не стоит. Не нужно вводить налог на модернизацию в связи с тем, что как только ты ставишь на баланс новое оборудование, налог на имущество резко растёт. В конце концов бизнес смог убедить Президента в том, что это не совсем правильно, и новое оборудо-

вание было выведено из-под налога на имущество. Однако, как только в регионах появились проблемы с бюджетом, было принято решение передать это на откуп в регионы. В результате регионы либо полностью отказались от этой льготы, либо оставили её исключительно для своих социальных учреждений. В этих условиях бизнес поинтересовался, каким образом он сможет выполнять поручения по увеличению инвестиций и экономическому росту. После этого было принято решение вывести из-под налога на имущество любое оборудование. Это решение вступило в силу с 1 января 2019 года. Затем и бизнес, и налоговая выяснили, что четкого определения «движимое имущество» и «оборудование» нет. В результате часть компаний спорят с налоговыми органами о том движимое или нет их имущество. В таких условиях говорить о стабильности не приходится.

На самом деле было определено немало инструментов поддержки: обсуждаются новые подходы, новый инвестиционный контракт – механизм, который даёт налоговые льготы для высокотехнологичных проектов. Инструменты есть, и они действительно неплохие, но при этом нестабильность сохраняется.

**Система неналоговых платежей.** Это тот элемент делового климата, с которым уже на протяжении нескольких лет ни бизнес, ни государство не понимают, что делать. По оценкам органов власти и бизнеса, этих неналоговых платежей на федеральном уровне порядка 80-100%. Это обязательные платежи, которые выплачивает бизнес, чтобы вести свою деятельность: плата за включение в реестр, сборы (утилизационные, экологические). Эту компоненту пытались урегулировать через принятие отдельного закона о неналоговых платежах, но все поняли, что платежи разные и что-либо сде-

лать в формате единого закона с ними невозможно.

Затем Минфин предложил внести часть платежей в Налоговый кодекс. Есть элементы, которые занимают промежуточное положение между полноценным налогом и неналоговым платежом, например, все, что связано с экологическими платежами (утилизационные и экологические сборы, плата за негативное воздействие на окружающую среду). Минфину кажется, что это скорее налог на вредное поведение бизнеса, а бизнес говорит, что это стимулирующая вещь, чтобы бизнес вел свою деятельность максимально экологически ответственно. Базовый принцип – если ты инвестируешь в повышение своей экологичности, то эти расходы вычитаются из тех платежей, которые ты осуществляешь. Все понимают, что если эти механизмы включить в Налоговый кодекс, то стимулирующая функция таких платежей уйдет. Как это будет рассчитаться для налоговых целей, не понимает никто, так как у нас до сих пор нет значительной части подзаконных актов, которые бы фиксировали, какое оборудование надо применять для того, чтобы оценивать величину выбросов с предприятия.

Есть вещи, которые могут обеспечить предсказуемость: четко зафиксировать, что все налоги и налоговые изменения, которые ухудшают положение налогоплательщиков, должны приниматься в весеннюю сессию, чтобы у бизнеса было полгода для того, чтобы подготовиться, а у профильных ФОИВов – полгода для того, чтобы довести до ума свою подзаконную базу.

**Контрольно-надзорные органы.** Бизнес сталкивается с разными проблемами при проведении проверок. Часто появляются неожиданные новые требования. При этом следует понимать, что в стране всё ещё действуют старые советские нормы. С совет-

ских пор в стране изменились полностью только технологии производства и требования к продукции, а по старым законам всё ещё могут проверить. Ситуация, когда требования, предъявляемые разными органами, реально могут противоречить, остается. Контроль оказывается неэффективным, он проваливается в тех случаях, когда надо смотреть, что происходит в бизнесе, и создавать проблемы для тех, кто готов работать добросовестно, соблюдая все требования.

**Что делают органы власти с точки зрения поддержки бизнеса?**

*Механизмы и инструменты стимулирования промышленности.* Один из наиболее эффективных институтов развития – фонд развития промышленности. Не менее активно бизнес начал пользоваться региональными ФРП (Фонд развития промышленности), которые создаются последние пару лет. Они оказались довольно популярными инструментами у бизнеса. Однако ФРП федерального уровня больше известен, так как ориентирован на средний бизнес, которому иногда требуется федеральный уровень поддержки.

ОЭЗ и ТОСЭР – знакомые бизнесу инструменты. При том, что они достаточно локализованы и есть не во всех субъектах федерации, бизнес про эту возможность знает и использует её. В Сколково и РОСНАНО ходят далеко не все компании, но у них достаточно неплохой уровень узнаваемости. Также неплохо узнаваем фонд Бортника.

**Чем компании пользуются на практике по блокам?**

*Субсидиарные программы* – те программы, которые предложил Минпромторг в посткризисный период. Это ситуации, когда в начале 2015 года ставки по кредитам для промышленных компаний выросли до 25% годовых, что ни одна промышленная

компания в свои бизнес-планы не закладывала. Отдельные субсидиарные программы по снижению ставок, субсидии на НИОКР, на комплексные инвестиционные программы, на экспортные расходы позволили бизнесу активно сохранять свои инвестиционные программы и даже развиваться и выходить на новые рынки. Эти программы во многом сработали. Непонимание бизнесом, что будет с субсидиарными программами Минпромторга притормаживает, в том числе, некоторые инвестиционные проекты.

**Сниженные налоговые ставки.** Для компаний сейчас есть региональные инвестиционные проекты (РИП) и специальные инвестиционные контракты (СИК). По СИК будут законодательные корректировки, а что будет с РИПами - не совсем понятно. Доступность налоговых льгот по ТОСЭРам также может снизиться. К сожалению, так и не заработал такой инструмент, как инвестиционная налоговая льгота. Некоторое время назад было принято решение о включении в Налоговый кодекс такую норму как инвестиционный налоговый вычет. Он должен был существовать наравне с инвестиционным налоговым кредитом, который за всю историю смогла получить только одна компания - Роснефть.

С инвестиционным налоговым вычетом ситуация оказалась отчасти похожей. В результате ни инвестиционный налоговый кредит, ни инвестиционная активность бизнеса не работают. Всё это тоже несет проблемы для имиджа органов власти. Нередко к проектам, которые были одобрены ФРП и начаты финансироваться, проще начинали относиться банки, так как проект получил штамп - ФРП. Уровень провальных проектов у ФРП намного меньше, чем у среднего банка. Это тот инструмент поддержки, созданный Минпромторгом, который реально оказался удачным.

**Налоговые льготы.** Это то, что компании проще получить. Тут больше отрегулирован порядок правоприменения льготы, субсидирование процентной ставки по займам центрами. Также более-менее понятны процедуры при снижении затрат при выходе, например, на новые рынки.

Если говорить о самой проблемной зоне - это институты развития, которые из-за проверок вынуждены перестраховываться. Что с этим делать - непонятно. Иногда это бывают жесткие инструменты поддержки. Также есть жалобы на человеческий фактор.

**Перспективы.** Хотелось, чтобы органы исполнительной власти перестали выходить с инициативами, которые повышают нагрузку на бизнес. После принятия Президентом проекта по развитию до 2024 г., всё равно ФОИВы продолжают выступать с различными инициативами, чтобы увеличить бюджетные объемы.

Вторая проблемная зона: не совсем понятны вопросы, связанные с поддержкой. Это направление, где нужна четкость формулировок. Есть специальный инвестиционный контракт - единственный инструмент, который сейчас действует, и в рамках которого есть стабилизационная оговорка. Там прямо прописано, что ряд условий, например, налоговых, для компаний в любом случае остается стабильным. Да, мы понимаем, что нарушением стабильности выступает повышение НДС, но при этом мы понимаем, что для многих компаний даже льгота не нужна. Поэтому им достаточно стабилизационной оговорки, что компании будут понимать, что спустя время для них не поменяются в худшую сторону налоговые ставки, тарифы естественных монополий, не будет ужесточаться регуляторика.

Над расширением стабилизационной оговорки работает сейчас Минфин в рамках нового инструмента – соглашения о защите поощрения капиталовложений. Это будет инструмент, который во многом ориентирован именно на стабилизацию условий для реализации проекта.

**Цифровизация.** Там, где она состоялась, бизнесу работать проще. В целом, чем меньше прямого контакта между чиновником и бизнесом, тем бизнесу проще работать, и тем эффективнее работает государственная машина.

**Блок по кадрам.** Некоторые компании из-за того, что их не устраивали выпускники, стали инвестировать деньги в школьное образование. Они доплачивали школам, чтобы там лучше преподавали точные науки (покупали школьное оборудование, оплачивали курсы повышения квалификации для педагогов, дополнительные занятия). Сам факт захода в школьное образование в регионе присутствия – серьезная инвестиция в будущее.

## BUSINESS CLIMATE IN RUSSIA: NEW OPPORTUNITIES AND CURRENT RISKS

**Glukhova Maria** - Vice-President for the Economic Policy and Competitiveness of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. Address: 17 Kotelnicheskaya nab., Moscow, 109240, Russia. E-mail: rspp@rspp.ru.

The article is dedicated to evaluation of business climate in Russia assessed by business and opportunities for business development in the country. The author reflects on the risks faced by firms, regardless of whether they decide to simply start business in Russia, localize their foreign production or participate in improving the Russian economy efficiency another way.

Key words:

*Business climate, Doing Business, WEF, RUIE, taxation, administrative barriers, business risks.*

## ОБЗОР МОНИТОРИНГА ДЕЛОВОГО КЛИМАТА И ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНАХ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН ЗА ПЕРИОД 2015 – 2018 ГГ.

Гончарова Н.А.<sup>10</sup>

Данный обзор представляет основные аспекты развития МСП в муниципалитетах Республики Татарстан, выявленных в мониторинге делового климата и деловой активности в муниципальных районах региона. Мониторинг был проведен в 2018 году и отображает не только текущие показатели развития МСП, но и динамику их развития преимущественно за последние 5 лет. Ключевой фокус исследования сосредоточен на выполнении КРП «Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года» и оценки уровня развития взаимодействия предпринимателей с местными властями.

Ключевые слова:

*Деловой климат, деловая активность, МСП, малые предприятия, средние предприятия, индивидуальные предприниматели, советы предпринимателей, муниципалитеты, социально-экономическое развитие, стратегические документы.*

---

<sup>10</sup> Гончарова Наталия Александровна – эксперт Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: nagoncharova@hse.ru.

## ВВЕДЕНИЕ

Данный мониторинг делового климата и деловой активности проведен в регионе в третий раз в рамках Соглашения о сотрудничестве между Министерством экономики и Ассоциацией предприятий малого и среднего бизнеса Республики Татарстан. Предыдущие исследования проводились в 2013 и 2016 годах.

Результаты текущего мониторинга представлены в сравнении с результатами предыдущих в целях возможности проведения анализа динамики развития МСП в каждом муниципальном районе.

Анализ результатов данного мониторинга приобретает особую актуальность в преддверии обсуждения текущих результатов реализации «Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года» в целом и потенциала развития МСП, в частности.

## МЕТОДИКА

В данном исследовании под деловой активностью понимается «набор характеристик деятельности малых и средних предприятий за определенных промежутков времени, выражающихся показателями капиталовложений, роста оборота и создания новых рабочих мест».

При проведении мониторинга делового климата исследователи опирались на следующие определение: «деловой климат – совокупность находящихся под влиянием властей универсальных условий для хозяйственной деятельности и инвестиций, определяемых местным хозяйственным регулированием, традициями и практикой хозяйственных отношений, влияющих на принятие хозяйственных решений об изменении масштабов и характера производства». Оба определения разработаны профессором Б.С. Жихаревичем.

При подготовке мониторинга были использованы некоторые методические подходы и элементы исследовательского дизайна Всемирного банка, использованных при реализации проекта «Муниципальная бизнес-карта Республики Татарстан, 2009 г.».

Данный мониторинг проводится в целях получения актуальных данных, отражающих деловую активность предпринимателей в каждом муниципалитете, и изучения текущего состояния делового климата в муниципальных районах (особенно в части уровня взаимодействия предпринимателей и местных властей). На основе полученных результатов были сформированы рекомендации по улучшению делового климата и повышению деловой активности предпринимателей.

Необходимые данные были получены посредством проведения контент-анализа официальных сайтов муниципальных районов Татарстана по 5 критериям:

1. Активность бизнес-сообщества – 10 баллов;
2. наличие на сайтах программ развития предпринимательства (в том числе, целевых программ) – 10 баллов;
3. прозрачность (публикация результатов реализации программ развития МСП, резолюций конференций) – 6 баллов;
4. инфраструктура развития бизнеса – 8 баллов;
5. инвестиционная политика (наличие инвестиционных документов на сайтах) – 6 баллов.

Вес каждого параметра был определен посредством применения результатов экспертных опросов 2013 года.

Помимо этого, был проведен анализ официальных статистических данных, ха-



рактически характеризующих деловую активность (динамика изменения количества субъектов МСП, оборот МСП, объем инвестиций в МСП, среднесписочное количество рабочих мест), на основе которого был построен рейтинг деловой активности муниципальных районов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА

### ИНДЕКС ДЕЛОВОГО КЛИМАТА

Лидерами по значению индекса делового климата в Татарстане являются Набережные Челны (0,29), Зеленодольский муниципальный район (0,27), Казань, Заинский (0,25) и Чистопольский (0,22) муниципальные районы. «Четверка отстающих» выглядит следующим образом: Сабинский (0,07) Муслумоский (0,06), Атнинский (0,05), Тетюшский (0,04) муниципальные районы.

С 2016 года ухудшился деловой климат более чем в 45% районов (21 из 45), показатели 9 районов остались на прежнем уровне. Наиболее негативная динамика наблюдается в Казанской агломерации.

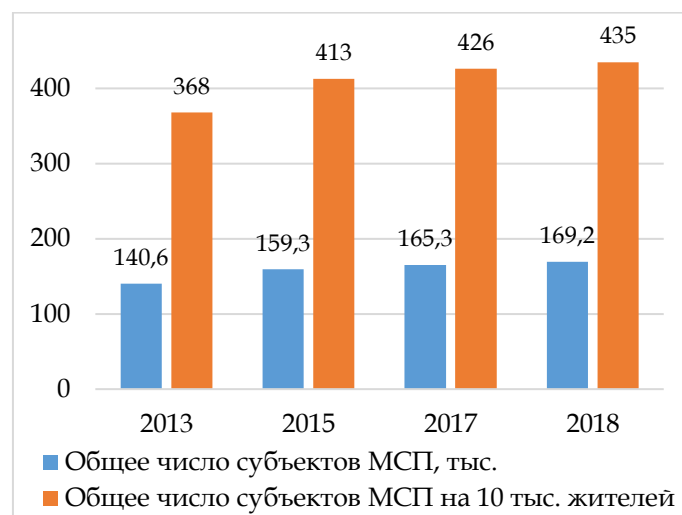
### ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ МСП

С 2013 по 2018 год постепенно сокращались темпы роста общего числа МСП, как и значение данного показателя в расчете на 10 тыс. человек населения (таблица 1). Динамика числа МСП в целом отражает влияние противодействующих факторов: положительного влияние реализации программ поддержки предпринимательства и негативное влияние падения курса рубля, сокращения спроса, роста административного давления, ограничения конкуренции сетевым бизнесом и пр.

К 2016 году по сравнению с 2010 годом произошло сокращение числа субъектов МСП в оптовой и розничной категории, авто- и ремонте бытовых изделий, а также занимающихся операциями с недвижимым

имуществом, занятых в обрабатывающем производстве, сельском хозяйстве и добыче полезных ископаемых. На фоне данного сокращения увеличилась доля субъектов МСП в строительстве (в 6 раз!), на транспорте и в связи (таблица 2).

Табл. 1. Динамика общего количества субъектов МСП в 2013-2018 гг.



Отмечается снижение оборота МСП практически на 150 млрд. руб. с 2015 по 2017 год (таблица 3).

За последние 2 года среднесписочная численность работников малых предприятий сохранилась на прежнем уровне (332 тыс. чел.), в то время аналогичный показатель по средним предприятиям сократился практически на 15 тыс.

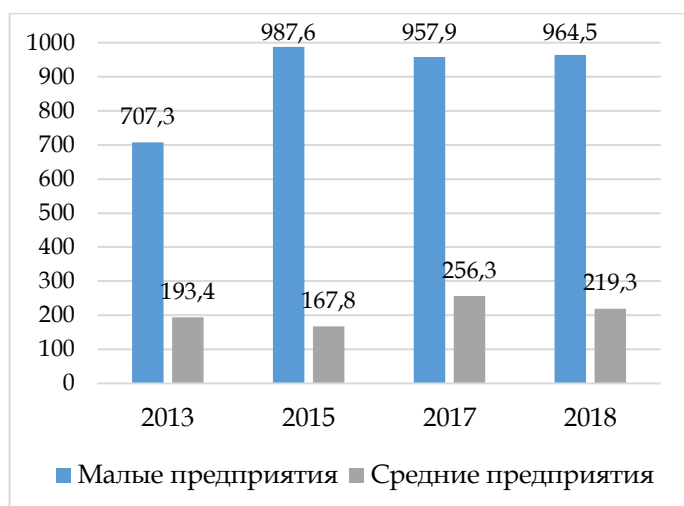
## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Наблюдается высокий потенциал развития МСП во всех муниципальных районах Татарстана. Доля МСП в ВРП держится на одном уровне с незначительными колебаниями с 2015 года и составляет 25,2%. С учетом воздействия неблагоприятных внешних факторов (экономического кризиса, банкротства ряда банков, ужесточения надзорного администрирования и пр.) динамику развития МСП в регионе можно охарактеризовать в целом положительно.

Табл. 2. Распределение субъектов МСП по видам экономической активности в 2016 г.



Табл. 3. Динамика оборота МСП.



Но степень вовлеченности МСП в инновационный процесс остается крайне низкой, что во многом объясняется низким уровнем концентрации внимания институтов развития на процессах модернизации. Тем не менее, зафиксирован некоторый рост затрат предприятий на технологические инновации. Так, малые мероприятия показали растущую инвестиционную активность, увеличив собственные объемы инвестиций практически на 50% (5,7 млрд. руб.) за исследуемый период. Несмотря на это,

доля малых предприятий в общем объеме затрат на инновации не превышает 1,5%.

Наиболее высокий уровень деловой активности демонстрируют индивидуальные предприниматели. Их совокупная выручка превышает оборот средних предприятий в регионе более чем в 2 раза. В значительной мере именно за счет их активности суммарный оборот МСП в 2017 году превысил 1 трлн. руб., остановившись на сумме в 1,23 трлн. руб.

На фоне развития ИП средние предприятия значительно проседают: продолжает сокращаться их количество, что может быть объяснено повышенным административным вниманием к их деятельности. Несмотря на это, действующие предприятия продолжают сохранять объемы собственного оборота.

Неблагоприятная показатели наблюдаются и в деятельности малых предприятий. В 2018 году число малых предприятий, приостановивших свою деятельность, на 10-15% превышало число малых предприятий, осуществляющих деятельность.

Большинство муниципалитетов показывают положительную динамику изменения делового климата. Но данные изменения связаны в большей степени с развитием инфраструктуры, заключением инвестиционных проектов и т.д. Что касается институциональной составляющей делового климата, то на данный момент она не в состоянии обеспечить конкурентные преимущества Татарстану относительно других регионов.

Большинство муниципальных районов Татарстана достаточно слабо вовлекает бизнес в процесс регионального стратегического планирования, несмотря на то, что данный пункт закреплён в «Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года».

Текущая система управления стратегическим развитием региона не позволяет общественным институтам выстраивать эффективное взаимодействие между бизнесом и властью.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

По итогам исследования был разработан комплекс рекомендаций по улучшению делового климата и повышению деловой активности субъектов МСП для исполнительных комитетов муниципальных районов, советов предпринимателей и бизнес-ассоциаций, а также Министерства экономики Республики Татарстан в целях успешной реализации программы «Татарстан 2030».

## ПОВЫШЕНИЕ АКТИВНОСТИ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

Министерству экономики Татарстана следует поощрять реализацию межсекторальных проектов в сфере природопользования, обращения ТКО и СХО, поддержки уязвимых слоев населения и в других приоритетных сферах.

Посредством сотрудничества с советами предпринимателей исполнительным комитетам следует регулярно проводить анализ текущего состояния объектов инфраструктуры развития субъектов МСП, а также полученных мер государственной поддержки. Помимо этого, необходимо переориентировать инвестиционную политику муниципальных районов с внешних инвесторов на внутренних.

Районам с низким уровнем деловой активности совместно с советами предпринимателей стоит проводить анализ причин низкой активности и оценку предпринимательского потенциала в районе.

Исключительно важно проанализировать возможные причины низкой активности бизнес-сообщества в муниципальных районах, где до сих пор отсутствуют советы предпринимателей или же существуют лишь формально. Данный анализ способен выявить как явные, так и скрытые административные барьеры для формирования активного совета, опасения предпринимателей. Для повышения успешности работы советов предпринимателей необходимо оказание различного рода содействия (методического, организационного и пр.) со стороны бизнес-ассоциаций для активного участия предпринимателей в разработке и реализации стратегических муниципальных программ. При формировании советов предпринимателей необходимо избегать доминирования представителей местных администраций в их составе во избежание негативного влияния на ход дискуссий и их продуктивность.

## КОНКУРЕНЦИЯ

На уровне региона Министерству экономики Татарстана необходимо разработать дорожную карту по развитию конкуренции на основе проведения цикла сов-

местных с бизнес-ассоциациями мероприятий.

Для развития в районе конкуренции местным администрациям следует провести анализ муниципальных закупок на предмет участия в них местных предпринимателей, а также равенства их доступа к участию в закупках. Помимо этого, к контролю соблюдения принципа равенства при осуществлении муниципальных закупок необходимо привлечь Государственный комитет Республики Татарстан по закупкам в рамках организации общественных слушаний и публикации их результатов.

При участии советов предпринимателей важно определить их роль в обеспечении поддержания и развития конкуренции на местных рынках для всех субъектов МСП, разработать механизмы мониторинга и выявления нарушений. В частности, советам предпринимателей следует оказывать содействие предпринимателям своего муниципального района в осуществлении своей деятельности, стремиться обеспечить им равный доступ к ресурсам и сохранять конкуренцию на рынке.

## ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УЧАСТИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ

Администрации муниципальных районов должны публиковать на своих официальных сайтах полную информацию о динамике развития МСП, а также обеспечивать ее регулярное обновление.

Помимо этого, исполнительным комитетам муниципальных районов рекомендуется повысить прозрачность своей деятельности в части публикации нормативно-правовых актов, связанных с развитием

предпринимательства, регулярного мониторинга выполнения аналогичных программ для оценки эффективности их выполнения, фиксирования отклонений на ранних стадиях и поиска причин их возникновения. Советам предпринимателей и бизнес-ассоциациям стоит повысить активность своего участия в разработке, реализации и оценке результатов выполнения программ развития предпринимательства, так и программ социально-экономического развития в рамках своих муниципалитетов.

В свою очередь, местным администрациям следует принимать участие в контроле выполнения решений советов предпринимателей, особенно по тем вопросам, исполнение которых напрямую зависит от администраций.

В целях повышения прозрачности своей деятельности советам предпринимателей стоит публиковать информацию о своем составе, планах и результатах деятельности не только на собственных сайтах, но и на официальных сайтах муниципальных районов в соответствующем разделе, специально созданном для информирования об их деятельности.

## ПУБЛИЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Существует необходимость проведения конференций и семинаров различного уровня относительно перспектив улучшения делового климата и повышения инвестиционной привлекательности районов.

Введение практики публичной оценки социальной активности предпринимателей их благотворительной и спонсорской деятельности призвано повысить социальную ответственность предпринимателей.

## OVERVIEW OF THE BUSINESS CLIMATE AND ACTIVITY MONITORING IN THE TATARSTAN MUNICIPAL AREAS (2015 - 2018)

**Goncharova Natalia** – Expert of the Research and Education Laboratory of Business Communications Study of the National Research University - Higher School of Economics. Address: 20 Myasnikskaya Ulitsa, Moscow, 101000, Russia. E-mail: nagoncharova@hse.ru.

This review presents the main aspects of the small and medium enterprises development in the Tatarstan municipalities, identified during the monitoring of the business climate and business activity in the municipal districts of the region. The monitoring was conducted in 2018 and reflects not only the current indicators of the SME development, but also the dynamics of their development mainly in the last 5 years. The study is focused on the KPI implementation of “The Tatarstan socio-economic development strategy until 2030” and an assessment of development of interaction between entrepreneurs and local authorities.

Key words:

*Business climate, business activity, SMEs, small enterprises, medium enterprises, individual entrepreneurs, business councils, municipalities, socio-economic development, strategic documents.*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК / UDK 332.145

## ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МСП В НУРЛАТ- СКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТА- ТАРСТАН НА 2019-2023 ГГ.

**Шамсутдинов Р.Р.<sup>11</sup>**

В данном материале представлены наработки представителей исполнительного комитета Нурлатского муниципального района Татарстана в части программы поддержки малого и среднего предпринимательства в районе, ориентированной на период с 2015 по 2023 гг. Проект составлен на основе текущих показателей района, а также оценки потенциала развития предпринимательства.

Ключевые слова:

*Поддержка МСП, развитие предпринимательства, Татарстан, муниципалитеты, стратегические документы.*

---

<sup>11</sup> **Шамсутдинов Руслан Ринатович** – Заместитель руководителя Исполнительного комитета Нурлатского муниципального района Республики Татарстан. Адрес: Россия, 423040, Республика Татарстан, г. Нурлат, ул. Советская, д. 98. E-mail: shamsrr@mail.ru.

## ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Наименование Программы	Муниципальная программа развития субъектов МСП в Нурлатском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 гг. (далее - Программа)
Заказчик Программы	Исполнительный комитет Нурлатского муниципального района Республики Татарстан.
Разработчик Программы	Отдел территориального развития Исполнительного комитета Нурлатского муниципального района Республики Татарстан
Цель Программы	Создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства, на основе создания действенных механизмов его поддержки, вовлечения большего количества экономического активного населения в предпринимательство в различных сферах производства и оказания услуг
Задачи Программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование правовой базы, снижение административных барьеров, повышение качества оказания государственных услуг субъектам малого и среднего предпринимательства.</li> <li>2. Обеспечение финансово-кредитной и имущественной поддержки субъектов малого предпринимательства.</li> <li>3. Обеспечение информационно-консультационной поддержки субъектов малого предпринимательства.</li> <li>4. Формирование положительного имиджа и благоприятного общественного мнения о предпринимательстве.</li> <li>5. Подготовка квалифицированных кадров для малого предпринимательства.</li> <li>6. Поддержка и стимулирование предпринимательской инициативы, в том числе содействие развитию самозанятости населения.</li> <li>7. Повышение инвестиционной привлекательности Нурлатского муниципального района.</li> </ol>
Важнейшие целевые индикаторы и показатели программы:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, человек.</li> <li>2. Доля малого и среднего предпринимательства в валовом территориальном продукте района, %.</li> <li>3. Доля экспортеров, являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, в общем объеме несырьевого экспорта, %.</li> <li>4. Доля закупок заказчиков, участниками которых являются только субъекты МСП, %.</li> <li>5. Увеличение количества малых и средних предприятий, ед.</li> <li>6. Увеличение количества индивидуальных предпринимателей, в том числе самозанятых, ед.</li> </ol>
Сроки реализации Программы	2019-2023 гг.
Исполнитель Программы	Исполнительный комитет Нурлатского муниципального района
Соисполнители Программы	Субъекты МСП, отделы и структурные подразделения исполнительного комитета Нурлатского муниципального района, учреждения, организации, общественные Объединения
Объемы и	Финансирование программы из средств бюджета Нурлатского муниципаль-

<p>Источники финансирования Программы</p>	<p>ного района не предусмотрено.          Финансирование программы из средств внебюджетного фонда Нурлатского муниципального района не предусмотрено.          Финансирование программы из средств бюджета Республики Татарстан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ на 2019 год – 110000,0 тыс. рублей;</li> <li>○ на 2020 год – 20 000,0 тыс. рублей;</li> <li>○ на 2021 год – 20 000,0 тыс. рублей;</li> <li>○ на 2022 год – 20 000,0 тыс. рублей;</li> <li>○ на 2023 год – 20 000,0 тыс. рублей;</li> </ul> <p>Объемы финансирования носят прогнозный характер и подлежат ежегодной корректировке</p>
<p>Основные результаты реализации программы. Ожидаемые конечные результаты реализации Программы (по цели и задачам)</p>	<p>1. Среднесписочная численность занятых в сфере МСП, человек:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 г. – 2828 человек (оценка)</li> <li>○ 2019 г. – 2859 человек</li> <li>○ 2020 г. – 2875 человек</li> <li>○ 2021 г. – 2907 человек</li> <li>○ 2022 г. – 2930 человек</li> <li>○ 2023 г. – 2962 человек</li> </ul> <p><b>Ожидаемый конечный результат:</b> Рост среднесписочной численности занятых на предприятиях МСП в 2023 году составит 4,7 % к уровню 2018 года.</p> <p>2. Доля МСП в валовом территориальном продукте района, %:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 г. – 10,1% (оценка)</li> <li>○ 2019 г. – 10,3%</li> <li>○ 2020 г. – 10,6%</li> <li>○ 2021 г. – 11,0%</li> <li>○ 2022 г. – 11,4%</li> <li>○ 2023 г. – 11,8%</li> </ul> <p><b>Ожидаемый конечный результат:</b> Рост доли МСП в валовом территориальном продукте в 2023 году составит 16,7% к уровню 2018 года.</p> <p>3. Доля экспортеров, являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, в общем объеме несырьевого экспорта, %:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 г. –. (оценка)</li> <li>○ 2019 г. –.</li> <li>○ 2020 г. –.</li> <li>○ 2021 г. –.</li> <li>○ 2022 г. –.</li> <li>○ 2023 г. –.</li> </ul> <p><b>Ожидаемый конечный результат:</b> в 2023 году составит ___% к уровню 2018 года.</p> <p>4. Доля закупок заказчиков, участниками которых являются только субъекты МСП, %:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 г. –. (оценка)</li> <li>○ 2019 г. – %.</li> <li>○ 2020 г. – %.</li> <li>○ 2021 г. – %.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2022 г. – %.</li> <li>○ 2023 г. – %</li> </ul> <p><i>Ожидаемый конечный результат:</i> Увеличение доли закупок заказчиков, участниками которых являются только субъекты МСП, в 2023 году составит ___% к уровню 2018 года</p> <p>5. Количество малых и средних предприятий, ед.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 г. – 358 ед. (оценка)</li> <li>○ 2019 г. – 361 ед.</li> <li>○ 2020 г. – 364 ед.</li> <li>○ 2021 г. – 368 ед.</li> <li>○ 2022 г. – 371 ед.</li> <li>○ 2023 г. – 375 ед.</li> </ul> <p><i>Ожидаемый конечный результат:</i> Увеличение количества малых и средних предприятий в 2023 году составит 4,7% к уровню 2018 года.</p> <p>6. Количество индивидуальных предпринимателей, ед.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 г. – 1087 ед. (оценка)</li> <li>○ 2019 г. – 1106 ед.</li> <li>○ 2020 г. – 1121 ед.</li> <li>○ 2021 г. – 1131 ед.</li> <li>○ 2022 г. – 1149 ед.</li> <li>○ 2023 г. – 1161 ед.</li> </ul> <p><i>Ожидаемый конечный результат:</i> Увеличение количества индивидуальных предпринимателей в 2023 году составит 6,8% к уровню 2018 года</p>
Организация контроля за выполнением Программы	Отдел территориального развития исполнительного комитета Нурлатского муниципального района осуществляет организацию, координацию и контроль за реализацией мероприятий по выполнению Программы

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Развитие малого и среднего предпринимательства в Нурлатском районе является важнейшим фактором в обеспечении стабильности экономического развития. Наличие в экономике района хорошо развитого сектора малого и среднего бизнеса способствует увеличению валового внутреннего продукта, росту занятости и улучшению качества жизни населения, увеличению доходной части бюджета.

Выполнить свою социально-экономическую роль малое и среднее предпринимательство сможет только при наличии благоприятных условий для его деятельности.

Нарастание общих тенденций развития кризисных явлений в мировой экономике, экономике России, в том числе, за счет введенных санкционных режимов, нарастания уровня конкуренции как на внешних, так и на внутренних рынках, определяет необходимость реализации программы развития малого и среднего предпринимательства, повышения конкурентоспособности местных производителей и улучшения структуры экономики района.

Разработка данной программы обусловлена необходимостью применения программно-целевого подхода к вопросу решения задач развития малого и среднего предпринимательства. Требуется согласованность целей, задач и базовых индикаторов с

программами социально-экономического развития Республики Татарстан, Нурлатского муниципального района, приоритетными задачами развития региона.

Основанием для разработки настоящей муниципальной программы (далее - Программа или МП) является Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ».

Формирование конкретного плана мероприятий, определение четких целей, задач, ответственных и сроки их реализации позволит обеспечить достижение необходимых показателей в ограниченных временных рамках.

Настоящая программа определяет перечень мероприятий, направленных на развитие предпринимательства в Нурлатском муниципальном районе.

## ОБЩАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММЫ

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДАННОЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МСП

**Цель программы:** Создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства, на основе создания действенных механизмов его поддержки, вовлечения большего количества экономического активного населения в предпринимательство в различных сферах производства и оказания услуг, а также повышение роли малого и среднего предпринимательства в решении задач социально-экономического развития Нурлатского муниципального района.

#### Задачи программы:

- Совершенствование правовой базы, снижение административных барьеров, повышение качества оказания государ-

ственных услуг субъектам малого и среднего предпринимательства.

- Обеспечение финансово-кредитной и имущественной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

- Обеспечение информационно-консультационной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

- Формирование положительного имиджа и благоприятного общественного мнения о предпринимательстве.

- Подготовка квалифицированных кадров для малого предпринимательства.

- Поддержка и стимулирование предпринимательской инициативы, в том числе, содействие развитию самозанятости населения.

- Повышение инвестиционной привлекательности Нурлатского муниципального района.

### АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Развитие малого и среднего предпринимательства является приоритетной и неотъемлемой частью политики Нурлатского муниципального района, направленной на обеспечение социально-экономического развития региона.

В настоящее время в обеспечение развития малого и среднего предпринимательства в Нурлатском муниципальном районе и городе Нурлат существует система поддержки, сформированная на федеральном, республиканском и местном уровне.

Осуществляется большой перечень мер поддержки развития малого и среднего предпринимательства:

- поддержка систем лизинга оборудования и субсидирования затрат субъектов МСП, включая субсидирование затрат на приобретение оборудования и уплату взносов, субсидирование затрат на развитие инфраструктуры, реализацию мероприятий по энергосбережению, а также на разработку и внедрение инновационной продукции;

- предоставление микрозаймов, направленных на развитие МСП по различным видам экономической деятельности;

- разработана и действует система предоставления гарантий (поручительств), направленных на повышение доступности финансирования для субъектов МСП в условиях недостаточности залогового обеспечения;

- функционирует система по предоставлению консультаций для субъектов МСП и лиц, планирующих открыть собственное дело, а также большое количество образовательных проектов и тренингов;

- реализуются программы поддержки развития кооперации, личных подсобных хозяйств, начинающих фермеров и семейных ферм и другие формы поддержки предпринимательства;

- проводятся мероприятия по продвижению продукции субъектов МСП, в том числе бизнес-миссии, конференций, обучающие мероприятия, а также выставочно-ярмарочные мероприятия;

- другие меры поддержки.

Особое внимание в республике уделяется развитию имущественной инфраструктуры поддержки предпринимательства: особых экономических зон, индустриальных парков, технопарков, бизнес-инкубаторов, промышленных площадок муниципального уровня.

Сформированы и активно развиваются кластеры в отраслях нефтехимии, машиностроения, медицинских инструментов и оборудования, автомобилестроения, агропромышленного комплекса и строительства.

Продолжается развитие специализированных многофункциональных центров, ориентированных на предоставление услуг субъектам предпринимательства и гражданам, планирующим начать предпринимательскую деятельность, что позволит минимизировать временные затраты предпринимателей при доступе к информации, услугам и государственной поддержке.

На поддержку развития предпринимательства направлена деятельность большого количества организаций: НО «Фонд поддержки предпринимательства Республики Татарстан», Гарантийный фонд Республики Татарстан, Ассоциация предприятий малого и среднего бизнеса, АО «Корпорация МСП», ОАО «Корпорация экспорта Республики Татарстан, Центры бизнес-инкубирования, отраслевые кластеры и другие.

Функционирует Центр бизнес-инкубирования г. Чистополь, призванный оказывать консультационные, информационные, образовательные и иные услуги в поддержку развития малого и среднего предпринимательства, в том числе, по зональной принадлежности предпринимателям Нурлатского муниципального района.

Для эффективного решения вопросов предпринимательской деятельности 21 марта 2012 года постановлением Главы Нурлатского муниципального района был создан Общественный Совет по предпринимательству. Совет, призванный решать вопросы местного значения, является связующим звеном между предпринимателями и властью.

В Нурлатском муниципальном районе на сегодняшний день существуют следующие проблемы развития малого и среднего бизнеса:

- несовершенство нормативно-правовой базы, требуется упростить и оптимизировать системы налогообложения;
- недостаток комплексного сопровождения начинающих предпринимателей, которое позволило бы получить, с одной стороны, свободный доступ к ресурсам, а с другой – базовые знания;
- низкий уровень подготовки многих руководителей субъектов МСП и индивидуальных предпринимателей в вопросах правового, финансового и налогового законодательства;
- ограниченность доступа субъектов МСП к информации о наличии ресурсов, в том числе, излишков производственных площадей и технологического оборудования у крупных предприятий, которые могут быть вовлечены в рыночный оборот малыми и средними предприятиями;
- недостаточное количество бизнес-инициатив;
- недостаточное количество инструментов стимулирования бизнеса;
- низкая предпринимательская активность экономически активного населения, в том числе, из-за неопределенности экономической ситуации;
- ограниченный доступ МСП к финансовым ресурсам, в связи с высокой стоимостью кредитных ресурсов и отсутствия залогового обеспечения;
- недостаток квалифицированных кадровых ресурсов;

- проблемы продвижения продукции, в том числе, из-за высокого уровня конкуренции и наличия конкурирующего импорта;

- недостаточное количество коммерческой недвижимости (производственных помещений, помещений для развития сферы услуг в сферах торговли и оказания бытовых и социальных услуг) или их высокая стоимость;

- наличие неиспользуемой или неэффективно используемой собственниками коммерческой недвижимости;

- ограниченность доступа информации о продукции (сырье, материалах), производимой на территории региона и ввозимой продукции, потребность в которой можно удовлетворить собственными производителями;

- низкий уровень популяризации предпринимательской деятельности;

- низкий уровень развития инфраструктуры города, особенно в сферах культуры, спорта, досуга, транспорта, недостаточный уровень благоустройства, включая уличное освещение и общественные пространства;

- недоверие к органам исполнительной власти района.

Согласно ранее проведенным опросам, проблема доступа предпринимателей к финансовым ресурсам была выделена на первое место по значимости.

Проблема недостаточной информационной поддержки субъектов МСП в Нурлатском районе будет решена путем проведения семинаров, конференций, круглых столов, конкурсов с участием субъектов МСП и инфраструктуры поддержки предпринимательства, информационной поддержке субъектов МСП в средствах массовой информации, в сети Интернет.

В связи с этим, создана система комплексной муниципальной поддержки малого и среднего предпринимательства в увязке с уже имеющейся системой региональной и государственной поддержки МСП.

#### РАЗВИТИЕ МСП В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ

В настоящее время в Нурлатском муниципальном районе свою деятельность осуществляют 1454 субъекта МСП. На начало 2016 года в Нурлатском муниципальном районе осуществляли свою деятельность 373

малых и средних предприятий, а также 1104 индивидуальных предпринимателей.

Количество субъектов малого предпринимательства сократилось по сравнению с 2016 годом на 23 единицы.

Среднесписочная численность работников, занятых на малых предприятиях, составила в 2018 году 2828 человек – это 21,5% от общей численности работающих.

Среднемесячная заработная плата на малых и средних предприятиях – 19044 руб. (по району – 29868 руб.). Показатели развития МСП в 2016-2018 гг. см. в таблице 1.

Табл. 1. Ключевые показатели МСП в 2016 – 2018 гг.

Наименование показателей	2016 год (факт)	2017 год (факт)	2018 год (оценка)
Число экономически активных субъектов предпринимательства, в том числе:	1477	1460	1454
малых предприятий, тыс. единиц	369	369	352
средних предприятий, единиц	4	4	6
индивидуальных предпринимателей, тыс. единиц	1104	1087	1096
Доля МСП в валовом территориальном продукте, процентов	9,3	9,7	10,1
Численность работников списочного состава по субъектам МСП, тыс. человек	2953	2955	2828
Среднемесячная заработная плата	16458	17663	19042
Оборот малых и средних предприятий, млн. рублей	4,19	4,65	5

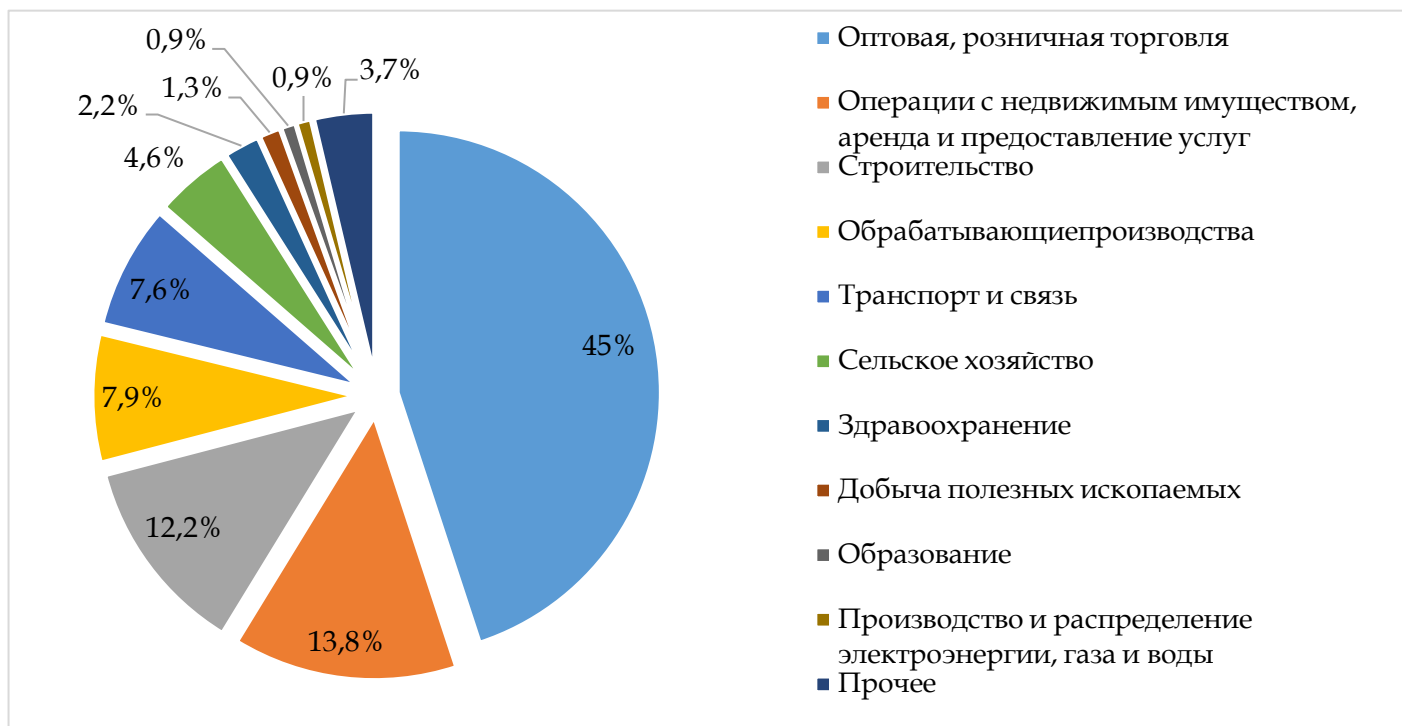
В 2018 году от субъектов малого предпринимательства в бюджет района поступило налогов и платежей 83,9 млн. руб. (оценка), что на 1,6% выше уровня 2017 года и на 7,2% выше уровня 2016 года.

Из общего числа субъектов малого предпринимательства 45% заняты в сфере торговли, 8,5 % - в сельском хозяйстве, 11,7%-

в транспортной отрасли и связи, 6,3% - в промышленном производстве, 5,9%- в строительстве, 22,6% занимаются вопросами здравоохранения, образования, недвижимостью, арендой и предоставлением прочих услуг.

Структура видов экономической деятельности по субъектам малого предпринимательства приведена на рисунке 1.

Рис. 1. Распределение субъектов МСП по видам деятельности в 2017 г., в %.



Как видно, сложившаяся отраслевая структура распределения субъектов малого предпринимательства в районе свидетельствует о развитии предпринимательства преимущественно в сфере торговли. Производственная деятельность (прежде всего, торговля) остается более привлекательной, чем производственная.

Процент занятых в производственных сферах и других отраслях экономики остается низким. Малое предпринимательство в производственной сфере района развивается медленными темпами.

Перерабатывающая промышленность района представлена в основном предприятиями пищевой промышленности, такими как: ЗАО «Нурлатский сахар», ООО «Нурлат сэте», ООО «Вита», ООО «Здоровье» и другими предприятиями по переработке сельхозпродукции. Ими произведено в 2017 году: 22 тонны масла (91,7% к 2016 году, 68,8% к

уровню 2015 года); 1390 тонн цельномолочной продукции (91,8% к 2016 году, 81,8% к 2015 году); 1422 тонны хлебобулочных изделий (91,3% к 2016 году, 77,5% к 2015 году); 48 тыс. тонн сахарного песка, (145,5% к 2016 году и 133,3% к 2015 году) (см. таблицу 2).

С точки зрения динамики производства отдельных видов продукции ситуация неоднородная. Отмечается значительное снижение производства хлебобулочных изделий (на 8,7% к 2016 году, на 22,5% к 2015 году), цельномолочной продукции (на 8,2% к 2016 году, на 18,2% к 2015 году). В то же время, в 2017 году возросло производство сахарного песка (на 45,5% к 2016 году, на 33,3% к 2015 году).

В Нурлатском районе ГБУ «Нурлатлес» успешно занимается заготовкой древесины. В связи с организацией поставки на завод «Кастамона-Интегра», объемы продукции возросли.

Табл. 2. Показатели перерабатывающей промышленности в 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Темп роста, %	
				к 2016	к 2015
Хлебобулочные изделия, тонн	1835	1558	1422	91,3	77,5
Масло сливочное, тонн	32	24	22	91,7	68,8
Цельномолочная продукция, тонн	1700	1514	1390	91,8	81,8
Сахарный песок, тыс. тонн	36	33	48	145,5	133,3
Деловая древесина, тыс. куб. м	53	62	68	109,7	128,3
Пиломатериалы, тыс. куб. м	6	2	1	50	16,7

С октября 2018 года предприятием ООО «НурлатЕвроСпецСтрой» начато производство профнастила. Производственная мощность завода составляет 300 тысяч квадратных метров профнастила в год. Создано 8 рабочих мест.

На базе цеха по производству кованых изделий индивидуальным предпринимателем М.М. Минзариповым организовано и запущено производство полимерных манжет для наземных приводов скважинных штанговых насосов в нефтедобыче. Для района и для Республики в целом - это перспективный проект реализации политики импортозамещения. Производственная мощность оборудования - 1000 штук в сутки (для 100 станков-качалок). Реализация продукции будет осуществляться на предприятиях нефтяной отрасли. На первом этапе создано 5 рабочих мест.

Низкая предпринимательская активность и отсутствие диверсификации экономики района, ориентированность предприятий на нефтедобывающую отрасль и оказание услуг в сфере торговли, при крайне низком уровне конкурентоспособности местных предпринимателей несет в себе значительную угрозу в условиях нарастания экономического кризиса и борьбы за потребительские рынки.

Ярким примером обострения конкуренции на внутреннем рынке в 2017-2018 гг. стало активное вхождение в Нурлатский муниципальный район и г. Нурлат федеральных ритейлеров «Пятерочка» и «Магнит», в результате чего, только за указанный период, прекратили свою деятельность, не выдержав конкуренции, 123 субъекта малого и среднего предпринимательства в сфере торговли.

При определении приоритетных направлений поддержки МСП района следует больше внимания уделять производственному сектору, предприятиям в сфере информационно-коммуникационных технологий, содействовать инновационной активности малых и средних предприятий района.

В связи с этим одной из важнейших целей данной программы является содействие диверсификации и развитию экономики района за счет следующих направлений:

- производство и первичная переработка сельскохозяйственной продукции;
- производство продуктов питания различных сроков хранения;
- оказание коммунальных и бытовых услуг;

- развитие производства строительных материалов, в том числе деревообрабатывающего производства;

- производство товаров народного потребления;

- оказание услуг в сферах досуга, отдыха, общественного питания, спорта, дошкольного воспитания и других услуг.

## РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Всего на территории муниципального района функционируют 650 объектов торговли, в том числе в г. Нурлат – 565. Обеспеченность населения района торговыми площадями в расчете на 1000 жителей составляет- 606,27 кв. м.

Меняется облик имеющихся предприятий торговли: обновляется оборудование, большое внимание уделяется эстетическому оформлению вывесок. Индивидуальные предприниматели все больше расширяют ассортимент реализуемых товаров. Основная часть магазинов в районе реализует смешанный ассортимент товаров.

Также имеются и специализированные магазины, специализирующиеся на продаже мяса, продукции мясопереработки; запасных частей к автомашинам; строительных и отделочных материалов.

Оборот розничной торговли в 2017 году составил 8,8 млрд.руб. На одного жителя продано товаров на сумму 155 тыс. руб.

На территории района за период 2017-2018 гг. открылись следующие крупные торговые объекты:

- 9 магазинов торговой марки «Пятерочка», общей площадью 3392 кв. м.

- 11 магазинов «Магнит», общей площадью 2671 кв. м.

- торговый центр «Шифа», площадью 4951 кв. м.

- бизнес-центр «Алтын ай», площадью 5600 кв. м.

Объем платных услуг населению по оценке 2018 года составил 713 млн. руб. На одного жителя оказано услуг на сумму 12,5 тыс. руб.

Заработная плата в районе выросла на 6% к уровню 2017 года и на 10% от уровня 2016 года и составила 30895 руб. Средняя заработная плата по Республике Татарстан – 26348 руб.

## РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ

В новых социально-экономических условиях остается острой проблема занятости и трудоустройства молодежи.

Основные проблемы, мешающие открытию собственного дела молодыми людьми:

- отсутствие финансов;
- недостаток опыта;
- недостаточное образование.

В молодежной среде слабо выражена готовность идти на риск, создавать что-то новое, отсутствует дух предпринимательства. Среди молодых людей предприниматели воспринимаются, как люди, которым приходится постоянно преодолевать трудности, а не как бизнесмены, стремящиеся к успеху. Традиционные российские учебные заведения дают основы экономических знаний, при этом не формируют стимулы и поведенческие компетенции, без которых успешная предпринимательская деятельность невозможна.



Для развития молодежного предпринимательства на современном этапе необходимо:

1) популяризировать предпринимательскую деятельность среди молодежи. Для решения данной стратегической задачи необходимо:

- проводить игровые и тренинговые мероприятия;

- устраивать олимпиады по предпринимательству для старшеклассников;

- приглашать молодежь на образовательные курсы;

- организовать выпуск социальной рекламы, формирующей позитивное отношение к предпринимательству, как к востребованной и достойной профессии;

- информировать о государственной поддержке молодых предпринимателей;

- информировать молодежь о проводимых конкурсах бизнес-проектов;

2) массово вовлекать молодых людей в предпринимательскую деятельность. При решении этой задачи необходимо распространять агитационные материалы о программах, проводимых государством, устраивать анкетные опросы молодежи в учебных заведениях. Каждая анкета должна содержать раздел с контактными данными. После обработки анкет необходимо составить базу данных молодых людей, готовых стать предпринимателями. Проведение информационных конференций с молодежью, желающей открыть собственные предприятия. На них должны приглашаться успешные предприниматели, представители бизнеса и власти;

3) осуществлять отбор молодежи, имеющей способности к ведению предпринимательской деятельности. Необходимо

проводить экспертные сессии в форме собеседования, когда действующие предприниматели будут оценивать бизнес-идеи и беседовать с их авторами. Конкурсы бизнес-идей позволяют найти действительно интересные предложения и реализовать их на практике;

4) проводить профильное обучение с целью привития молодым людям навыков ведения бизнеса.

Молодежь должна проходить углубленное модульное обучение по курсу бизнес-планирования, формирования проектных команд. К обучению необходимо привлекать сертифицированных бизнес-тренеров, силами которых будут проводиться мастер-классы, устраиваться экспертные сессии с успешными предпринимателями, специалистами разных сфер деятельности, связанных с бизнесом (работники налоговых органов, специалисты по трудовому законодательству, сотрудники санэпидемстанций, пожарные, экологи, бухгалтеры).

Следует отметить, что еще велик разрыв между качеством жизни города и деревни. Малый диапазон выбора профессий и, соответственно, ограниченность рабочих мест, отсутствие трудовой мобильности, узость сферы социально-бытовых услуг, направленных на создание условий для самореализации и обеспечения досуга, отсутствие развитой структуры малого и среднего бизнеса, - влекут за собой тенденцию оттока молодых людей из села. А ведь именно эта категория людей способна превратить агрогородки в своеобразные «магниты» для привлекающих территорий, сделать привлекательной и перспективной жизнь в деревне. В этих условиях стимулирование предпринимательства будет способствовать не только успешному решению экономических проблем страны, но и закреплению молодежи на селе.

Молодежь Нурлатского муниципального района испытывает определенные трудности и с организацией досуга. Указанные факторы усиливают мотивацию миграции молодежи из района в большие города, ориентацию на поиски трудовой занятости вне сельского социума. Как показывает исследование, для 50% сельской молодежи мотивом переезда служит желание учиться, для 45% - плохие условия труда, для 70% - низкий уровень оплаты труда, для 40% - отсутствие интересного досуга. В то же время при условии решения проблем сельской молодежи две трети ее осталась бы в районе. До тех пор, пока не совершится качественный прорыв в этом вопросе, многие усилия и инициативы в молодежной сфере будут иметь ограниченный круг действия, а значит и неполный социальный и экономический эффект. Вышесказанное свидетельствует об актуальности разработки комплексной системы мероприятий, направленных на улучшение качества жизни сельской молодежи района.

## РАЗВИТИЕ ПЛОЩАДОК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕЗИДЕНТОВ

В целях содействия развитию малого и среднего предпринимательства в производственной сфере в районе действует промышленная площадка «Тюрнясево», обеспеченная транспортной и инженерной инфраструктурой без привлечения федеральных и республиканских средств.

С целью привлечения резидентов в период с апреля по август 2018 года были проведены работы: по инвентаризации имущественного комплекса; межеванию земельных участков; оценке имущества для проведения торгов по аренде помещений для потенциальных инвесторов и, соответственно, торги.

В результате проведенной работы заключены договоры с четырьмя резидентами:

- ООО «Агропродукт» - производство комбикорма. Создано 7 рабочих мест, объем инвестиций составил 2 млн. руб., планируемый объем производства на 2019 год на сумму 27 млн. руб.

- Индивидуальный предприниматель Аладина Н.А. - производство сыра-косичка, создано 3 рабочих места, инвестиции 0,5 млн. руб., планируемый объем производства на 2019 год - 128 тонн сыра на сумму 36,9 млн. руб.

- ООО «Нурлат-Агро» - производство семян масличных культур и многолетних трав, с планируемым объемом реализации - 3 тысяч тонн в год, на сумму 60 млн. рублей.

- КФХ Пашаев Д.Ф. - производство и упаковка растительного масла (подсолнечного рафинированного), с планируемым объемом производства - 2 млн. литров в год, на сумму 187 млн. рублей. Плановый ввод оборудования в эксплуатацию - 3 квартал 2019 года.

В 2019 году планируется создание 25 рабочих мест.

Работа по развитию промышленной площадки продолжается, ведутся переговоры с потенциальными инвесторами.

Важным инвестиционным проектом, планируемым к реализации в 2019 году, является строительство Агропарка. Строительство объекта позволит обеспечить условия для реализации продукции сельскохозяйственных кооперативов, продукции, произведенной в ЛПХ, а также создать производственную площадку для размещения производств по переработке сельскохозяйственной продукции.

Необходимо строительство промышленной площадки, обеспеченной инфра-

структурой непосредственно в г. Нурлат, являющимся экономическим центром Нурлатского муниципального района. Отсутствие доступных производственных площадей является одним из факторов, сдерживающих развитие малого и среднего предпринимательства в районе. В этом направлении ведется работа по поиску инвестиций, определен земельный участок для размещения промплощадки, проведено межевание, предварительно проведена работа с ресурсоснабжающими организациями по определению возможных присоединяемых нагрузок.

## РАЗВИТИЕ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Значительная часть трудоспособного населения работает в сельскохозяйственных предприятиях, в крестьянско-фермерских хозяйствах, а также в личных подсобных хозяйствах.

Финансовое состояние хозяйств в аграрном секторе остается сложным. В трудных условиях приходится работать сельскохозяйственным товаропроизводителям всех форм собственности.

Табл. 3. Основные показатели развития аграрного сектора в 2015-2017 гг.

Показатели	ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
					к 2016	к 2015
Денежная выручка от реализации продукции всего	млн. руб.	1697	1809,8	2049,4	113,2	120,8
Валовая продукция в текущих ценах - всего	млн. руб.	2922	3339	3792	113,6	129,8
Рентабельность	в %	11	12	12	100	109,1
Произведено зерна	тыс. тонн	85,2	130,1	145	111,5	170,2
Сахарной свеклы	тыс. тонн	203,1	210,6	213,8	141,9	76,6
Картофель	тыс. тонн	50,8	47,7	47,5	99,6	93,5
Урожайность зерновых	ц/га	20,7	33,3	42,8	128,5	206,8
Сахарной свеклы	ц/га	318	336	335	135,6	99,7
Картофель	ц/га	215	206	220	106,8	102,3
Поголовье на конец года КРС - всего	тыс.голов	29,38	29,44	29,52	100,3	100,5
в т.ч. коров	тыс.голов	12,11	11,3	11,18	98,9	92,3
Производство молока	тыс.тонн	54,0	52,9	54,6	103,2	101,1
Мяса (выращено)	тыс.тонн	5,9	5,8	5,9	101,7	100
Удой молока на 1 корову	кг	4102	4256	4525	106,3	110,3

Сельское хозяйство не является ведущей отраслью и не дает значимого вклада в экономику района (см. таблицу 3).

Большая часть продукции животноводства, земледелия, лесного хозяйства Нур-

латского муниципального района, а именно зерновые культуры и овощи, крупный рогатый скот, овцы, лошади, различные виды птиц, деловая древесина и другая продукция фактически реализуются в другие регионы как сырье для последующего производ-

ства товаров с высоким уровнем добавленной стоимости конечным потребителям. Переработкой сельскохозяйственной продукции в районе занимаются всего 10 предприятий.

В недостаточных объемах осуществляется переработка древесины и производство товаров народного потребления.

На сегодняшний день в районе работают 64 крестьянско-фермерских хозяйства (в т.ч. по животноводству - 48 ед., по растениеводству -14 ед., по птицеводству -2 ед.) и 12047 личных подсобных хозяйств. Годовой объем продукции сельского хозяйства составил 6,5 млрд. руб.

Производственное направление сельского хозяйства района - животноводство с развитым земледелием. Возделываются зерновые и кормовые культуры, кукуруза, сахарная свекла, разводится крупный рогатый скот, овцы, лошади.

Сельскохозяйственные угодья занимают по району 117038 га, в том числе:

пашня	87375 га	74,6%
сенокосы	6695 га	5,7%
пастбища	22798 га	19,5%
многолетние насаждения	170 га	0,2%

На 1 января 2018 года поголовье крупного рогатого скота в сельхозпредприятиях составило 29,52 тыс. голов, также отмечается положительная динамика за рассматриваемый период. Но несколько снизилось поголовье коров - на 120 голов к 2016 году, на 930 голов к уровню 2015 года. Надой молока на 1 корову в среднем по району - 4525 кг (плюс 269 кг к 2016 году). За 2017 год произведено мяса в живом весе 5856 тонн (101,7 % к 2016 году, 100% к 2015 году). За послед-

ние три года в районе стабильно растет производство молока: увеличение производства молока в сравнении с 2016 годом на 3,2%, с 2015 годом на 1,1%.

Активно развиваются новые сельскохозяйственные направления - птицеводство и тепличное хозяйство. В текущем году КФХ Нурмухаметова произвело мясо птицы общим весом более 2 тонн. Благодаря грантовой поддержке, построена птицеферма. В инкубаторе личного подсобного хозяйства Петровой, в селе Средняя Камышла выведено и реализовано 120 тыс. бройлеров чешской породы, 30 тыс. гусей породы «Линда» и 30 тыс. уток.

В селе Светлое Озеро в 3-х теплицах общей площадью 1200 кв. м. предприниматель Файзуллин Р.Р. осуществляет производство помидоров и огурцов. Объем производства составил 12,5 тонн. В личном подсобном хозяйстве Емелькиных из села Средняя Камышла в текущем году произведено 7,1 тонн овощей и 200 тыс. корней овощной рассады.

Тепличное хозяйство «Цветунья» (ИП Блинов Н.М.) реализовало более 500 тысяч корней рассады однолетних цветов и овощей. На дополнительно выделенном земельном участке хозяйством ведутся работы по строительству 6-ти теплиц общей площадью 3000 квадратных метров для выращивания плодовых деревьев, кустарников, саженцев роз, плодово-ягодных и декоративных растений с открытой и закрытой корневой системой.

В районе успешно реализуются все федеральные и республиканские программы, направленные на поддержку развития малого предпринимательства на селе (таблица 4):

- поддержка начинающих фермеров в РТ;
- программа «Лизинг-грант»;

- развитие семейных животноводческих ферм на базе КФХ;
- поддержка развития семейных ферм;
- предоставление субсидируемых кредитов;
- реализация иных направлений поддержки МСП.

Табл. 4. Участие в программах поддержки фермерства и их субсидирование

Программы поддержки	Количество участников	Сумма, млн.руб.
«Начинающий фермер»	1	1,5
«Развивающийся фермер»	3	22
Субсидии на развитие личных подсобных хозяйств	1 684 (по коровам)	11,9
	1 274 (вет. мероприятия)	0,9
	10 897 (по птице)	1,2
<b>ВСЕГО</b>		<b>37,5.</b>

Крестьянские (фермерские) хозяйства, личные подсобные хозяйства Нурлатского района постоянно принимают участие в республиканских сельскохозяйственных ярмарках, направленных на поддержку сельхозпроизводителей Республики Татарстан.

Одно из важных направлений развития малого предпринимательства на селе – это производственная сельскохозяйственная кооперация, направленная на комплексное решение задач реализации конечного продукта от производства сельскохозяйственной продукции, ее переработки, производства товаров и доставки их до потребителя.

Благодаря целенаправленной работе, начатой в текущем году, и проводимой совместно с Министерством сельского хозяйства Республики Татарстан и Казанским кооперативным институтом, а также системе грантовой поддержки, данное направление малого предпринимательства активно развивается.

На конец 2018 года в районе зарегистрировано уже 7 сельскохозяйственных кооперативов с общим количеством их участников – 39 человек. Это СПССК «Восток», ССППК «Нурлат», ССППК «Киекле»,

ССППК «Золотой колос», ССППК «Ягодный рай», ССППК «Якты-Кул» и ССППК «Заря».

В целях дальнейшего роста количества сельскохозяйственных кооперативов проводится работа с экономически активным населением по информированию о правовом статусе, порядке создания и регистрации, преимуществах данных форм хозяйствования, о мерах государственной поддержки, оказываемых со стороны государства, а также оказывается иная необходимая поддержка.

#### **ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ, НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПЕРЕЧЕНЬ КОНКРЕТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

В настоящий момент тема привлечения инвестиций превращается в одну из наиболее обсуждаемых, как на федеральном, так и на региональном уровнях. При этом необходимо помнить, что, когда поднимается вопрос об увеличении объемов инвестиций в экономику какого-либо региона, речь идет о привлечении инвесторов на территорию конкретного муниципального образования.

Главными условиями инвестиционной привлекательности района является создание благоприятного инвестиционного климата. С целью привлечения инвестиций руководством района на постоянной основе организуются встречи с потенциальными российскими и зарубежными инвесторами.

В рамках совершенствования системы государственной поддержки и преодоления административных барьеров при взаимодействии с инвесторами было принято Постановление Главы Нурлатского района и города Нурлат от 17 апреля 2014 года № 36/1 «Об образовании Общественного совета при Главе Нурлатского муниципального района по улучшению инвестиционного климата». Основными задачами Совета являются:

- разработка рекомендаций по муниципальной поддержке инвестиционных проектов и процессов, стимулированию инвестиционной активности на территории Нурлатского муниципального образования Республики Татарстан;

- разработка рекомендаций по организации взаимодействия органов местного самоуправления и участников инвестиционного процесса, в том числе, рекомендаций по сокращению административных барьеров, препятствующих осуществлению такого взаимодействия;

- создание условий для рационального размещения производительных сил на территории Нурлатского муниципального образования Республики Татарстан;

- разработка предложений по приоритетным направлениям развития Нурлатского муниципального образования Республики Татарстан;

- рассмотрение проекта стратегического документа об инвестиционной деятельности на территории Нурлатского му-

ниципального образования Республики Татарстан, анализ хода и результатов реализации данного документа, подготовка предложений по его корректировке;

- рассмотрение результатов реализации инвестиционных проектов, включая несостоявшиеся и неуспешные, анализ причин неудач в реализации.

Кроме того, разработаны и приняты нормативно-правовые акты, регламентирующие инвестиционную деятельность в районе и улучшающие инвестиционную привлекательность района. Например, Постановлением Главы Нурлатского муниципального района и города Нурлат от 14.02.2014г. №22/1 утверждена Инвестиционная декларация Нурлатского муниципального района. Декларация определяет принципы выстраивания правоотношений между инвесторами и органами местной власти, гарантирует защиту инвестиций в пределах компетенции органов местного самоуправления.

Муниципальные образования ответственны за реализацию следующих мероприятий:

- получение разрешения на строительство и территориальное планирование;

- постановка на кадастровый учет земельных участков и объектов недвижимого имущества;

- подключение (технологическое присоединение) к электрическим сетям;

- подключение (технологическое присоединение) к газовым сетям.

Получение разрешений на строительство - большой вопрос для предпринимателей. Задачи здесь в принципе понятны: упростить подготовку документов по планировке, сократить сроки проектирования и

стройки, в том числе, за счёт электронных сервисов.

Нурлатский район – один из крупнейших районов Республики Татарстан, расположенных в южной части. Экономико-географическое положение района – в первую очередь, его положение по отношению к другим районам республики, экономическим центрам, ресурсным базам и удобство осуществления транспортных связей с ними – является важнейшим фактором развития данной территории.

Район представляет собой зону черноземов и лежит в южной части лесостепной зоны, где имеются залежи нефти, бентонитовой и керамзитовой глины. Общая площадь лесных массивов составляет 98,8 тыс. га, сельскохозяйственных угодий – 117 тыс. га, в том числе, пашни 87,4 тыс. га.

Приоритетными направлениями стратегического развития Альметьевской экономической зоны, в состав которой входит Нурлатский муниципальный район, являются интенсификация сельского хозяйства и переработки сельскохозяйственной продукции, развитие легкой промышленности (текстильного и швейного производства), развитие сферы услуг (гостиничного сервиса, водного и аграрного туризма), переработка древесины, производство строительных материалов, развитие рыбного хозяйства.

В то же время имеется ряд конкурентных преимуществ:

- наличие развитой транспортной инфраструктуры района, основу которой составляет железнодорожный транспорт, а также сеть федеральных и региональных автомобильных дорог;

- развитое сельскохозяйственное производство;

- наличие плодородных почв, относительно благоприятные погодные условия;

- выгодное географическое положение по отношению крупным экономическим центрам (Казань, Ульяновск, Самара, Тольятти, Дмитровград, Чистополь, Альметьевск, Нижнекамск, Казань и др.);

- предпосылки для создания и развития инфраструктуры для хранения сельскохозяйственной продукции, ее переработки, консервирования, производства продуктов питания и обеспечения логистики готовой продукции в центры потребления, включая федеральные торговые сети.

Приоритетными направлениями развития малого и среднего предпринимательства в Нурлатском районе являются:

1. Производство строительных материалов (кирпич, изделия из бетона, брусчатка, металлический профиль, профнастил).

2. Развитие деревообработки, включая первичную и вторичную обработку лесоматериалов (пиломатериалы, шпон, мебель, столярно-строительные изделия и др.).

3. Развитие нефтесервисных предприятий. Расширение перечня нефтесервисных услуг и их продвижение на российские и зарубежные рынки.

4. Развитие предпринимательства по оказанию услуг в сфере обслуживания и социальной сфере, бытовые услуги, общественное питание, развлечения и отдых, медицинские и образовательные услуги, включая дошкольное воспитание, транспортные услуги.

5. Развитие пищевой промышленности, в том числе:

- 5.1. молочной промышленности, включая производство молочных продуктов,

сыров, масла сливочного, молочных консервов;

5.2. мясной промышленности, включая производство колбасных изделий, полуфабрикатов (котлеты, пельмени и т.д.);

5.3. производство и переработка плодово-ягодной и овощной продукции;

5.4. производство и переработка зерновых, зернобобовых и масляничных культур, в том числе, производство круп, муки, подсолнечного масла, консервирование и фасовка продукции;

5.5. развитие производства сахара. Хранение и фасовка продукции для целей реализации непосредственно потребителям. Организация переработки отходов с производством гранулированного жома, комбикормов, прессованных хлебопекарных дрожжей и др.

Ниже приведем основные проекты и мероприятия по приоритетным направлениям развития малого и среднего предпринимательства Нурлатского муниципального района на 2019-2023 гг.:

1. В сфере производства строительных материалов:

- продвижение продукции вновь созданного на базе ООО «НурлатЕвроСпецСтрой» производства профнастила до проектной мощности 300 тыс. кв. м. в год. Планируемый объем реализации продукции при достижении проектной мощности более 60 млн. руб. в год, количество рабочих мест - 12 человек.

2. В сфере развития деревообработки:

- организация производства пиломатериалов, в том числе, брус, доска обрезная. Необходимые инвестиции - 8 млн. руб. Планируемый объем реализации продукции от

20 млн. руб. в год, количество рабочих мест - 8 человек.

3. В сфере развития нефтесервисных предприятий:

- продвижение услуг нефтесервисных компаний на рынках Республики Татарстан и соседних регионов, а также на рынке Республики Казахстан. Подготовка информационных писем, организация и проведение бизнес-миссий, организация обучения руководителей предприятий по работе на рынке Республики Казахстан;

- организация промышленного производства полимерных манжет для наземных приводов скважинных штанговых насосов в нефтедобыче. Необходимые инвестиции - 10 млн. руб. Планируемый объем производства от 1000 шт. в сутки. При цене реализации 120 руб./шт. объем выручки составит от 24 млн. руб. Количество рабочих мест - 4 человека.

4. Развитие услуг в сфере обслуживания и социальной сфере: бытовые услуги, общественное питание, развлечения и отдых, медицинские и образовательные услуги, включая дошкольное воспитание, транспортные услуги:

- проведение в 2019 году работ по выбору и межеванию земельного участка под строительство торгово-развлекательного центра. Проведение работ по поиску потенциального инвестора;

- проведение в 2019 году работ по выбору и межеванию земельных участков с целевым назначением под строительство объектов сферы обслуживания и социальной сферы;

- размещение в электронных средствах массовой информации реестра земельных участков с целевым назначением



под строительство объектов сферы обслуживания и социальной сферы;

- исследование пассажиропотока и анализ транспортной доступности в целях повышения качества транспортного обслуживания пассажиров и рассмотрения вопроса открытия дополнительного городского маршрута. Необходимые инвестиции - 5,3 млн. руб. Планируемый объем оказываемых услуг - 3,9 млн. руб. в год, количество рабочих мест - 3 человека;

- привлечение инвестора для разработки и реализации проекта по развитию в Нурлатском муниципальном районе инфраструктуры заправочных станций на природном газе. Реализация проекта позволит снизить себестоимость транспортных перевозок, повысить рентабельность пассажироперевозок, повысить конкурентоспособность продукции местных производителей;

- проведение работы по созданию мер поддержки в целях мотивации граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность, а также безработных граждан на организацию самозанятости с регистрацией предпринимательской деятельности в указанной сфере.

5. Развитие пищевой промышленности, в том числе:

- строительство муниципального агропромпарка позволит обеспечить сбор фермерской сельхозпродукции с целью ее последующей переработки, фасовки и приведения в соответствие с требованиями торговых сетей. Необходимый объем инвестиций - 90 млн. руб. Численность работников - 36 человек. Создание на базе агропромпарка условий для реализации продукции как розничным, так и оптовым покупателям будет способствовать развитию малых форм

предпринимательства. Планируемый срок строительства - 2019 год;

- поиск потенциальных инвесторов и разработка проекта создания оптово-распределительного центра по оптовой продаже в торговые сети Республики Татарстан и соседних регионов продуктов питания, фасованной сельскохозяйственной продукции, различных полуфабрикатов крупных производителей Нурлатского муниципального района и соседних районов, входящих в состав Чистопольской и Альметьевской агломераций;

- восстановление производства колбасной продукции на базе ООО «Нурлатские деликатесы». Необходимый объем финансирования на восстановление производства - 6 млн. руб. Количество рабочих мест - 30 человек. Планируемый объем производства готовой продукции на первоначальном этапе - 10 тонн в месяц с поэтапным выходом на проектную мощность в 40 тонн в месяц. Объем реализации продукции составит 30 млн. руб. в год с поэтапным выходом на объем выручки 120 млн. руб. в год. Реализация данного проекта обеспечит гарантированный сбыт продукции животноводства и будет являться фактором повышения поголовья мясного стада, выращиваемого в личных подсобных хозяйствах и коллективных фермерских хозяйствах;

- поиск инвесторов для проектирования и строительство убойного цеха и мясокомбината по производству мясной продукции, колбас и мясных полуфабрикатов. Обеспечение рынка сбыта мяса будет являться фактором развития мясного стада в личных подсобных хозяйствах и коллективных фермерских хозяйствах;

- создание и регистрация производственных кооперативов, коллективных фермерских хозяйств в сфере производства и

переработки сельскохозяйственной продукции, в том числе, производство, переработка, упаковка и консервирование овощной, плодово-ягодной продукции, переработка и упаковка молочной, мясной продукции, переработка и упаковка зерновых и зернобобовых культур. Планируется создание ежегодно не менее пяти субъектов малого предпринимательства на селе с общей численностью работников не менее 40 человек;

- создание в 2019 году на промышленной площадке «Тюрнясево» производств по отжиму, розливу и упаковке подсолнечного масла, и по розливу и упаковке оливкового масла с общим объемом производства 2 млн. литров продукции в год в 1 и 5 литровой ПЭТ. Суммарный объем инвестиций с учетом финансовых вложений в объекты энерго- и газоснабжения промышленной площадки составят более 130 млн. руб. Планируемый объем товарной продукции составит 187 млн. руб. в год. Количество рабочих мест – 25 человек. Реализация продукции планируется как на территории Российской Федерации, так и на экспорт;

- открытие на производственной площадке ЗАО «Нурлатский элеватор» предприятия по производству муки различных сортов, круп с фасовочной линией. В настоящее время приобретено оборудование для производства и фасовки продукции. Планируемый объем производства 30 т продукции в сутки. Объем реализации продукции составит более 100 млн. руб. в год. Создание данного производства является необходимым фактором для повышения конкурентоспособности местных производителей хлебобулочных изделий и увеличения ими объемов производства, а также позволит заместить объемы ввозимой из-за пределов Республики Татарстан муки;

- строительство на производственной площадке ЗАО «Нурлатский сахар» пред-

приятия по производству сухого гранулированного жома. Необходимый объем инвестиций - 150 млн. руб. Планируемый объем производства продукции - более 12 тыс. тонн в год. Годовой объем выручки составит более 110 млн. руб. с уровнем рентабельности более 50%. Срок окупаемости проекта - менее 3 лет. Количество сезонных рабочих мест – 10 человек. Реализация продукции планируется как на территории РФ, так и на экспорт;

- разработка и реализация на производственной площадке ЗАО «Нурлатский сахар» инвестиционных проектов по производству прессованных хлебопекарных дрожжей, а также по хранению и мелкой расфасовке сахара;

- разработка и реализация инвестиционных проектов в сфере переработки молока, в том числе, увеличение мощностей по производству молочной продукции, масла с расширением ассортимента на базе предприятия ООО «Нурлат-Сэте», проектов по производству сыров, сухого молока, молочных консервов.

## РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ МСП

Потребность в финансовых, материально-технических, природных, трудовых ресурсах и источники их покрытия определены в соответствии с выбранными направлениями развития малого и среднего предпринимательства.

Ресурсное обеспечение Программы составляют средства из бюджетных и внебюджетных источников (см. таблицу 5). Бюджетные источники включают средства, предусмотренные в бюджете Республики Татарстан и муниципального образования на очередной финансовый год и плановый период, а также средства, выделяемые на конкурсной основе из бюджета Российской

Федерации на реализацию мероприятий государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (прогнозируется как возможный источник средств без указания конкретных сумм).

Внебюджетные источники - это средства коммерческих банков (кредитные ре-

сурсы) и средства участников из числа организаций, финансирование которых осуществляется из внебюджетных источников (прогнозируется как возможный источник средств).

Табл. 5. Источники финансирования Программы по годам, тыс. руб.

Источник финансирования	Общая сумма	В том числе по годам				
		2019	2020	2021	2022	2023
Федеральный бюджет	-	-	-	-	-	-
Республиканский бюджет	210000,0	110000,0	20000,0	20000,0	20000,0	20000,0
Бюджет НМР	-	-	-	-	-	-
Внебюджетные источники	-	-	-	-	-	-
<b>ИТОГО</b>	<b>210000,0</b>	<b>110000,0</b>	<b>20000,0</b>	<b>20000,0</b>	<b>20000,0</b>	<b>20000,0</b>

Объемы финансирования мероприятий Программы подлежат ежегодному уточнению при формировании проекта бюджета Нурлатского муниципального района на соответствующий год. Объем средств регионального и федерального бюджетов ежегодно уточняется по результатам конкурсного отбора профильных министерств Республики Татарстан, в рамках поддержки развития МСП.

## ОЦЕНКА РИСКОВ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ

На основе анализа социально-экономического развития муниципального образования за последние годы выявился ряд основных рисков, которые напрямую зависят от уровня социально-экономического развития муниципального образования.

### Внутренние риски:

- 1) неэффективность управления и организации процесса реализации программы;
- 2) неэффективное использование бюджетных средств;

3) недостаточный профессиональный уровень кадров среднего и высшего звена, необходимый для эффективной реализации мероприятий программы;

4) отсутствие или недостаточность межведомственной координации в ходе реализации программы;

5) ограничения по привлечению «дешевых» кредитных ресурсов, в том числе, из-за закредитованности собственников.

### Меры управления внутренними рисками:

1) разработка и внедрение эффективной системы контроля и управления реализацией программных положений и мероприятий, оценки эффективности использования бюджетных средств;

2) мониторинг результативности и эффективности реализации государственной программы;

3) проведение подготовки и переподготовки кадров;

4) разработка мер по межведомственной координации в ходе реализации муниципальной программы;

5) совместная проработка с кредитными учреждениями, фондами поддержки предпринимательства, гарантийным фондом РТ альтернативных механизмов привлечения «дешевых» кредитных ресурсов и предоставления гарантий.

#### **Внешние риски:**

1) снижение темпов экономического роста (снижение значимости республики в масштабах развития страны, значительный ежегодный рост тарифов на услуги естественных монополий и др.);

2) ухудшение внутренней и внешней конъюнктуры, усиление инфляции, кризис банковской системы, снижение объемов финансирования муниципальной программы, отсутствие полного финансирования, нехватка оборотных средств на развитие бизнеса и ограниченный доступ к кредитным ресурсам;

3) социально-демографическая ситуация в муниципальном образовании (дефицит трудоспособных трудовых ресурсов);

4) риски природного характера;

5) слабая ресурсная база (техническая, производственная, финансовая) субъектов малого предпринимательства.

#### **Меры управления внешними рисками:**

1) проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды исполнения муниципальной программы, при необходимости пересмотр критериев оценки и отбора мероприятий муниципальной программы;

2) стимулирование развития микрокредитования, расширение сети микрофинансовых организаций, расширение кре-

дитных продуктов, подготовка и проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности мероприятий муниципальной программы для частных инвесторов;

3) оперативное внесение изменений в муниципальную программу при возникновении негативных факторов, влияющих на достижение целевых показателей муниципальной программы;

4) проведение подготовки и переподготовки кадров;

5) диверсификация направлений развития экономики района.

### **ПЛАНИРУЕМАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ И КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ**

Достижение цели и решение задач Программы позволят получить следующие результаты:

- формировать благоприятную экономическую среду, стимулирующую создание и устойчивую деятельность малого предпринимательства, как одного из важнейших элементов экономической и социальной стабильности в Нурлатском муниципальном районе;

- оптимизировать налоговую и административную нагрузки на малый бизнес;

- защитить права собственности;

- легализовать предпринимательскую деятельность;

- стимулировать и привлечь инвестиции в сектор малого предпринимательства;

- обеспечить насыщение товарного рынка конкурентоспособной продукцией и услугами местного производства;

- повысить конкурентоспособность субъектов малого и среднего предпринимательства;

- стимулировать новые разработки и содействовать освоению новых технологий;

- расширить использование субъектами МСП информационных технологий;

- повысить социальную ответственность малого предпринимательства;

- развить деловую активность населения за счет повышения интереса к предпринимательской деятельности;

- развить инфраструктуру поддержки МСП;

- развить механизмы, направленные на содействие в устранении административных барьеров и препятствий, сдерживающих развитие МСП.

В результате реализации мероприятий Программы предполагается достижение накопительным итогом за 2019-2023 гг. следующих показателей:

- увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей более чем на 4,7%;

- увеличение доли малого и среднего предпринимательства в валовом территориальном продукте района на 16,7 % к уровню 2018 года;

- увеличение доли экспортеров, являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, в общем объеме несырьевого экспорта на \_\_\_\_%.

- увеличение доли закупок заказчиков, участниками которых являются только субъекты МСП на \_\_\_\_%;

- увеличение количества малых и средних предприятий в целом на 4,7%;

- увеличение количества индивидуальных предпринимателей, в том числе, самозанятых на 6,8%;

В ходе реализации Программы данные показатели могут корректироваться.

Социальные и экономические последствия, которые возникнут в результате реализации Программы, будут иметь положительное влияние на социально-экономическое развитие Нурлатского муниципального района.

Оценка результативности расходования бюджетных средств будет проводиться на основе использования целевых индикаторов и показателей Программы. Под результативностью понимается степень достижения запланированного показателя за счет реализации программы, измеряемая путем сопоставления фактического значения показателей с их плановыми значениями. Реализация мероприятий Программы не повлечет негативных экологических последствий.

В реализации Программы участвуют органы местного самоуправления, организации инфраструктуры поддержки предпринимательства, образовательные учреждения. Исполнители несут ответственность за своевременное выполнение намеченных мероприятий, успешное решение поставленных задач, рациональное использование выделенных денежных средств.

Управление реализацией Подпрограммы осуществляет отдел территориального развития исполнительного комитета Нурлатского муниципального района.

Отдел территориального развития:

- организует планирование, взаимодействие, координацию и контроль за реализацией мероприятий Программы;

- осуществляет подготовку и уточнение перечня мероприятий Программы, целевых индикаторов и показателей эффективности Программы, затрат по мероприятиям и состав ее исполнителей;

- ведет отчетность о ходе реализации Программы и направляет отчетность в соответствующие республиканские министерства в установленном порядке.

При реализации Программы отдел территориального развития взаимодейству-

ет с исполнителями ее мероприятий. Исполнители мероприятий Программы несут ответственность за своевременное и качественное выполнение мероприятий, рациональное и целевое использование финансовых средств, выделяемых на ее реализацию.

Итоги реализации Программы и развития предпринимательства в Нурлатском муниципальном районе ежегодно включаются в отчет главы по итогам социально-экономического развития района.

## DRAFT PROGRAM OF SMEs SUPPORT IN NURLAT MUNICIPAL DISTRICT OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN FOR 2019–2023

**Shamsutdinov Ruslan** - Deputy Head of the Executive Committee of the Nurlatsky municipal district of the Republic of Tatarstan. Address: 98 Sovetskaya Ulitsa, Nurlat, Republic of Tatarstan, 423040, Russia. E-mail: shamsrr@mail.ru.

This material presents the developments of representatives of the executive committee of the Nurlat municipal district of Tatarstan in terms of the program for supporting small and medium-sized businesses in the region, focused on the period from 2015 to 2023. The project is based on the current indicators of the district, as well as an assessment of its potential for developing entrepreneurship.

### Key words:

*SME support, entrepreneurship development, Tatarstan, municipalities, strategic documents.*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК / UDK 332.145

## ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МСП В АГРЫЗСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАР- СТАН НА 2019-2023 ГГ.

**Баженова О.А.**<sup>12</sup>

В данном материале представлены наработки представителей исполнительного комитета Агрызского муниципального района Татарстана в части программы поддержки малого и среднего предпринимательства в районе, ориентированной на период с 2015 по 2023 гг. Проект составлен на основе текущих показателей района, а также оценки потенциала развития предпринимательства.

Ключевые слова:

*Поддержка МСП, развитие предпринимательства, Татарстан, муниципалитеты, стратегические документы.*

---

<sup>12</sup> **Баженова Ольга Алексеевна** – Заместитель руководителя Исполнительного комитета Агрызского муниципального района Республики Татарстан. Адрес: Россия, 422230, Республика Татарстан, г. Агрыз, ул. Гагарина, д. 13. E-mail: olga.bazhenova@tatar.ru.

## ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Наименование Программы	Муниципальная программа развития МСП в Агрызском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 гг.
Основные разработчики Программы	Исполнительный комитет Агрызского муниципального района Республики Татарстан
Цель и задачи Программы	<p><b>Цели муниципальной программы:</b> Создание благоприятных условий для развития субъектов МСП, зарегистрированных и осуществляющих деятельность на территории Агрызского муниципального района Республики Татарстан.</p> <p><b>Задачи Муниципальной программы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие инфраструктуры поддержки МСП.</li> <li>2. Создание объектов инженерной инфраструктуры и улучшение системы доступа МСП к необходимым ресурсам для реализации инвестиционных проектов.</li> <li>3. Реализация мер финансовой поддержки субъектов МСП.</li> <li>4. Устранение административных барьеров в рамках реализации инвестиционных проектов.</li> <li>5. Формирование положительного образа предпринимателя, популяризация роли предпринимательства.</li> <li>6. Вовлечение молодежи к предпринимательской деятельности</li> </ol>
Целевые индикаторы и показатели Программы	<p><b>Основные целевые индикаторы программы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения, единиц;</li> <li>- объем оборота малых и средних предприятий, млрд. руб.;</li> <li>- доля среднесписочной численности занятых на микропредприятиях, малых и средних предприятиях и у индивидуальных предпринимателей в общей численности занятого населения, %;</li> <li>- среднемесячная заработная плата на малых предприятиях, рублей;</li> <li>- объем налоговых поступлений в бюджет Агрызского муниципального района Республики Татарстан от предпринимательской деятельности, млн. руб..</li> </ul> <p><b>Показатели программы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество субъектов малого и среднего предпринимательства, получивших финансовую поддержку, единиц;</li> <li>- количество субъектов МСП, получивших имущественную поддержку, единиц;</li> <li>- количество организаций, включенных в Перечень организаций инфраструктуры поддержки МСП Агрызского муниципального района Республики Татарстан;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество мероприятий, направленных на поддержку и развитие МСП, организованных администрацией города, единиц;</li> <li>- количество рекламно-информационных сообщений, размещенных с использованием средств наружной, печатной и электронной рекламы, единиц;</li> <li>- количество проведенных конкурсов, единиц;</li> <li>- количество субъектов малого предпринимательства из числа молодежи, получивших гранты, единиц;</li> <li>- доля продукции, произведенной субъектами МСП, в общем объеме валового регионального продукта, %;</li> <li>- количество создаваемых рабочих мест на предприятиях, на вновь открывшихся микропредприятиях, малых и средних предприятиях и у индивидуальных предпринимателей, ед.</li> </ul>
Этапы и сроки реализации Программы	2019 - 2023 гг.
Исполнители Программы	Исполнительный комитет Агрызского муниципального района РТ, Палата имущественных и земельных отношений, Финансово-бюджетная палата Агрызского муниципального района РТ, Управление сельского хозяйства и продовольствия по Агрызскому муниципальному району РТ, субъекты МСП
Объемы и источники финансирования	<p>Бюджет РТ - <u>грантовая поддержка</u>;</p> <p>Внебюджетные источники - 70 000 тыс. руб.</p> <p>Бюджет АМР РТ - 5 750,00 (в том числе льготы по налогам в МБ)</p>
Контроль за исполнением Программы	Исполнительный комитет Агрызского муниципального района РТ
Основные результаты реализации Программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество субъектов МСП в расчете на 10 тыс. человек населения, единиц в 2023 году - 179,3;</li> <li>- объем оборота малых и средних предприятий, млрд. рублей в 2023 году - 6,5 млрд. рублей;</li> <li>- доля среднесписочной численности занятых на микропредприятиях, малых и средних предприятиях и у индивидуальных предпринимателей в общей численности работающих на всех предприятиях в 2023 году - 15,6 %;</li> <li>- среднемесячная заработная плата на малых предприятиях в 2023 году - 21 166,4 руб.;</li> <li>- объем налоговых поступлений в бюджет Агрызского муниципального района Республики Татарстан от предпринимательской деятельности в 2023 году - 71,6 млн. рублей;</li> </ul> <p>Показатели программы:</p>

- количество субъектов МСП, получивших финансовую поддержку - не менее 1 единицы;
- количество субъектов МСП, получивших имущественную поддержку - не менее 1 единицы;
- количество организаций, включенных в Перечень организаций инфраструктуры поддержки МСП Агрызского муниципального района Республики Татарстан, - 3 предприятия
- количество мероприятий, направленных на поддержку и развитие МСП, организованных в районе, не менее 3 единиц;
- количество рекламно-информационных сообщений, размещенных с использованием средств наружной, печатной и электронной рекламы, единиц;
- количество проведенных конкурсов - не менее 30 единиц;
- количество субъектов малого предпринимательства из числа молодежи, получивших гранты, не менее 1 единицы;
- доля продукции, произведенной субъектами МСП, в общем объеме валового регионального продукта в 2023 году - 28,4 %
- количество создаваемых рабочих мест на предприятиях, на вновь открывшихся микропредприятиях, малых и средних предприятиях и у индивидуальных предпринимателей - не менее 30 ед.

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Развитие малого и среднего предпринимательства является инструментом по достижению одной из основных целей Стратегического плана социально-экономического развития Агрызского муниципального района Республики Татарстан на период до 2023 года - обеспечение условий для комфортного и безопасного проживания на территории Агрызского муниципального района Республики Татарстан. Динамика экономических показателей за последние годы показывает стабильную тенденцию развития реального сектора экономики. Малое и среднее предпринимательство обладает стабилизирующим фактором для экономики - это гибкость и приспособляемость к конъюнктуре рынка, способность быстро изменять структуру производства, оперативно создавать и применять новые технологии и научные разработки.

Из года в год растет роль предпринимательства в экономике города. По состоянию на 01.01.2018 г. в секторе малого и среднего предпринимательства задействовано 14,3 % всего работающего населения района. С учетом индивидуальных предпринимателей - это более 1,7 тыс. человек.

На 1 января 2018 года на территории Агрызского муниципального района Республики Татарстан зарегистрировано 601 субъект малого и среднего предпринимательства, в том числе, 472 индивидуальных предпринимателя без образования юридического лица. В расчете на 10 тыс. человек, постоянно проживающих в районе, в среднем приходится 177 субъектов МСП.

Отраслевая структура предпринимательского сектора в последние годы практически неизменна. Наиболее привлекательной является сфера потребительского рынка. К ней относится 42 % общего числа субъ-

ектов МСП и занято (44 малых предприятия и 208 ИП).

Второе место по количеству занимают субъекты, осуществляющие деятельность в сельском хозяйстве, - 11 % (10 малых предприятий и 56 ИП).

Третье место занимают строительные организации - 8,8 % (16 малых предприятий и 37 ИП).

На четвертом месте предприятия обрабатывающего производства - 7,6 % (16 малых предприятий и 30 ИП).

Если в сфере потребительского рынка, услуг, строительстве развитие предпринимательства идет динамично, то в сфере жилищно-коммунального хозяйства, культуры, образования доля малых предприятий все еще незначительна.

Развитие предпринимательства является одним из основных факторов снижения уровня безработицы. По состоянию на 01.01.2018 г. уровень безработицы в районе составляет 0,56 %, а в Республике Татарстан - 0,57 %.

Объем оборота малых и средних предприятий ежегодно увеличивается в среднем на 5-10 %. Доля малого предпринимательства в общем объеме валового территориального продукта Агрызского района составляет 26,95 %.

Анализ статистических показателей, итоги городских Форумов бизнеса, заседания консультативный Совета по предпринимательству, итоги реализации муниципальных программ позволяют выделить как положительные факторы, способствующие развитию малого и среднего предпринимательства в городе, так и проблемы, препятствующие его развитию.

### Положительные факторы:

1. Высокая инвестиционная привлекательность района как административного, промышленного и культурного центра.

2. Выгодное транспортно-логистическое положение города Агрыза. В 30 км столица Удмуртской Республики город Ижевск, железнодорожные пути по четырем направлениям.

3. Наличие уникального туристско-рекреационного ресурса обуславливает дополнительные возможности развития сферы услуг вблизи города: село Иж-Бобья, прибрежная полоса реки Кама.

4. Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства - одно из приоритетных направлений политики Агрызского муниципального района Республики Татарстан, в рамках которой:

- активно действующий консультативный Совет по предпринимательству Агрызского муниципального района РТ по вопросам развития и поддержки малого и среднего предпринимательства с 2007 года;

- сформирован и пополняется перечень организаций поддержки малого и среднего предпринимательства Республики Татарстан.

Вместе с тем, малый бизнес характеризуется высокой степенью риска, финансовой и коммерческой неустойчивостью, низким уровнем финансовых резервов, ограниченностью основных фондов, небольшой численностью работников и ограниченным числом управленческого персонала, а также другими показателями, определяющими его экономическую неустойчивость. Это характеризует малый бизнес, как особую категорию предприятий, требующую особого подхода со стороны органов местного самоуправления.

Основными проблемами, сдерживающими развитие малого и среднего предпринимательства в городе, являются:

- недостаток собственных финансовых средств субъектов малого и среднего предпринимательства, трудности в привлечении финансовых ресурсов на развитие бизнеса, особенно на стадии становления бизнеса;
- высокая степень износа основных фондов и низкий уровень модернизации производств;
- административные барьеры, сложность системы согласований при осуществлении предпринимательской деятельности;
- недостаточность навыков ведения бизнеса, опыта управления, юридических и экономических знаний;
- недостаточное количество субъектов малого и среднего предпринимательства, способных конкурировать на межрегиональных и международных рынках;
- трудности по осуществлению деятельности в связи с избытком требований лицензирования, сертификации, процедуры выделения земельных участков, получения согласований и разрешений;
- отмечается недостаточный уровень социальных гарантий для работников предприятий, а также осуществляющих деятельность на условиях гражданского найма.

Наиболее эффективным методом решения проблем является программно-целевой метод, ориентированный на результат и поэтапное системное решение проблем путем разработки мероприятий для каждой из поставленных задач.

Реализация программ является эффективным инструментом осуществления муниципальной политики в области поддержки и развития малого и среднего предпринимательства, способствующим ежегодному

увеличению вклада малого и среднего предпринимательства в социально-экономическое развитие Агрызского муниципального района Республики Татарстан.

## **ОБЩАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММЫ**

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДАННОЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МСП**

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Агрызского муниципального района Республики Татарстан основной целью программы является - создание благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства, зарегистрированных и осуществляющих деятельность на территории Агрызского муниципального района Республики Татарстан.

Для достижения цели необходимо решение следующих задач:

1. Развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района Республики Татарстан. Формирование благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района Республики Татарстан.

2. Создание объектов инженерной инфраструктуры и улучшение системы доступа МСП к необходимым ресурсам для реализации инвестиционных проектов.

3. Реализация мер по адресной финансовой и имущественной поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района Республики Татарстан.

4. Устранение административных барьеров в рамках реализации инвестиционных проектов.

5. Формирование положительного образа предпринимателя, популяризация предпринимательства.

6. Вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность.

Индикаторы (показатели), характеризующие достижение целей и решение задач, отражены в таблице 1.

Табл. 1. Основные ключевые показатели по развитию МСП в Агрызском муниципальном районе на 2019- 2023гг.

Наименование показателей	Единицы измерения	2019	2020	2021	2022	2023
Количество субъектов МСП в расчете на 10 тыс. человек населения Агрызского муниципального района	Единиц	178,1	178,8	178,9	179,0	179,2
Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей), занятых у субъектов МСП в общей численности работающих всех предприятий	%	14,5	14,8	14,9	15,0	15,2
Оборот малых и средних предприятий	млрд. руб.	4,19	4,72	5,34	5,6	6,0
Среднемесячная заработная плата на малых предприятиях	руб.	15431,47	16172,20	16980,8	17980,3	19418,7
Налоговые поступления в бюджет Агрызского муниципального района от предпринимательской деятельности	млн. руб.	66,5	68,4	69,1	69,7	70,4
Наличие промышленных площадок	Единиц	1	2	2	2	3
Доля МСП в валовом территориальном продукте	%	27,1	27,35	27,68	27,8	28,0
Уровень регистрируемой безработицы на конец отчетного периода		0,6	0,58	0,55	0,54	0,5
Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, получивших поддержку	Единиц	1	2	2	2	2
Количество рекламно-информационных сообщений, размещенных с использованием средств наружной, печатной и электронной рекламы	Единиц	25	30	30	30	30
Количество субъектов малого предпринимательства из числа молодежи, получивших гранты	Единиц	1	1	1	1	1
Количество создаваемых рабочих мест на предприятиях, на вновь открывшихся микропредприятиях, малых и средних предприятиях и у индивидуальных предпринимателей	Единиц	20	25	25	30	30

## АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ, ОЦЕНКА ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ МСП

Объектом муниципальной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района республики Татарстан» на 2019 – 2023 годы (далее по тексту – Программа) является совокупность субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в Агрызском муниципальном районе Республики Татарстан (рис. 1).

Предметом Программы является комплекс экономических, социальных и иных отношений, возникающих в сфере поддержки и развития предпринимательской деятельности между органами местного самоуправления Агрызского муниципального района, общественными организациями,

субъектами малого и среднего бизнеса и населением.

Сфера действия Программы представляет собой поддержку и развитие субъектов малого и среднего предпринимательства района.

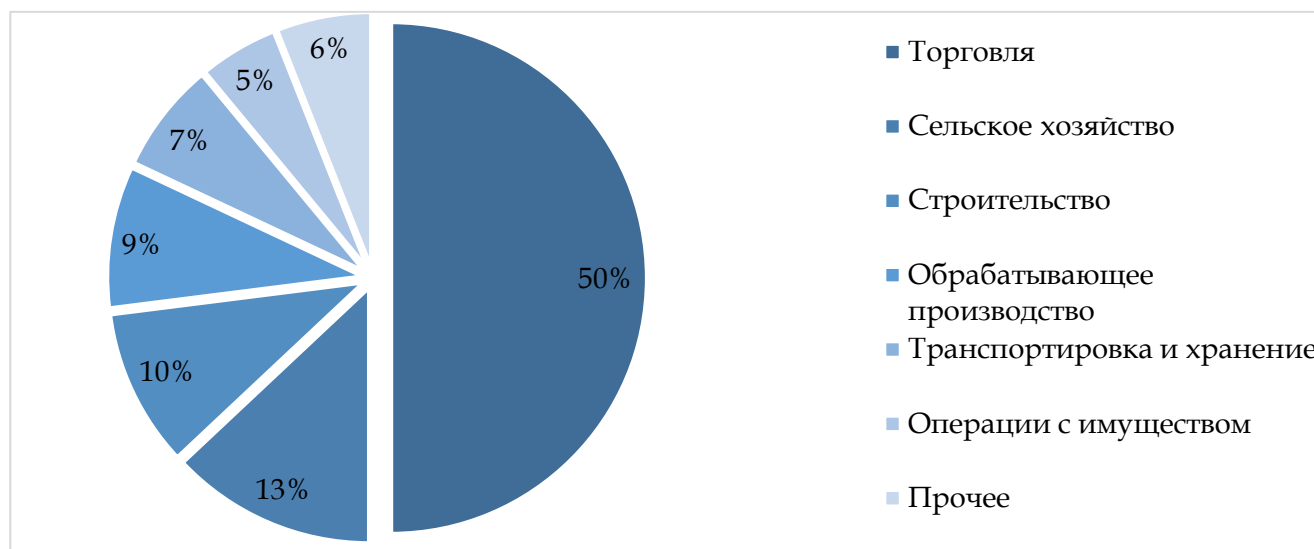
Нормативная база Программы:

Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;

Закон Республики Татарстан № 7-ЗРТ от 21.01.2010 г. «О развитии малого среднего предпринимательства в Республике Татарстан».

Рис. 1. Субъекты бизнеса по видам деятельности.



МСП является неотъемлемой частью экономики Агрызского муниципального района. Субъекты малого и среднего бизнеса присутствуют практически во всех сферах деятельности, поэтому их развитие является

стратегическим фактором, определяющим устойчивое развитие экономики района.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Агрызскому району в 1 полугодии 2018 года осуществляли свою деятель-

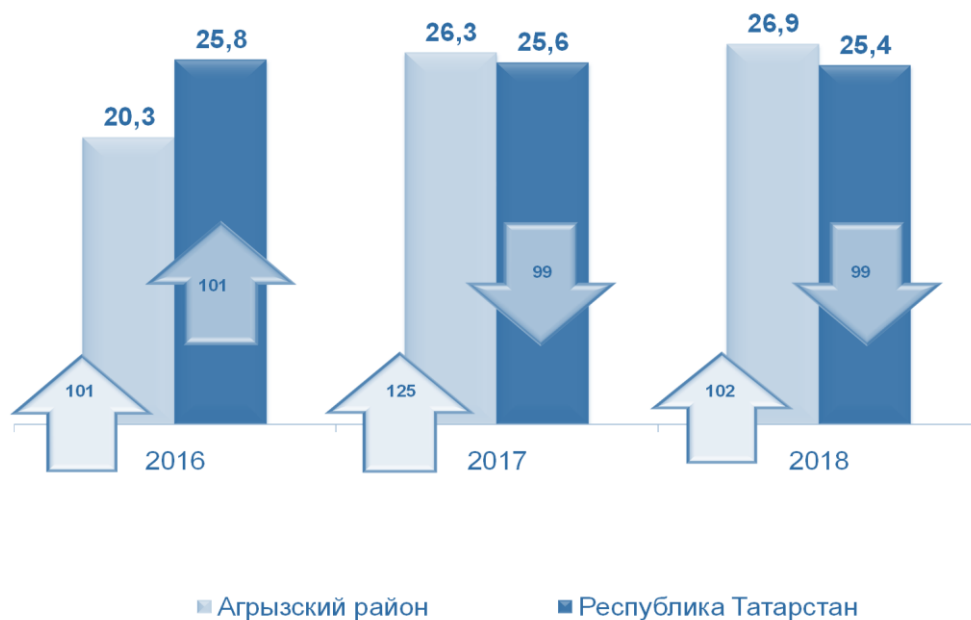
ность 608 субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе 3 средних предприятия, 124 малых предприятия и 481 индивидуальный предприниматель.

За 1 полугодие 2018 год среднесписочная численность работающих на малых и средних предприятиях Агрызского района

(без учета индивидуальных предпринимателей) составила 1541 человек.

Оборот малых и средних предприятий Агрызского муниципального района (без индивидуальных предпринимателей) за 1 полугодие 2018 года составил 1689,7 млн. рублей, или к уровню 2017 года - 100,8 %.

Рис. 2 Доля малого и среднего бизнеса в ВТП.



За последние три года доля малого и среднего бизнеса в валовом территориальном продукте района возросла с 20 % до 27 % (см. рис. 2).

Учитывая значительный вклад субъектов малого и среднего предпринимательства в экономику района, администрация уделяет особое значение вопросам их поддержки.

В настоящее время в районе сформирована структура поддержки и развития СМП:

- Общественный Совет по развитию малого и среднего предпринимательства в Агрызском районе;

- Совет молодых предпринимателей в составе Молодежного Парламента Агрызского муниципального района.

По результатам исследования, а также опросов предпринимателей, выявлены следующие основные проблемы, сдерживающие развитие МСП, а именно:

1. дефицит квалифицированных кадров для малого и среднего предпринимательства;
2. недостаточный уровень знаний и информированности для начала и ведения предпринимательской деятельности;
3. недостаток и низкая доступность производственной (материальной) инфраструктуры;

4. низкая доступность финансовых ресурсов.

Для решения обозначенных проблем применяется программно-целевой подход, в рамках которого предполагается реализация мероприятий Программы, который позволяет проводить планомерную работу по формированию благоприятных условий для развития предпринимательства, осуществлять анализ влияния программных мероприятий на показатели СМП, а также контролировать исполнение мероприятий программы для достижения поставленных целей и определенных значений целевых индикаторов.

Основными направлениями реализации данной программы для решения обозначенных проблем должны стать:

- оказание финансовых и нефинансовых мер поддержки;
- оказание учебно-методической поддержки МСП, в том числе в сфере повышения производительности и качества труда;
- формирование перечня муниципального имущества для оказания имущественной поддержки МСП;
- развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства, в том числе, создание Промышленной площадки муниципального уровня.

В настоящее время на базе ООО «Агрызский МК» действует аккредитованная промышленная площадка «Агрыз-Развитие» (3 резидента).

#### РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Сфера потребления является индикатором благополучия населения. Современный потребительский рынок решает комплекс задач, ориентированных на наиболее полное удовлетворение спроса населения на

товары и услуги в широком ассортименте, по доступным ценам и в пределах территориальной доступности.

Обеспеченность торговой площадью выше нормативной - 530 кв. м на 1 тыс. жителей. Товарооборот с ростом на 5% составил 2446 млн. рублей.

Впервые по республиканской программе построено два модульных магазина в селах Варклед-Бодья и Пелемеш. Это весомая поддержка потребительской кооперации. Агрызское райпо, как и во все годы, выполняет высокую социальную задачу – обеспечить каждого сельского жителя товарами первой необходимости. В 19 населенных пунктах организована выездная торговля автолавками.

Значительной поддержкой для жителей города являются сельскохозяйственные ярмарки. В 2018 году проведено 24 ярмарки, на которых особенно пользовались спросом свежее мясо, молочная и овощная продукция по доступным ценам.

В 2018 году больший упор сделан на развитие бытового обслуживания населения с широким спектром качественных бытовых услуг, доступных для потребителя. Открыты швейная мастерская, салон-студия «Красота, здоровье, молодость», соляная пещера, мастерская по ремонту обуви и др. Объем платных услуг населению вырос на 1% и составил 387 млн. рублей.

#### РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ

В быстроменяющемся мире важно эффективно развивать и продуктивно использовать инновационный потенциал развития, основным носителем которого является молодежь.

По данным Росстата, молодежь в Татарстане составляет более 37% от общего



числа трудоспособного населения, а уровень ее экономической активности колеблется в районе 60%. При этом занятыми являются 53% молодежи. Таким образом, минимум 7% из числа молодежи республики не заняты никакими видами экономической деятельности.

В Агрызском районе проживает 35,3 тыс. человек, из них 7,3 тыс. человек - молодые люди в возрасте от 14 до 30 лет. Среди субъектов малого и среднего бизнеса примерно 8,7% молодежи.

Для вовлечения молодежи в предпринимательскую деятельность проводятся различные форумы, конкурсы, однако они пока не добились реального бизнес-инкубирования и создания условия поддержки молодежного предпринимательства. А молодежь является малоподготовленной, как к конкуренции на рынке труда, так и к развитию малого и среднего предпринимательства. Ключевыми проблемами по развитию молодежного предпринимательства являются острый дефицит опыта и знаний у молодежи и острейший дефицит инвестиций.

Создание системы информационного обеспечения молодежи в сфере предпринимательской деятельности позволит доводить до сведения молодежи информацию через СМИ, полиграфическую продукцию, а также путем использования IT-технологий. Создание позитивного имиджа и престижа молодежного предпринимательства привлечет молодых людей в данную сферу деятельности и повысит значимость проводимых мероприятий.

Проведение бесед, различных мероприятий с предприимчивой молодежью, обучение молодежи основам бизнес-планирования в общеобразовательных учреждениях будет способствовать вовлече-

нию молодежи в предпринимательскую среду.

Сопровождение начинающих молодых предпринимателей в создании и развитии собственного дела предполагает консультационную поддержку и частичное инвестирование их проектов, обеспечение участия лучших из них в конкурсах грантовой поддержки.

**Содействие занятости молодежи и вовлечение молодежи в реализацию программ экономического развития района и республики.**

В рамках данного направления планируются следующие мероприятия:

- проведение и организация конкурса «Лучшая бизнес-идея» (+ организация и проведение молодежного конкурса);
- проведение мероприятия «Деловой завтрак» с учениками 9-11 классов, с приглашением руководителей МСП для популяризации предпринимательства;
- вовлечение субъектов малого предпринимательства из числа молодежи для участия в конкурсах грантовой поддержки.

**РАЗВИТИЕ ПРОМПЛОЩАДОК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕЗИДЕНТОВ**

Одна из доминирующих точек экономического роста - создание сельскохозяйственного кластера. Три года назад при непосредственном участии мясокомбината создана промышленная площадка «Агрыз-Развитие».

Промышленная площадка муниципального уровня имеет общую площадь более 20 тыс. квадратных метров с реконструированным производственным корпусом, площадью 2,5 тысячи квадратных метров и обеспеченным всеми инженерными комму-

никациями. Основная специализация – производство мяса и мясных субпродуктов.

Первым резидентом площадки стал Агрызский мясокомбинат - инициатор и инвестор строительства Промплощадки. На 1.01.2018 года на площадке уже 3 резидента (ООО «Агрызский МК», ИП Орлиогло Виталий Борисович, ООО «Игринский мясокомбинат»).

В 2017 году вложено 4 млн. рублей инвестиций, открыт цех обвалки, ввели в эксплуатацию цех фасовки, что позволило увеличить месячный объем переработки мяса до 400 тонн. Для обеспечения надежного хранения мясной продукции имеются холодильные емкости на 120 и 600 тонн.

Численность работающих на Промплощадке увеличилась на 29% к уровню 2016 года (с 150 человек до 194). Оборот резидентов вырос на 48,5% до 1 млрд. 345 млн. рублей.

В 2018 году обновили входную группу, отвечающую санитарным нормам и требованиям. Увеличились объемы закупок. Границы закупок составили более 1 тыс. км – это не только Республика Татарстан, но и другие регионы: Удмуртия, Башкирия, Чувашия, Кировская, Самарская, Ульяновская, Свердловская области, Пермский край. Основная доля закупок приходится на животноводческие агрофирмы, но есть закупки от фермерских хозяйств и личных крестьянских подворий.

Агрызский мясокомбинат участвует в региональных и муниципальных закупках. Он поставляет продукцию в образовательные учреждения и Департамент социального питания Казани, учреждения образования Удмуртии. В городе Агрыз открыт отдел по реализации мяса, произведенного Агрызским мясокомбинатом, и колбасных изде-

лий, полуфабрикатов Игринского мясокомбината.

Обеспечивает весь грузооборот предприятия – закупку скота и поставку готовой продукции – собственный парк в 42 автомашины для перевозки скота, продукции с охлаждением, трактора, погрузчики и прицепы.

В разработке находится техническая документация на 60 млн. рублей инвестиций. Планируется строительство нового высокопроизводительного и экономичного цеха по убою КРС и свиней и реконструкция старого убойного цеха под производство хляльного мяса. Также планируется обустройство парковочной площадки.

При увеличении объемов производства увеличились налоговые поступления и обязательные платежи. По итогам 2016 года с ростом в 4 раза поступило 37,6 млн. рублей, за 1 квартал 2018 года с ростом на 35% поступило 9,6 млн. рублей. Промышленная площадка «Агрыз – Развитие» значительно укрепляет экономику района.

После закрытия маслодельно-молочного комбината «ВАМИН» в г. Агрыз более 5 лет производственные площади не использовались. В декабре 2018 года должна состояться сделка по выкупу земельного участка, и сейчас на этой базе планируется создать еще одну промышленную площадку «Добролюбово». Направления ее деятельности: приемка и переработка молока, развитие собственной розничной сети для фермерских продуктов, производство комбикормов и кормовых добавок для КРС. В 2018 году осуществляется приемка молока, производство комбикормов, создано 8 рабочих мест, вложено 700 тыс. руб. инвестиций.

Для большей популяризации развития промплощадок Агрызского муниципального района проводятся встречи с пред-

ставителями малого бизнеса Республики Удмуртия, постоянно обновляется информация на сайте Агрызского муниципального района. Выделен участок 30 533 кв. м площадью с подведенными коммуникациями для организации промышленной площадки.

## ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ ДЛЯ САМОЗАНЯТОГО НАСЕЛЕНИЯ

Актуальным остается вопрос по самозанятым. Татарстан вошел в список пилотных регионов, где будут тестироваться новые формы работы с этой категорией граждан. Необходимо проработать вопрос обеспечения гарантий и правовой защиты самозанятых, а также повышения их заинтересованности в легализации деятельности.

По вопросу трудоустройства ежегодно в Центр занятости населения в г. Агрыз обращаются более 1 тыс. человек. При этом учитывая информацию из различных источников, многие жители района являются самозанятыми в разных сферах деятельности.

Для реализации пилотного проекта необходимо разработать нормативный правовой акт по району в соответствии с законодательством Республики Татарстан по самозанятым гражданам, направленный на повышение заинтересованности в легализации деятельности на территории республики самозанятых граждан. Оперативный мониторинг по достижению показателей, направленных на снижение неформальной занятости в Агрызском муниципальном районе, и учет закрепляемости на рабочих местах лиц, заключивших трудовые договоры в результате реализации мер, направленных на снижение неформальной занятости, позволит достичь намеченных показателей.

## РАЗВИТИЕ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Сельское хозяйство является ведущей отраслью экономики района. Актуальный вопрос - развитие малого и среднего бизнеса на селе. Для этого созданы КФХ, ИП, кооперативы по заготовке, сбыту сельскохозяйственных продуктов и оказания услуг сельскому населению.

Особое внимание уделяется в районе сельскохозяйственным потребительским снабженческим кооперативам (СПСК), которые занимаются сбором молока от населения. Их в районе 3 единицы.

ИП Харисов Р. Р. из с. Терси занимается сбором молока и его переработкой. Ежедневно он перерабатывает 1,5 тонн молока и производит 7 единиц готовой молочной продукции. Реализует свой товар в торговых точках г. Казани, Н.-Челны, Агрыз. Предприниматель создал 8 рабочих мест. С целью динамичного развития строит молочную ферму на 250 голов молочных коров.

С октября 2018 года возобновила свою деятельность заготовительная контора Агрызского районного потребительского общества по сбору излишков сельскохозяйственной продукции у населения района. Организован выкуп через торговые сети магазинов РайПО лекарственных трав, шерсти и макулатуры.

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ, НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПЕРЕЧЕНЬ КОНКУРЕНТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Реализация мероприятий программы планируется в рамках реализации поставленных задач.

*Задача 1: Формирование благоприятных условий для развития субъектов МСП и органи-*

*защит, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района Республики Татарстан.*

В рамках данного направления ответственным исполнителем проводится анализ финансовых, экономических, социальных и иных показателей развития МСП, эффективности мер поддержки субъектов МСП и формирование прогноза развития МСП Агрызского муниципального района. Формирование благоприятных условий осуществляется через реализацию следующих мероприятий данной программы:

1.1 создание и развитие Промышленных парков муниципального уровня;

1.2 оказание содействия в привлечении резидентов и создании новых рабочих мест;

1.3 принятие нормативно-правовых актов по предоставлению льгот по налогам, направляемым в бюджет Агрызского муниципального района для промышленных площадок района.

*Задача 2: Создание объектов инженерной инфраструктуры и улучшение системы доступа МСП к необходимым ресурсам для реализации инвестиционных проектов.*

2.1 ведение реестров свободных земельных участков и незадействованных помещений, находящихся в собственности Агрызского муниципального района;

2.2 содействие реализации инвестиционных и инновационных проектов на территории Агрызского муниципального района;

2.3 ежегодная актуализация Инвестиционного паспорта Агрызского муниципального района;

2.4 популяризация канала прямой связи в сети Интернет инвесторов с главой района;

2.5 реализация инвестиционных проектов МСП в районе.

*Задача 3: Реализация мер по адресной финансовой и имущественной поддержки субъектов МСП и организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района Республики Татарстан.*

В рамках данного направления предоставляется финансовая и имущественная поддержка субъектам МСП.

3.1. Финансовая поддержка субъектов МСП Агрызского муниципального района осуществляется в виде предоставления республиканских мер поддержки по следующим направлениям:

3.1.1. предоставление субсидии субъектам МСП и Агрызского муниципального района на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, привлеченным в российских кредитных организациях;

3.1.2. предоставление субсидии субъектам МСП Агрызского муниципального района на возмещение части затрат на участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях;

3.1.3. предоставление субсидии на возмещение части затрат на оплату образовательных услуг по переподготовке и повышению квалификации сотрудников, а также повышению предпринимательской грамотности и компетентности руководителей малых и средних предприятий Агрызского муниципального района;

3.1.4. предоставление субсидии субъектам МСП Агрызского муниципального района на возмещение части затрат, связан-

ных с приобретением оборудования на основании конкурсного отбора (лизинг-грант);

3.1.5. прочие меры поддержки, не указанные выше, реализуемые в РФ и РТ.

3.2. Имущественная поддержка субъектов МСП Агрызского муниципального района осуществляется по следующим направлениям:

3.2.1. предоставление из Перечня объектов недвижимости, предназначенных для передачи субъектам МСП в аренду субъектам МСП. Имущественная поддержка будет осуществляться в виде передачи во временное владение и (или) пользование имущества, включенного в сформированный в соответствии с муниципальным правовым актом перечень муниципального имущества Агрызского муниципального района, предназначенного для передачи субъектам малого и среднего предпринимательства Агрызского муниципального района по льготной арендной плате;

3.2.2 предоставление льгот по местным налогам, поступающим в бюджет Агрызского муниципального района.

*Задача 4: Устранение административных барьеров в рамках реализации инвестиционных проектов.*

4.1 Повышение качества оказания государственных и муниципальных услуг субъектам малого и среднего предпринимательства и консультирование субъектов малого и среднего предпринимательства. Проведение и организация семинаров - совещаний для субъектов малого и среднего бизнеса по вопросам ведения предпринимательской деятельности;

4.2 информационное обеспечение субъектов малого и среднего предпринимательства о деятельности органов власти и

местного самоуправления по поддержке и развитию предпринимательства;

4.3 индивидуальное консультирование МСП и физических лиц по вопросам ведения предпринимательской деятельности

*Задача 5: Формирование положительного образа предпринимателя, популяризация роли предпринимательства.*

В рамках данного направления планируются следующие мероприятия:

5.1. продвижение и обеспечение функционирования раздела «Развитие бизнеса» на официальном сайте Агрызского муниципального района. В рамках мероприятия предусматривается развитие системы современного информационного обеспечения, в том числе, за счет работы специального раздела «Развитие бизнеса» официального сайта Агрызского муниципального района о механизмах развития и поддержки субъектов МСП. Это позволит обеспечить доступ субъектов предпринимательства к правовой информации (действующее федеральное, региональное, муниципальное законодательство), проектам нормативных правовых актов по вопросам развития малого и среднего предпринимательства, методическим рекомендациям, типовым образцам документов, отчетам о реализации муниципальных программ поддержки предпринимательства, а также к анонсам предстоящих событий и мероприятий;

5.2. организация и проведение конференций, круглых столов и т.д. Целью данного мероприятия является привлечение бизнеса к решению социально-экономических задач города, всестороннее изучение актуальных вопросов и проблем развития малого и среднего предпринимательства, а также выработка конструктивных решений по их устранению. Также в рамках данного мероприятия планируется проведение ежегодного

го празднования Дня российского предпринимательства. Одним из элементов повышения деловой активности бизнеса является работа Совета по предпринимательству при Главе Агрызского муниципального района РТ по вопросам развития и поддержки МСП (далее Совет). Совет сформирован в 2013 году и осуществляет деятельность в соответствии с муниципальным нормативным правовым актом. В целях стимулирования предпринимательской активности и благотворительной деятельности на территории Агрызского муниципального района Республики Татарстан планируется поощрение хозяйствующих субъектов, внесших наибольший вклад в социально-экономическое развитие Агрызского муниципального района. В рамках мероприятия поощряются хозяйствующие субъекты в виде дипломов, благодарственных писем, почетных грамот, приветственных адресов и т.п.;

5.3. проведение семинаров и иных консультативных мероприятий. В рамках данного мероприятия при участии организаций поддержки субъектов МСП, представителей органов государственной власти и органов местного самоуправления, специализированных организаций и лиц, имеющих соответствующую квалификацию, предполагается организация и проведение семинаров, совещаний, тренингов, тематических «горячих» телефонных линий, индивидуальных консультаций по вопросам предпринимательской деятельности;

5.4. информирование субъектов малого и среднего предпринимательства о действующих механизмах и формах государственной поддержки. В рамках данного мероприятия планируется осуществление работ по подготовке и изданию (изготовлению) статей, видеороликов, методических справочников, буклетов, брошюр и других

информационных материалов по вопросам предпринимательства. Кроме того, намечается размещение в средствах массовой информации, в том числе в сети Интернет, материалов, освещающих различные аспекты предпринимательской деятельности, с целью пропаганды опыта развития предпринимательства, формирования позитивного имиджа предпринимательства и информирования о мерах государственной поддержки субъектов МСП.

## **РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МСП**

Общий объем финансирования программы носит прогнозный характер. В ходе реализации программы мероприятия и объемы финансирования подлежат корректировке в соответствии с бюджетными ассигнованиями, предусмотренными в бюджете Республики Татарстан на соответствующий финансовый год. Будут привлекаться средства регионального и федерального бюджетов.

## **ОЦЕНКА РИСКОВ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ**

Основными рисками при реализации программы являются:

- финансовый риск - недостаток средств бюджета Агрызского муниципального района для обеспечения реализации мероприятий программы;
- административный риск - неэффективная организация и управление процессами реализации программы;
- изменение федерального, регионального законодательства в сфере предпринимательской деятельности.

С целью минимизации влияния рисков на достижение цели и запланированных результатов в процессе реализации про-

граммы возможно принятие следующих общих мер:

- ежегодная корректировка программных мероприятий и показателей в зависимости от достигнутых результатов;
- определение приоритетов для первоочередного финансирования;
- оценка эффективности бюджетных вложений;
- регулярная и открытая публикация данных о ходе реализации программы;
- обобщение и анализ опыта предоставления поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства.

Принятие общих мер по управлению рисками осуществляется ответственным исполнителем и соисполнителями Программы в процессе мониторинга реализации Программы и оценки ее эффективности и результативности.

#### **ПЛАНИРУЕМАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ И КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ**

Эффективность реализации программы в целом оценивается исходя из достижения установленных значений каждого из основных целевых индикаторов и показателей, как по годам по отношению к предыдущему году, так и нарастающим итогом к базовому году. Показатели (индикаторы) программы и их значения приведены в таблице 1.

Оценка эффективности и результативности программы осуществляется ответственным исполнителем в соответствии с Порядком разработки, реализации и оценки эффективности муниципальных программ. Ответственный исполнитель обобщает данные отчеты и готовит сводный отчет о вы-

полнении мероприятий Программы в соответствии с установленными требованиями.

#### **МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Эффективность реализации программы в целом оценивается, исходя из достижения установленных значений каждого из основных целевых индикаторов и показателей, как по годам по отношению к предыдущему году, так и нарастающим итогом к базовому году. Показатели (индикаторы) программы и их значения приведены в таблице 1.

Оценка эффективности и результативности программы осуществляется ответственным исполнителем в соответствии с Порядком разработки, реализации и оценки эффективности муниципальных программ. Ответственный исполнитель обобщает данные отчеты и готовит сводный отчет о выполнении мероприятий Программы в соответствии с установленными требованиями.

#### **ХАРАКТЕРИСТИКА МЕР ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Основные меры правового регулирования направлены на эффективную реализацию мероприятий программы.

Реализация мероприятий Программы регламентируется федеральным и региональным законодательством. К основным мерам правового регулирования, направленным на выполнение мероприятий программы, относится разработка и принятие муниципальных нормативных правовых актов, а также внесение изменений, в случае необходимости, в действующие муниципальные нормативные правовые акты в сфере реализации Программы.

**ВЫВОДЫ**

Показатели Программы формируются на основе статистической отчетности, справочной и аналитической информации федеральной службы государственной статисти-

стики, органов исполнительной власти, органов местного самоуправления в количественном, стоимостном и процентном отношении, с квартальной и годовой периодичностью за отчетный период.

## DRAFT PROGRAM OF SMEs SUPPORT IN AGRYZ MUNICIPAL DISTRICT OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN FOR 2019–2023

**Bazhenova Olga** - Deputy Head of the Executive Committee of the Agryz municipal district of the Republic of Tatarstan. Address: 13 Ulitsa Gagarina, Agryz, Republic of Tatarstan, 422230, Russia. E-mail: olga.bazhenova@tatar.ru.

This material presents the developments of representatives of the executive committee of the Agryz municipal district of Tatarstan in terms of the program for supporting small and medium-sized businesses in the region, focused on the period from 2015 to 2023. The project is based on the current indicators of the district, as well as an assessment of its potential for developing entrepreneurship.

Key words:

*SME support, entrepreneurship development, Tatarstan, municipalities, strategic documents.*



# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК / UDK 332.145

## ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МСП В ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН НА 2019-2023 ГГ.

Гарипов А.Ш.<sup>13</sup>

В данном материале представлены наработки представителей исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Татарстана в части программы поддержки малого и среднего предпринимательства в районе, ориентированной на период с 2015 по 2023 гг. Проект составлен на основе текущих показателей района, а также оценки потенциала развития предпринимательства.

Ключевые слова:

*Поддержка МСП, развитие предпринимательства, Татарстан, муниципалитеты, стратегические документы.*

---

<sup>13</sup> **Гарипов Альберт Шамилович** – Первый заместитель руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан. Адрес: Россия, 422550, Республика Татарстан, г. Зеленодольск, ул. Ленина, 41а. E-mail: Albert.Garipov@tatar.ru.

## ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Наименование Программы	Муниципальная программа развития малого и среднего предпринимательства в Зеленодольском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 годы
Основные разработчики Программы	Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района Автономное учреждение Зеленодольского муниципального района «Инвестиционный центр «Зеленый Дол»
Цель и задачи Программы	<p><b>Цели муниципальной программы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сохранение созданных рабочих мест в сфере МСП;</li> <li>- создание дополнительных рабочих мест в сфере МСП;</li> </ul> <p>увеличение численности работников в МСП;</p> <p>обеспечение устойчивого развития субъектов МСП;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост налоговых сборов от деятельности субъектов МСП в бюджет района.</li> </ul> <p><b>Задачи Муниципальной программы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение доступа субъектов МСП к финансово-кредитным ресурсам и к программам государственной помощи;</li> <li>- обеспечение доступа субъектов МСП к инфраструктуре ресурсонабжающих организаций;</li> <li>- обеспечение организационной поддержки продвижения субъектов МСП (организация выставочно-ярмарочной деятельности для МСП) на региональные рынки;</li> <li>- формирование положительного имиджа МСП;</li> <li>- обеспечение информационного взаимодействия между органами государственной власти, органами местного самоуправления, представителями МСП (общественными объединениями предпринимателей), организациями и общественностью.</li> </ul>
Целевые индикаторы и показатели Программы на 2023 год	<p>Количество субъектов малого и среднего предпринимательства (МП, СП, ИП) – 5 370 ед.</p> <p>Количество занятых в МСП (без ИП и среднего бизнеса)- 8830 чел.</p> <p>Доля субъектов МСП в ВТП – 23,4 %</p> <p>Доля субъектов МСП в налоговых поступлениях в местный бюджет (без среднего бизнеса) – 23%</p> <p>Доля МСП в муниципальных закупках – 31,8%</p> <p>Среднемесячная зарплата в МСП (без ИП и среднего бизнеса) – 23 900</p>

	Количество субъектов МСП на 10 000 чел – 325,5 Среднесписочная численность сотрудников в МСП (без ИП и среднего бизнеса) – 5,5
Сроки реализации Программы	2019-2023 гг.
Исполнители Программы	Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района, Автономное учреждение Зеленодольского муниципального района «Инвестиционный центр «Зеленый Дол»
Объемы и источники финансирования	Общий объем финансирования программы составляет – 230 млн. руб. (подлежит уточнению): Средства бюджета Российской Федерации – 175 млн. руб.; Средства бюджета Республики Татарстан – 40 млн. руб.; Средства бюджета Зеленодольского муниципального района – 15 млн. руб. (в рамках муниципального задания).
Контроль за исполнением Программы	Контроль за выполнением Программы осуществляет Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района. Отчет об исполнении Программы представляется для утверждения Руководителю Исполнительного комитета Зеленодольского района
Основные результаты реализации Программы	Повышение количества субъектов МСП в Зеленодольском муниципальном районе, увеличение налоговых поступлений от субъектов МСП, общее повышение инвестиционной привлекательности района.

## ОПИСАНИЕ ПРОГРАММЫ

Малое и среднее предпринимательство является неотъемлемой и важной составляющей частью экономической системы хозяйствования Зеленодольского муниципального района. Его развитие рассматривается, как неотъемлемый элемент рыночной системы хозяйствования, обеспечивающий в том числе:

- создание эффективной конкурентной экономики;
- высокий уровень и качество жизни населения;
- создание новых и сохранение существующих рабочих мест;

- источники пополнения доходной части районного бюджета.

С учетом сложившегося в настоящее время экономического положения, проблема развития малого и среднего предпринимательства является не только актуальной, а одной из основных в вопросе сохранения и развития экономического потенциала Зеленодольского муниципального района.

В условиях всё большей глобализации мировой экономики, финансовой турбулентности и нестабильности, при одновременной интеграции экономики как Республики Татарстан, так и Зеленодольского муниципального района в мировые экономические процессы, на первый план в форми-

ровании и реализации государственной политики в отношении малого и среднего предпринимательства в Зеленодольском муниципальном районе выдвинута задача не только сохранения числа субъектов малого и среднего предпринимательства, но и их качественный и количественный рост.

В этой связи реализация Программы по развитию малого и среднего предпринимательства на территории Зеленодольского муниципального района на 2019-2023 годы (далее – Программы) должно позволить обеспечить эффективное развитие малого и среднего предпринимательства в Зеленодольском муниципальном районе и решить поставленные задачи.

## ОБЩАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММЫ

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

Целями Программы является:

- сохранение созданных рабочих мест в сфере малого и среднего предпринимательства;
- создание дополнительных рабочих мест в сфере малого и среднего предпринимательства;
- увеличение численности работников в сфере малого и среднего предпринимательства;
- обеспечение устойчивого развития субъектов малого и среднего предпринимательства;
- рост налоговых сборов от деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Для достижения поставленных целей и обеспечения результатов их реализации необходимо решение следующих задач:

- обеспечение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансово-кредитным ресурсам и к программам государственной помощи;
- обеспечение доступа субъектов МСП к инфраструктуре ресурсоснабжающих организаций;
- обеспечение организационной поддержки продвижения субъектов МСП (организация выставочно-ярмарочной деятельности для малого и среднего предпринимательства) на региональные рынки;
- формирование положительного имиджа малого и среднего предпринимательства;
- обеспечение информационного взаимодействия между органами государственной власти, органами местного самоуправления, представителями малого и среднего предпринимательства (общественными объединениями предпринимателей), организациями и общественностью.

Основным направлением решения вышеуказанных задач будет создание для субъектов малого и среднего предпринимательства промышленных площадок, индустриальных парков, бизнес-парков, и, прежде всего, в рамках территории опережающего социально экономического развития (ТОСЭР).

Кроме того, основным направлением поддержки субъектов МСП будет повышение туристической привлекательности Зеленодольского муниципального района, развитие сферы гостеприимства и рынка туристических услуг.

### АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

По состоянию на 01.10.2018 г. на территории Зеленодольского муниципального района зарегистрировано 11 средних пред-

приятый со среднесписочной численностью работающих 1 959 чел. Малых предприятий на территории района, включая микропредприятия, зарегистрировано 1427 ед., среднесписочная численность работающих в них составляет 7 071 чел. Индивидуальных предпринимателей, прошедших регистрацию (перерегистрацию), зарегистрировано 3 787. Итого субъектов малого и среднего бизнеса на 01.10.2018 г. в районе зарегистрировано 5225 ед. (на 01.01.2017 г. было 4822 ед., а на 01.01.2016 г. - 5162 ед.). Распределение предпринимателей по сферам см. на рисунке 1.

Оборот средних предприятий за 9 месяцев 2018 года составил 2 567 млн. руб. Оборот малых предприятий - 18 150 млн. руб. Доля МСП в валовом территориальном продукте района по оценке составляет за 2017 год - 22,1%, а за 2016 - 21,6%.

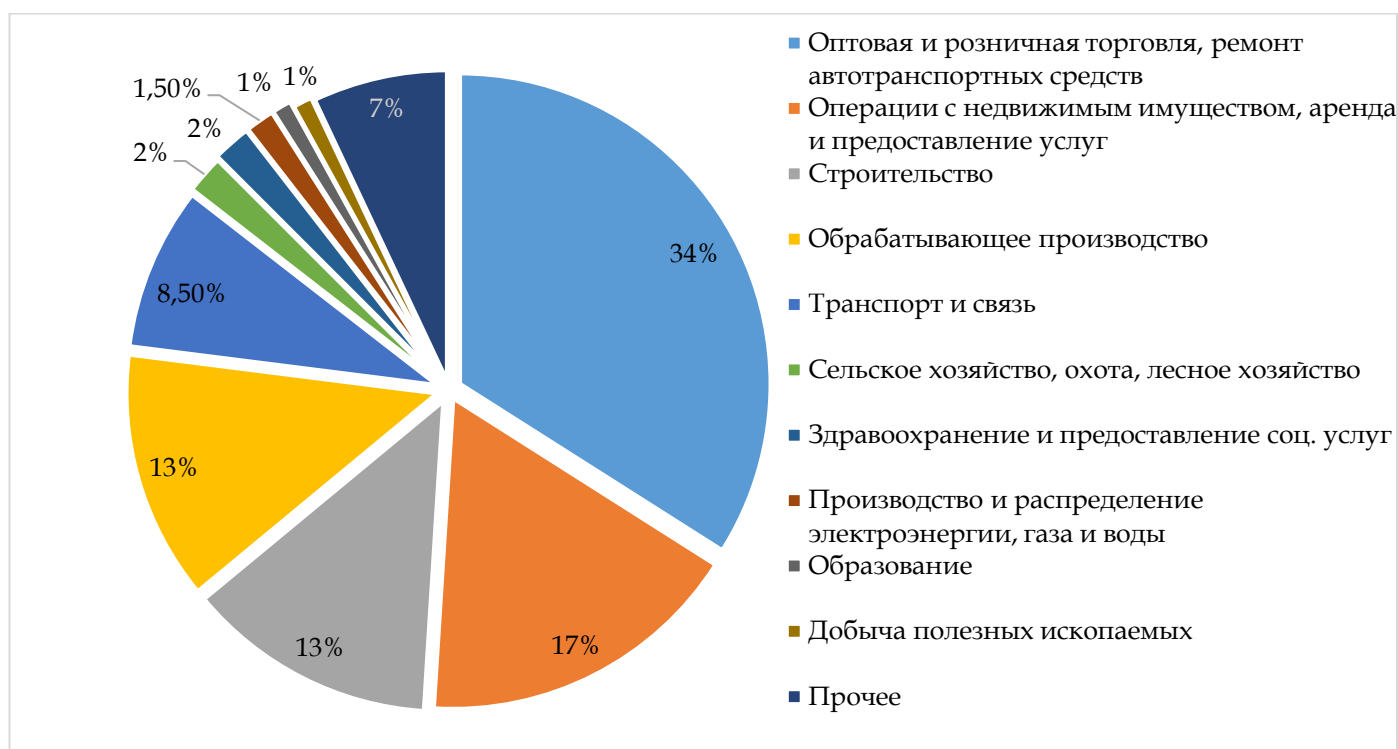
Ключевыми проблемами, отражающими предпринимательский и инвестици-

онный климат, согласно исследованиям, проводимым «Опорой России», «Деловой Россией», Агентством стратегических инициатив, а также Комитетом Республики Татарстан по социально-экономическому мониторингу в виде опросов и анкетирования предпринимательского сообщества, являются:

- высокий уровень налогообложения;
- недостаток финансовых средств;
- отсутствие поддержки со стороны государства;
- трудности со сбытом продукции;
- отсутствие доступной инфраструктуры;
- административные барьеры.

Данные проблемы являются актуальными также для Зеленодольского муниципального района.

Рис. 1. Распределение сфер деятельности в малом и среднем предпринимательстве по Зеленодольскому муниципальному району по состоянию на 01.07.2018 г.



Также актуальной является проблема малой занятости в обрабатывающем производстве, которая обусловлена тем, что в Зеленодольске нет готовых площадей с развитой инфраструктурой для размещения новых производств.

Проблемы, определяющие предпринимательский и инвестиционный климат на территории города Зеленодольска имеют высокий уровень взаимозависимости, поэтому их решение требует использования программно-целевого метода, который позволит переориентировать политику органов исполнительной власти на создание условий для развития благоприятного предпринимательского и инвестиционного климата, при целенаправленном и эффективном использовании бюджетных средств.

## РАЗВИТИЕ МСП В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ

### **Развитие МСП в области инноваций и промышленного производства**

Оказание поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в области инноваций и промышленного производства будет осуществляться Исполнительным комитетом Зеленодольского муниципального района, АУ ЗМР Инвестиционный центр «Зеленый Дол», Координационным Советом предпринимателей Зеленодольского муниципального района в виде:

1) содействия в получении субсидий, кредитов, инвестиционного обеспечения, направленных на формирование условий для развития и укрепления материально-технической базы;

2) содействия патентованию изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и селекционных достижений, а также государственной регистрации иных результатов интеллектуальной деятельно-

сти, созданных субъектами малого и среднего предпринимательства;

3) формирования комплекса мер по привлечению финансирования новых технологий и производств;

4) создания и (или) обеспечения деятельности организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе технопарка, кластерного центра, центра коммерциализации технологий, технико-внедренческих и научно-производственных зон, центров промышленного субподряда;

5) реализации иных мероприятий поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в области инноваций и промышленного производства.

Данные мероприятия позволят сделать Зеленодольский муниципальный район привлекательным для инвесторов, создать новые субъекты МСП и новые рабочие места, пополнить бюджет.

### **Развитие МСП в области сельскохозяйственной деятельности**

Оказание поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства в области сельскохозяйственной деятельности будет осуществляться, Управлением сельского хозяйства Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ по Зеленодольскому муниципальному району, Исполнительным комитетом Зеленодольского муниципального района, АУ ЗМР Инвестиционный центр «Зеленый Дол» в виде:

1) содействия в получении субсидий, кредитов, инвестиционного обеспечения, направленных на формирование условий для развития и укрепления материально-технической базы, производственной и социальной инфраструктуры, повышения

эффективности и доходности мелкотоварного производства;

2) оказания поддержки крестьянско-фермерским хозяйствам - участникам республиканской программы «Семейные фермы» и «Начинающий фермер» в виде компенсации затрат на строительство (реконструкцию) фермы, приобретение скота, строительство подъездных дорог и др.;

3) закупок сельскохозяйственной продукции, производимой субъектами малого и среднего предпринимательства, в рамках поставок сельскохозяйственной продукции для государственных и муниципальных нужд;

4) передачи во владение и (или) пользование субъектам малого и среднего предпринимательства строений, сооружений, нежилых помещений, оборудования, машин, транспортных средств на возмездной основе или на льготных условиях в установленном законодательством порядке;

5) предоставления субсидий на приобретение оборудования на условиях лизинга для реализации бизнес-проектов по производству сельскохозяйственной продукции;

6) организации на территории муниципального образования сельскохозяйственных ярмарок для реализации сельскохозяйственной продукции и предоставления торговых мест на безвозмездной основе;

7) реализации иных мероприятий по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в области сельскохозяйственного производства.

В результате выполнения данных мероприятий ожидается увеличение объема реализации сельскохозяйственной продукции. Население будет получать качествен-

ную и свежую продукцию по более низким ценам, расширится ассортимент выпускаемой продукции, увеличится количество рабочих мест и объем налоговых поступлений в бюджет.

### **Развитие МСП в сфере развития социального предпринимательства (здравоохранение, образование, туризм, оказание бытовых и социальных услуг населению)**

Оказание поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, в соответствии с требованиями законодательства осуществляется Исполнительным комитетом Зеленодольского муниципального района, АУ ЗМР Инвестиционный центр «Зеленый Дол» и другими организациями в виде:

1) содействия в предоставлении грантов начинающим субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим социально ответственную деятельность (обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей до 3 лет, лиц, освобожденных из мест отбывания наказания в течение двух лет, военнослужащих, уволенных в запас);

2) информирования субъектов малого и среднего предпринимательства о государственном и муниципальном заказах на размещение услуг в области социального обслуживания;

3) повышения квалификации сотрудников и руководителей субъектов малого и среднего предпринимательства, разработки, издания и распространения учебно-методических пособий по тематике социального обслуживания;

4) оказания содействия трудоустройству инвалидов путем создания специальных рабочих мест;

Это позволит расширить перечень услуг, оказываемых населению в сфере ту-

ризма, образования, здравоохранения, социальной сфере, в т.ч. льготным категориям населения, а также повысить качество предоставляемых услуг. Данные мероприятия позволят создать новые субъекты МСП и новые рабочие места, повысить налоговые поступления в бюджет.

#### РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ

В целях развития предпринимательства среди молодежи предполагается активное сотрудничество с некоммерческими организациями, в том числе, обеспечивающими дополнительное образование среди детей различного возраста.

Ввиду активной вовлеченности молодежи в сеть Интернет, предполагается на базе инвестиционного портала Зеленодольского муниципального района размещать перспективные проекты в целях привлечения финансирования, при этом оказывая необходимую юридическую и иную помощь молодым предпринимателям.

#### РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПЛОЩАДОК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕЗИДЕНТОВ

На сегодняшний день в районе действуют 4 промплощадки: М7, «Основа», «Ника» и ПП «Зеленодольск» (см. таблицу 1).

Табл. 1. Показатели промплощадок Зеленодольского муниципального района.

Название промышленной площадки	Количество резидентов	Количество рабочих мест
Индустриальный парк «М-7»	28	284
Промышленный парк «Основа»	12	398
Промышленный парк «Ника» (пгт. Васильево)	6	109
Промышленная площадка «Зеленодольск»	9	1851 (план)

В Зеленодольском муниципальном районе и прежде всего в г. Зеленодольск имеется острая нехватка готовых производственных помещений. Приоритетом является создание в 2019-2021 годы еще двух индустриальных парков на площадках гринфилд – одну в г. Зеленодольск, в районе ЗМЗ – КМПО - РЦ Тандер, и одну в районе, в Нурлатском с/п (между ж/д станций Албаба – с. Нурлаты).

Отдельным направлением является создание индустриальных парков (производственных площадей для сдачи в аренду (продажу) для субъектов МСП) крупными предприятиями – АО «ПО» Завод им. Серго», АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького», ПАО «Зеленодольский фанер-

ный завод». Также в 2019 году ООО «Новая Тура – Агро» планирует построить на территории, прилегающей к промышленной площадке «Зеленодольск», производственные помещения для сдачи в аренду субъектам МСП.

В период 2019-2020 году предстоит освоение территории в 244 га Свяжского межрегионального мультимодального логистического центра (СММЛЦ). В 2018 году заключено соглашение с турецкой компанией «Гебзе», имеющей опыт создания крупнейшего в Турции промышленного парка.



## СОЗДАНИЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ САМОЗАНЯТЫХ

С 1 января 2019 года на территории Республики Татарстан предполагается реализация Федерального закона от 27.11.2018 г. № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход"».

На первоначальном этапе реализации данного закона необходимо донести до самозанятых граждан важность участия в данной программе, а также осуществить консультационную поддержку. В этой связи запланированы следующие мероприятия:

1) оказание органом местного самоуправления совместно с территориальным налоговым органом консультаций по вопросам реализации данного закона;

2) освещение данного закона в средствах массовой информации местного значения, а также в интернет-ресурсах;

3) обеспечение обратной связи с целью внесения оптимизационных корректировок в закон, по итогам взаимодействия с самозанятыми гражданами;

4) обмен опытом между регионами, участвующими в реализации закона.

Основными рисками реализации программы самозанятого населения являются:

1) отсутствия стимула по уплате налога в бюджет, что будет препятствовать получению статуса самозанятого;

2) неочевидность определения налогооблагаемой базы, а именно, ее отражение самозанятым не в полной мере;

3) тонкая граница между статусом индивидуального предпринимателя, наемного работника и самозанятого гражданина, что приведет к возникновению различных ме-

ханизмов «серой» оптимизации налогообложения.

## РАЗВИТИЕ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Необходимость развития кооперации в сельском хозяйстве обусловлена большим количеством субъектов МСП, которые вынуждены конкурировать с крупными производителями. В настоящее время, ввиду сложности выхода на рынки сбыта, мелкие предприниматели вынуждены сбывать свою продукцию закупающим предприятиям, которые по факту способствуют удорожанию продукта для конечного потребителя.

В этой связи органы местного самоуправления готовы способствовать развитию кооперации на муниципальном уровне следующим образом:

1) информационная и консультационная поддержка субъектов МСП в части путей кооперации;

2) организация мероприятий, направленных на развитие кооперации, в том числе, в сельских поселениях;

3) активное вовлечение в интернет-проекты, связанные с кооперацией МСП в области сельского хозяйства.

Положительным фактором развития кооперации в сельском хозяйстве является четкое понимание данной проблемы на республиканском уровне, что выражается, в частности, в регулярных мероприятиях, посвященных развитию кооперативного движения, в том числе, с привлечением фермеров сельских поселений района.

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАЙОНА И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МСП

Зеленодольский муниципальный район обладает следующими инвестиционными преимуществами:

- уникальные логистические возможности (пересечение транспортных коридоров, трех железных направлений и двух федеральных автомобильных дорог, речной порт);

- близость к г. Казань;

- наличие промышленных площадок с готовой инфраструктурой и индустриальных парков;

- наличие квалифицированных трудовых ресурсов;

- опыт реализации на территории ЗМР крупных инвестиционных проектов.

Приоритетными направлениями инвестиционной политики Зеленодольского муниципального района являются:

- реализация крупных высокотехнологичных проектов в машиностроительном комплексе, производстве бытовой техники, судостроении;

- формирование и развитие конкурентоспособных производств, использующих новые технологии;

- опережающее развитие транспортной, энергетической и инженерной инфраструктуры, необходимой для реализации инвестиционных проектов;

- создание импортозамещающих и/или экспортно-ориентированных технологий и продуктов;

- создание и развитие промышленных (индустриальных) парков и промышленных площадок;

- содействие в реализации на территории Зеленодольского муниципального района инвестиционных проектов, отвечающих приоритетным направлениям инвестиционной политики Стратегии социально-экономического развития Зеленодольского муниципального района до 2030 года.

## РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Ресурсное обеспечение Программы составляют средства из бюджетных и внебюджетных источников:

- 1) бюджет Республики Татарстан - средства, выделяемые на конкурсной основе муниципальным образованиям на реализацию мероприятий государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с федеральными нормативными правовыми актами;

- 2) бюджет Зеленодольского муниципального района - средства, выделяемые Автономному учреждению Зеленодольского муниципального района «Инвестиционный центр «Зеленый Дол» в рамках выполнения муниципального бюджетного задания;

- 3) внебюджетные источники.

Объемы финансирования подлежат ежегодной корректировке и утверждаются соответствующими нормативно-правовыми актами распорядителей бюджетных средств.

## ОЦЕНКА РИСКОВ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИХ СНЕЖЕНИЮ

Основными рисками реализации Программы являются внешние экономические факторы, которые могут способствовать изменению конъюнктуры мировых

рынков, в том числе, приводящие к росту курса доллара и снижению цен на топливные ресурсы, а также падению потребительского спроса.

В целях снижения данных рисков предлагается:

- 1) стимуляция экспорта среди субъектов МСП;
- 2) увеличение производственных субъектов МСП;
- 3) увеличение количества занятых в МСП;
- 4) расширение базы предоставления консультационно-информационных услуг, направленных на развитие МСП;
- 5) содействие кооперативному сотрудничеству среди субъектов МСП, в том числе, в целях организации совместных рынков сбыта.

Помимо перечисленных внешних рисков, имеются также внутренние риски, связанные с изменением законодательства, а также управленческие риски. В этой связи местным самоуправлением предполагаются

следующие пути снижения потенциального уровня угрозы данные рынков:

- 1) активное взаимодействие с представителями МСП в части отзывов о действующем законодательстве с целью вынесение необходимых инициатив на более высокие уровни власти;
- 2) регулярные консультационно-информационные услуги, направленные, в том числе, на осведомленность представителей МСП о текущих изменениях в законодательстве и обобщении лучших практик адаптации к новым условиям.

### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ, МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЯ И РЕАЛИЗАЦИИ

Выполнение Плана мероприятий по реализации Программы позволит увеличить количество субъектов МСП, сохранить имеющиеся и создать новые рабочие места в сфере малого и среднего предпринимательства, сформировать благоприятный предпринимательский климат, повысить качество услуг, оказываемых субъектами предпринимательской деятельности (таблица 2).

Табл. 2. Основные ключевые показатели по развитию МСП в Зеленодольском муниципальном районе на 2019-2023 гг.

Наименование показателей	Ед. изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Количество субъектов МСП (МП, СП, ИП)	ед.	5230	5260	5310	5325	5370
Количество занятых в МСП (без ИП и среднего бизнеса)	чел.	7600	8300	8650	8700	8830
Доля субъектов МСП в ВТП	%	22,3	22,5	22,6	23	23,4
Доля субъектов МСП в налоговых поступлениях в местный бюджет (без среднего бизнеса)	%	21	22	22,4	22,8	23
Доля МСП в муниципальных закупках	%	30	30,5	30,5	31	31,8
Среднемесячная зарплата в МСП (без ИП и среднего бизнеса)	руб.	19 500	20 300	21 300	22 700	23 900
Количество субъектов МСП на 10 000 чел.	ед.	317	318	321,9	322,7	325,5
Среднесписочная численность сотрудников в МСП (без ИП и среднего бизнеса)	чел.	5,1	5,5	5,65	5,54	5,5

Общий контроль за выполнением Программы осуществляет Исполнительный комитет Зеленодольского муниципального района. Программа реализуется путем проведения мероприятий в соответствии с основными направлениями. Исполнитель Программы несет ответственность за своевременное и полное выполнение мероприятий.

Заказчик ежегодно уточняет целевые индикаторы, затраты на реализацию основных мероприятий Программы, механизм ее реализации и состав ее исполнителей. Отчет об исполнении Программы представляется для утверждения руководителю Исполнительного комитета Зеленодольского района.

## DRAFT PROGRAM OF SMEs SUPPORT IN ZELENODOLSK MUNICIPAL DISTRICT OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN FOR 2019–2023

**Garipov Albert** – First Deputy Head of the Executive Committee of the Zelenodolsk municipal district of the Republic of Tatarstan. Address: 41a Ulitsa Lenina, Zelenodolsk, Republic of Tatarstan, 422550, Russia. E-mail: Albert.Garipov@tatar.ru.

This material presents the developments of representatives of the executive committee of the Zelenodolsk municipal district of Tatarstan in terms of the program for supporting small and medium-sized businesses in the region, focused on the period from 2015 to 2023. The project is based on the current indicators of the district, as well as an assessment of its potential for developing entrepreneurship.

Key words:

*SME support, entrepreneurship development, Tatarstan, municipalities, strategic documents.*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК / UDK 332.145

## ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МСП В АКТАНЬШСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН НА 2019-2023 ГГ.

Сираева Л.Р.<sup>14</sup>

В данном материале представлены наработки представителей исполнительного комитета Актаньшского муниципального района Татарстана в части программы поддержки малого и среднего предпринимательства в районе, ориентированной на период с 2015 по 2023 гг. Проект составлен на основе текущих показателей района, а также оценки потенциала развития предпринимательства.

Ключевые слова:

*Поддержка МСП, развитие предпринимательства, Татарстан, муниципалитеты, стратегические документы.*

---

<sup>14</sup> Сираева Лиана Рамилевна – Заместитель руководителя Исполнительного комитета Актаньшского муниципального района Республики Татарстан. Адрес: Россия, 423740, Республика Татарстан, с. Актаньш, пр. Ленина, д. 17. E-mail: Liana.Siraeva@tatar.ru.

## ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Наименование Программы	Муниципальная программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Актанышском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 годы»
Муниципальный заказчик (координатор)	Исполнительный комитет Актанышского муниципального района Республики Татарстан
Основной разработчик Программы	Отдел экономики Исполнительного комитета Актанышского муниципального района Республики Татарстан
Цель Программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание благоприятных условий для устойчивого развития малого и среднего предпринимательства и повышение его влияния на социально-экономическое развитие Актанышского муниципального района;</li> <li>- повышение качества жизни населения;</li> <li>- повышение конкурентоспособности местной продукции на внутреннем и внешнем рынках;</li> <li>- повышение инвестиционной привлекательности района.</li> </ul>
Задачи Программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие производственного и инновационного потенциала МСП;</li> <li>- развитие социального предпринимательства;</li> <li>- развитие механизмов финансовой поддержки субъектов МСП;</li> <li>- создание условий для начала предпринимательской деятельности;</li> <li>- повышение качества оказания государственных услуг субъектам МСП, научно-методическое, нормативно-правовое и консультационное обеспечение субъектов МСП;</li> <li>- содействие повышению престижа предпринимательской деятельности;</li> <li>- создание новых форм и развитие имеющейся инфраструктуры поддержки МСП;</li> <li>- повышение эффективности использования природных ресурсов (водоемов, лесов, равнин);</li> <li>- обеспечении регистрации самозанятых граждан (путем оформления их на новый налоговый режим «Налог на профессиональный доход»)</li> </ul>
Сроки и этапы реализации Программы	2019-2023 гг.
Объемы финансирования с разбив-	Всего на реализацию программы планируется 15465 тыс. рублей, в том числе, средства республиканского бюджета, районного бюджета и

кой по годам и источникам	<p>иные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2019 год – 3093 тыс. руб.;</li> <li>○ 2020 год – 3093 тыс. руб.;</li> <li>○ 2021 год – 3093 тыс. руб.;</li> <li>○ 2022 год – 3093 тыс. руб.;</li> <li>○ 2023 год – 3093 тыс. руб.</li> </ul> <p>Объемы финансирования «Программы»:</p> <p>- софинансирование из ФБ и РБ - 15 млн. руб.</p> <p>- из бюджета Актанышского муниципального района 0,465 млн. руб.</p> <p>Данные средства будут ежегодно уточняться, в соответствии с законом Республики Татарстан на очередной финансовый год.</p>
Ожидаемые конечные результаты реализации целей и задач Программы (индикаторы оценки результатов) и показатели эффективности Программы	<p>Реализация отдельных мероприятий муниципальной программы позволит к концу 2023 года обеспечить благоприятные условия для развития малого и среднего предпринимательства, что приведет к:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличению доли малого предпринимательства в валовом территориальном продукте (ВТП) Актанышского муниципального района с 23,8% до 25%;</li> <li>- увеличению численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей, с 3438 до 3460 человек</li> <li>- увеличению доли закупок крупнейших заказчиков, участниками которых являются только субъекты МСП, с 51% до 53,5%</li> </ul>

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Актанышский муниципальный район расположен на северо-востоке Республики Татарстан, граничит с Башкортостаном и Удмуртией. Район состоит из 26 сельских поселений, включающих в себя 87 населенных пунктов. Отсутствие полезных ископаемых, отдаленность на 140-160 км от ближайших железнодорожных станций, малолесность и плодородные земли определяют преимущественное развитие сельскохозяйственного производства.

Административный центр Актанышского района - село Актаныш расположен на северо-востоке Татарстана, в 381 км к востоку от Казани. Он расположен вблизи Ниж-

некамского водохранилища, в 65 км к югу от железнодорожной станции Нефтекамск. Южную часть района пересекает федеральная трасса М7 Волга. Актанышский муниципальный район является одним из 43 муниципальных районов Республики Татарстан и входит в состав Камской экономической зоны, которая включает 9 муниципальных районов: Агрызский, Актанышский, Заинский, Елабужский, Мензелинский, Менделеевский, Муслимовский Нижнекамский, Тукаевский, и город Набережные Челны.

Ведущим и определяющим сектором в экономике и социальной сфере района является сельское хозяйство. В селе Актаныш сосредоточены предприятия пищевой переработки и производства, объекты обслужи-

вания агропромышленного комплекса района, объекты торговли и бытового обслуживания. Ведущими предприятиями являются предприятия нефтяной промышленности, в частности, филиал МНКТ, обособленные подразделения Азнакайнефть и ЛУКОЙЛ.

Малое предпринимательство - неотъемлемый элемент современной рыночной системы хозяйствования, без которого экономика и общество в целом не могут нормально существовать и развиваться. Оно обеспечивает укрепление рыночных отношений, основанных на демократии и частной собственности. По своему экономическому положению и условиям жизни частные предприниматели близки к большей части населения и составляют основу среднего класса, являющегося гарантом социальной и политической стабильности общества.

Малое и среднее предпринимательство создает новые рабочие места, наиболее динамично осваивает новые виды продукции и экономические ниши, развивается в отраслях, неконкурентоспособных для крупного бизнеса.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

Цель и задачи муниципальной программы направлены на реализацию целей, установленных Федеральным законом от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», и соответствуют приоритетам государственной политики и Стратегии.

**Цель муниципальной программы** - создание благоприятных условий для устойчивого развития малого и среднего предпринимательства и повышение его влияния на социально-экономическое развитие Актанышского муниципального района, повышение качества жизни населения,

конкурентоспособности местной продукции на внутреннем и внешнем рынках и инвестиционной привлекательности района.

### Задачи муниципальной программы:

- развитие производственного и инновационного потенциала малого и среднего предпринимательства;
- развитие социального предпринимательства;
- развитие механизмов финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- создание условий для начала предпринимательской деятельности;
- содействие повышению престижа предпринимательской деятельности;
- повышение эффективности использования природных ресурсов (водоемов, лесов, равнин);
- обеспечении регистрации самозанятых граждан (путем оформления их на новый налоговый режим «Налог на профессиональный доход»).

Учитывая существующую структуру экономики Актанышского муниципального района через муниципальную программу, приоритетными направлениями в целях стимулирования развития и деятельности малого и среднего предпринимательства определены:

- сельское хозяйство;
- производство и переработка сельскохозяйственной продукции;
- обрабатывающие производства;
- развитие туризма и гостиничного бизнеса;
- оказание услуг: социальных, жилищно-коммунальных, бытовых, в том чис-



ле, услуг парикмахерских и салонов красоты.

Реализация мероприятий Программы предполагает обеспечить условия для сохранения действующих и вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства, что позволит обеспечить увеличение количества рабочих мест, повышение заработной платы на предприятиях малого и среднего бизнеса, увеличение налоговой базы и тем самым повышение уровня жизни населения на территории Актанышского муниципального района.

Целевыми индикаторами муниципальной программы, характеризующими достижение её цели, являются:

- количество субъектов малого и среднего предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) в расчете на 10 тыс. человек населения с 220 ед. до 251 ед.;

- доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций с 23,8% до 25%;

Показателями, характеризующими решение задач настоящей муниципальной программы, являются:

- количество субъектов малого и среднего предпринимательства, получивших поддержку в течение финансового года – 1 единица;

- увеличение количества вновь созданных рабочих мест (включая вновь зарегистрированных индивидуальных предпринимателей) в секторе малого и среднего предпринимательства с 60 ед. до 72 ед.;

Табл. 1. Основные ключевые показатели по развитию малого и среднего предпринимательства в Актанышском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 гг.

Наименование показателей	Единицы измерения	2019	2020	2021	2022	2023
Численность занятых в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей, человек	ед.	3438	3444	3449	3455	3460
Доля МСП в ВТП	%	24	24,3	24,5	24,7	25
Доля экспортеров, являющихся субъектами МСП, включая индивидуальных предпринимателей, в общем объеме несырьевого экспорта	%	-	-	-	-	-
Доля закупок крупнейших заказчиков, участниками которых являются только субъекты МСП	%	51,5	52	52,5	53	53,5
Обеспечение роста налоговых поступлений в местный бюджет от деятельности предприятий МСБ	млн. руб.	130	132	133	134	135
Регистрация физических лиц на новый налоговый режим «Налог на профессиональный доход»	ед.	5	5	5	5	5
Проведение информационных и обучающих семинаров, совещаний, круглых столов	шт.	12	12	12	12	12
Получение грантов МСП	шт.	3	3	3	3	3
Число созданных новых кооперативов, в год	шт.	1	1	1	1	1

- увеличение количества вновь зарегистрированных субъектов МСП на 1 тыс. населения, существующих субъектов МСП с 24,2 до 24,8 ед.

Целевые индикаторы, показатели муниципальной программы с расшифровкой плановых значений по годам и этапам её реализации, отражающие в том числе прогноз изменения состояния развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Актанышском муниципальном районе, приведены в таблице 1.

## АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Структура экономики Актанышского муниципального района отличается наличием нескольких филиалов крупных нефтедобывающих предприятия и сельскохозяйственных предприятий, обособленных подразделений сторонних предприятий, которые не учитываются в составе малого и среднего бизнеса нашего района.

Добывающая промышленность представлена структурными подразделениями малых нефтяных компаний «МНКТ в Актанышском районе», ОАО «Лукойл», ОП НГДУ «Азнакаевскнефть» ПАО «Татнефть» в Актанышском муниципальном районе, Нефтеперекачивающая станция «Белая» АРНУ АО «Транснефть-Прикамье». Среднемесячная заработная плата в этом секторе экономики составляет 48 846 руб.

Аграрный сектор Актанышского муниципального района представляет собой значимую сферу народного хозяйства и играет важную роль в экономике не только района, но и Республики Татарстан. Развитие агропромышленного комплекса было и остается одним из стратегических приоритетов экономической и социальной сферы района. Один из ключевых элементов развития экономики Актанышского муниципального района – это развитие малых форм хо-

зяйствования. Так как район является сельскохозяйственным, производство сельскохозяйственной продукции занимает большую часть валового территориального продукта. На данный момент производством молока, мяса, выращиванием зерновых и технических культур занимаются 3 агрофирмы и 15 обществ с ограниченной ответственностью, 67 КФХ и 9750 ЛПХ. Среднемесячная заработная плата в этом секторе экономики составляет 22 016 рублей. В сводном рейтинге АПК Актанышский муниципальный район занимает 3 место из 43 муниципальных районов. На ряду с сельхозформированиями в производстве экологичной сельскохозяйственной продукции играют большую роль и личные подсобные хозяйства, которые в соответствии с новым Федеральным законом от 27 ноября 2018 года «О налоге на профессиональный доход» должны будут регистрироваться и уплачивать налоги при осуществлении своей деятельности.

Структурные подразделения других крупных компаний – ЗАО «Актанышский Агрегатный завод», ООО ПСК «Татэнергострой», АО «Агросила», Актанышский РЭС Нижнекамск электросети ОАО «Сетевая компания» ОСП Альметьевского ЛПУМГ ООО «Газпром Трансгаз Казань» в Актанышском районе, ОСП ООО «Челны-Бройлер», Актанышский РУЭС – ФЛ ПАО «Таттелеком» и структурные подразделения крупных торговых сетей и аптек. Среднемесячная заработная плата в этом секторе экономики составляет 25805 руб.

Основная доля сырьевого сектора района приходится на нефтедобычу. Малое предпринимательство в районе формирует 23,8 % ВТП района (в РТ – 25,6%). Доля в муниципальном заказе – 51,5%, в структуре доходов бюджета – 17%. Число занятых в этом секторе составляет 42,5% (около 3438 человек) от общего числа всех работающих. В

2017 году оборот малых предприятий составил 3188 млн. руб., то есть 23.8% от оборота всех предприятий района.

По данным органов статистики, в 2017 году число экономически активных субъектов малого предпринимательства на территории Актанышского муниципального района малых и микропредприятий составляло 176 единиц. В составе Статистического регистра хозяйствующих субъектов по Актанышскому муниципальному району на 01.01.2018 г. учтено 548 человек, на которых поступили сведения из регистрирующих органов о прохождении государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей.

Оборот розничной торговли по субъектам малого предпринимательства за 2017 год составил 1762,25 млн. руб., то есть в сравнении с 2016 годом он вырос на 1% в действующих ценах. Численность занятых в субъектах малого предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и их наемных работников (оценка), составляет 2561 человек, в том числе в микропредприятиях занято 548 человек. Малое и среднее предпринимательство на территории Актанышского муниципального района обладает достаточным потенциалом, позволяющим обеспечить его дальнейшее развитие и расширение сферы его деятельности.

Однако существует ряд факторов, сдерживающих процесс развития малого предпринимательства. Это:

- сложности со сбытом продукции;
- недостаточность стартового капитала;
- трудности с материально-техническим оснащением малых предприятий, высокие тарифы на коммунальные услуги и электроэнергию;

- недостаток объективной информации о динамике и конъюнктуре рынка, на котором малому предприятию приходится функционировать;

- высокая стоимость кредитов для малых предприятий;

- недостаток ликвидного обеспечения;

- административные преграды;

- часто встречающийся негативизм некоторых слоев населения;

- слабая общественная активность большинства предпринимателей, их разобщенность;

- недостаточная развитость общественных объединений предпринимателей;

- другие факторы.

Решение обозначенных проблем требует использования программно-целевого метода, который позволит переориентировать политику органов власти на создание условий для развития МСП путем реализации мероприятий, направленных на развитие инфраструктурных объектов поддержки МСП и востребованных механизмов поддержки субъектов МСП, что позволит целенаправленно и эффективно использовать бюджетные средства.

Муниципальная программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Актанышском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 годы» разработана в рамках реализации вопроса местного значения муниципального района, предусмотренного п. 25 ст. 15 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» по содействию развитию малого и среднего предпринимательства. Муниципальная программа «Развитие малого и среднего

предпринимательства в Актанышском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 годы» направлена на то, чтобы помочь представителям бизнес-сообщества района нормально развиваться, накапливая свой потенциал, что положительно скажется на формировании устойчивого рыночного сектора экономики и конкурентной среды, налогооблагаемой базы для бюджетов всех уровней, позитивного имиджа предпринимательства.

Целесообразность разработки муниципальной программы, реализующей программно-целевой метод решения проблем развития малого и среднего предпринимательства, определяется следующими факторами:

- наличием сложно решаемых и разнообразных по характеру проблем, с которыми сталкиваются субъекты малого и среднего предпринимательства, что определяет необходимость системного подхода к их решению, согласования отдельных направлений муниципальной политики по содержанию, технологиям реализации и по времени осуществления;

- необходимостью определения целей, задач, состава и структуры мероприятий и запланированных результатов;

- необходимостью реализации комплекса взаимоувязанных мероприятий по повышению результативности бюджетных, финансовых и материальных вложений.

Перспективы развития малого и среднего предпринимательства на территории Актанышского муниципального района связаны с созданием благоприятного климата для малого и среднего предпринимательства. Следует сосредоточить внимание на концентрации всех финансовых средств, предназначенных для поддержки малого бизнеса (федеральный бюджет, республи-

канский бюджет и бюджет Актанышского муниципального района), на приоритетных направлениях. Каждое малое предприятие должно иметь возможность получить консультацию и бесплатную помощь по вопросам участия в муниципальных и республиканских программах, проблемам маркетинговой стратегии, защите своих интересов. Актуальна задача содействия обучению субъектов малого бизнеса по охране труда и пожарной безопасности, трудовому и налоговому законодательству.

Программно-целевой метод позволяет проводить планомерную работу по созданию благоприятного предпринимательского климата в Актанышском муниципальном районе.

## **РАЗВИТИЕ МСП В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ**

Структура 730 (по состоянию на 01.10.2018 г.) субъектов малого предпринимательства по видам деятельности выглядит следующим образом:

- сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство – 16,7%;
- добыча полезных ископаемых – 0,4%;
- обрабатывающие производства – 7,7%;
- обеспечение электрической энергией, газом и паром – 0,5%;
- водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений – 0,5%;
- строительство – 7,3%;
- торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств – 41,9%;
- транспортировка и хранение – 10,5%;

- деятельность гостиниц и предприятий общественного питания - 1,9%;
- деятельность в области информации и связи - 0,8%;
- деятельность финансовая и страховая - 0,1%;
- деятельность по операциям с недвижимым имуществом - 2,8%;
- деятельность профессиональная, научная и техническая - 3,2%;
- деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги - 0,7%;
- образование - 0,4%;
- деятельность в области здравоохранения и социальных услуг - 1%;
- деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений - 0,3%;
- предоставление прочих видов услуг - 3,6%.

Как видно из структуры, основная доля приходится на оптовую и розничную торговлю, ремонт автотранспортных средств, а сельское хозяйство находится на втором месте.

На сегодняшний день в районе функционирует 234 стационарных предприятия розничной торговли, 14 предприятий общественного питания, 23 предприятия бытового обслуживания, 1 рынок в с. Актаныш.

Промышленность и обрабатывающие производства Актанышского муниципального района представлены:

- производством хлеба и хлебобулочных изделий на территории Актанышского муниципального района (Потребительское общество «Актанышский хлебокомбинат»,

ООО «Актаныш-хлеб», индивидуальный предприниматель Хузин А.Ф.) - 1300 т в год;

- производством молочной продукции (ООО «Молочный комбинат Касимовский», ООО «Актанышский молочный комбинат»). Ежемесячно перерабатывается 40 тонн молока, производится 18 тонн сливочного масла;

- производством мясной продукции (КФХ «Хадеев») - 21 тонна в год;

- производством брусчатки - 4,0 тыс. кв. м в год;

- производство пластиковых окон - 500 шт. в год.

## СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

В районе 3 агрофирмы и 15 обществ с ограниченной ответственностью, 67 КФХ и 9750 ЛПХ производят продукцию сельского хозяйства. Из 67 КФХ успешно работают 45 высокотехнологических семейных ферм, которые осуществляют смешанный вид деятельности - как растениеводство, так и животноводство. Ежегодно регистрируются около 4 КФХ.

Актанышский район - сельскохозяйственный, он издавна славится своими хлеборобами, и здесь делают все возможное для того, чтобы не уронить поднятую планку. Уделяется большое внимание развитию различных форм хозяйствования в сфере АПК: обществам с ограниченной ответственностью, семейным фирмам, личным подсобным хозяйствам, производству конкурентоспособной сельхозпродукции.

Крестьянские (фермерские) хозяйства являются не только основной формой хозяйствования в аграрном производстве, но и одной из наиболее эффективных форм использования различных видов ресурсов.

Причины, сдерживающие развитие крестьянских (фермерских) хозяйств в районе: отсутствие гарантированных рынков сбыта и неразвитость инфраструктуры по их обслуживанию; низкие закупочные цены на продукцию сельского хозяйства; недостаток материальных ресурсов для технико-технологического обновления деятельности.

Но несмотря на все вышеперечисленные проблемы Аграрный сектор для муниципального района является приоритетным, и развитие МСП также планируется связать с данным сектором.

## РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Развитие потребительского рынка влияет на состояние социально-экономического развития района. В текущем году наблюдается уменьшение уровня регистрируемой безработицы с 0,3% до 0,19%, увеличение среднемесячной заработной платы на 16% (26872,4 руб.). За 2017 год оборот розничной торговли в районе составил 1 762,25 млн. руб., прогноз на 2019 год составляет 1 780 млн. руб.

Всего торговую деятельность осуществляют 244 индивидуальных предпринимателя. В сфере торговли задействованы 41,8% от общего количества малых предприятий, а также чуть менее половины от общего количества предпринимателей (44,4%). В районе функционируют 14 предприятий общественного питания. Из них 79% занимают предприятия малого бизнеса. Сфера бытовых услуг полностью представлена субъектами малого предпринимательства. В бытовом обслуживании населения приоритетно развиваются услуги парикмахерских, различных салонов красоты и здоровья, ремонта и пошива одежды, ремонта обуви и автосервисы.

Важную роль в снабжении населения товарами продолжают играть розничные рынки, которые являются наиболее приемлемой формой продажи сельскохозяйственной продукции крестьянско-фермерскими хозяйствами и гражданами, ведущими подсобные хозяйства. Функционируют 1 рынок в с. Актаныш.

Успешное развитие получили торговые центры, предлагающие современный формат торговли – это торговая точка самообслуживания, предлагающая широкий ассортимент товаров и услуг и дополнительные сервисы для покупателей на своей территории (банкомат, парковка, кафе, туалеты, аптеки, пункты по печати фотографий и др.). В последние годы открылись такие объекты как:

- торгово-административный центр «КБО», где расположены магазин бытовой техники и электроники, парикмахерская, ателье, обувная мастерская, 2 крупных и около трех десятков мелких магазинов и торговых точек, предлагающих жителям поселка Джалиль широчайший спектр товаров. Было создано более 50 новых рабочих мест;

- торговый центр «Универсам», где расположены павильоны по продаже компьютеров и принадлежностей, бытовой техники, одежды, обуви, детской и спецодежды, салон сотовой связи, свадебный салон, оказывают услуги фотопечати, сервисный центр, чистка подушек;

- торговый центр «АйЯр», где расположены павильоны по продаже ювелирных изделий, одежды, игрушек, хозтоваров, салон сотовой связи и пр.;

- торгово-офисный центр «Остаз», где имеются торговые точки эконом класса, продовольственные и промышленные товары, предметы быта, парикмахерская, офисы.

## РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СРЕДИ МОЛОДЕЖИ

Развитие малого и среднего бизнеса в Актанышском районе за последние годы заметно активизировалось. Увеличивается потребность в формировании нового поколения предпринимателей, молодых, динамичных, современных людей, способных играть активную роль в бизнесе, экономике и в развитии общества. Для развития молодежного предпринимательства на современном этапе необходимо популяризировать предпринимательскую деятельность среди молодежи. Для решения данной стратегической задачи необходимо:

- проводить игровые и тренинговые мероприятия;
- устраивать олимпиады по предпринимательству для старшеклассников;
- приглашать молодежь на образовательные курсы;
- организовать выпуск социальной рекламы, формирующей позитивное отношение к предпринимательству, как к востребованной и достойной профессии;
- информировать о государственной поддержке молодых предпринимателей;
- разработать и распространить рекламные материалы, пропагандирующие идею честного и социально ответственного предпринимателя, являющегося основой экономического прогресса страны;
- информировать молодежь о проводимых конкурсах бизнес-проектов;
- массово вовлекать молодых людей в предпринимательскую деятельность. При решении этой задачи необходимо распространять агитационные материалы о программах, проводимых государством, устраивать анкетные опросы молодежи в учебных

заведениях. Каждая анкета должна содержать раздел с контактными данными. После обработки анкет необходимо составить базу данных молодых людей, готовых стать предпринимателями. На информационные конференции с молодежью, желающей открыть собственные предприятия, должны приглашаться успешные предприниматели, представители бизнеса и власти;

- осуществлять отбор молодежи, имеющей способности к ведению предпринимательской деятельности. Необходимо проводить экспертные сессии в форме собеседования, когда действующие предприниматели будут оценивать бизнес-идеи и беседовать с их авторами. Конкурсы бизнес-идей позволяют найти действительно интересные предложения и реализовать их на практике;

- проводить профильное обучение с целью привития молодым людям навыков ведения бизнеса. Молодежь должна проходить углубленное модульное обучение по курсу бизнес-планирования и формирования проектных команд. К обучению необходимо привлекать сертифицированных бизнес-тренеров, силами которых будут проводиться мастер-классы, устраиваться экспертные сессии с успешными предпринимателями, со специалистами разных сфер деятельности, связанных с бизнесом (работники налоговых органов, специалисты по трудовому законодательству, сотрудники санэпидемстанций, пожарные, экологи, бухгалтеры).

## СОЗДАНИЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ САМОЗАНЯТОГО НАСЕЛЕНИЯ

Большое внимание уделяется формам деятельности, которые позволяют жителям района самим себя обеспечивать и привлекать к своему бизнесу иных безработных.

Основными целями мероприятий программы для самозанятого населения являются:

- Предоставление активным гражданам возможности для самореализации.
- Использование имеющегося творческого потенциала населения.
- Вывод из тени доходов граждан.
- Наполнение бюджета района путем образования пула новых налогоплательщиков.
- Применение на практике образования и навыков граждан.

Мероприятия проводятся в таких формах:

- консультирование безработных по юридическим и практическим вопросам;
- помощь специалистов при выборе конкретных видов деятельности, анализе рынка;
- проведение обучающих курсов, затрагивающих вопросы организации коммерческой деятельности;
- практическая поддержка на этапе написания бизнес-проекта. Предоставление экспертной оценки;
- обучающий курс по вопросам нормативов, на которые опирается работа индивидуального предпринимателя (ИП);
- представление информации по поводу госорганизаций, работающих с предпринимателями;
- оказание помощи в выборе и аренде необходимых нежилых помещений для своего предприятия. Вероятно, заключение договора аренды по сниженной стоимости или льготное предоставление помещений в аренду, которые включены в Перечень

имущества для субъектов малого среднего предпринимательства.

## РАЗВИТИЕ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Развитие всех видов сельской кооперации является необходимым условием обеспечения рентабельности сельскохозяйственного производства, сохранения занятости на селе, повышения покупательной способности сельского населения и, в конечном счёте, устойчивого развития сельских территорий. Это - основной механизм обеспечения доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей, малых форм хозяйствования, потребительских обществ к рынкам реализации сельскохозяйственной продукции, улучшения качества жизни в сельской местности.

В рамках этой работы в районе формируются условия для создания и модернизации материально-технической базы кооператива - строительство (приобретение, ремонт, модернизация, перепрофилирование, возведение) производственных зданий, помещений, цехов, оснащение лабораторий производственного контроля качества и безопасности выпускаемой (производимой, перерабатываемой) продукции и проведения государственной ветеринарно-санитарной экспертизы (приобретение оборудования для лабораторного анализа качества сельскохозяйственной продукции), приобретение оборудования, предназначенного для заготовки, хранения, переработки, сортировки, убоя, первичной переработки и охлаждения мяса и птицы, подготовки к реализации, погрузки, разгрузки, транспортировки сельскохозяйственной продукции.

Основным результатом реализации мероприятий является развитие взаимосвязанных звеньев единого технологического процесса: от производства сырья до сбыта



готовой (подготовленной и (или) переработанной) сельскохозяйственной продукции посредством объединения сельскохозяйственных товаропроизводителей в кооперативы.

При содействии Казанского кооперативного института оказывается практическая и методическая помощь по созданию потребительских кооперативов в каждом крупном сельском поселении. Проводятся обучения и консультации глав сельских поселений по подготовке дорожной карты по созданию сельскохозяйственных потребительских кооперативов в сельских поселениях

Идёт масштабная работа по вовлечению фермеров, представителей ЛПХ, желающих создать кооператив в кооперативное движение. В 2018 году был зарегистрирован кооператив «Блокчайн-деревня», который организует сбор экологически чистых мясных продуктов. Сбыт происходит в специализированном магазине в городе Набережные Челны.

## **ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАЙОНА, НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Экономическое развитие Российской Федерации требует создания максимально благоприятных условий для предпринимательской инициативы, инвестиционной привлекательности территорий для вложения капитала как российских, так и иностранных инвесторов, повышения конкурентоспособности российских товаров на мировом рынке.

Актанышский муниципальный район является одной из наиболее привлекательных территорий Республики Татарстан. Среди преимуществ можно выделить:

- **Плодородный чернозем.** По баллу экономической оценки (бонитет) земли Актанышского муниципального района среди близлежащих районов считается лучшими.

Данное преимущество особо важно для развития агропромышленного комплекса. Общая площадь сельскохозяйственных земель составляет 157 тыс. га, из них пашен - 91 тыс. га. Также по поручению Президента Республики Татарстан в 2012-2013 гг. была оформлена предполагаемая территория затопления Нижнекамской ГЭС - более 35 тыс.га земель сельхозназначения, что по сей день позволяет субъектам МСП получить земельные участки для развития своей деятельности.

- **Логистика.** Через Актанышский муниципальный район проходит Федеральная трасса М7 Волга, по которой идет огромный грузопоток товаров с Запада на Восток и обратно. На данном промежутке автодороги расположились 23 объекта придорожного сервиса, также был отведен земельный участок площадью 1 га возле населенного пункта Старое Байсарово для организации нестационарной торговой деятельности.

Административный центр Актанышского района - село Актаныш - расположено на северо-востоке Татарстана, в 381 км к востоку от Казани. Он расположен вблизи Нижнекамского водохранилища, в 65 км. к югу от железнодорожной станции Нефтекамск. В южной части район пересекает федеральная трасса М7 Волга. Расстояние до г. Мензелинск - 80 км., до г. Набережные Челны - 125 км, Азнакаево - 120 км, Елабуга - 150 км, Ижевск - 259 км, Казань - 280 км, Уфа - 210 км. Расстояние до ближайшей железнодорожной станции - 65 км.

Актанышский муниципальный район граничит с двумя республиками - это Республика Башкортостан и Удмуртская Рес-

публика. Такое расположение может позволить вывести на аутсорсинг обслуживающие производства машиностроительного и нефтехимического комплексов. Также можно развивать производство экологически чистой продукции для жителей соседних крупных городов, так как на территории района отсутствуют экологически опасные производства.

○ **Сырьевая база.** Результатом сравнительно большого литологического разнообразия и характера залегания пород, сложности геологического развития территории, является наличие в районе ценных полезных ископаемых, в первую очередь - нефти. Также недра района богаты нерудными полезными ископаемыми и подземными водами. В настоящее время на территории Актанышского муниципального района эксплуатируются нефтяные месторождения Малой нефтяной компании и ОАО «Татнефть». ОАО «РИТЭК» ведет геологическое изучение и разведку Мензелинского участка на территории Кузякинского сельского поселения.

○ **Наличие трудовых ресурсов.** Численность населения занятых в экономике составляет 13180 человек. В стратегическом плане - увеличение занятых в экономике до 13250 человек к 2023 году.

○ **Доступность свободных производственных мощностей.** На территории района имеются следующие свободные мощности:

- муниципальное имущество: земельные участки на общую площадь 13 га; объекты недвижимости с общей площадью 1869 кв. м.;

- свободные от третьих лиц производственные базы на территории базы МТС: земельные участки общей площадью 1 га., объекты недвижимости - 2800 кв. м.;

- свободные энергомощности - 14 мВт.;

- сдающиеся в аренду частные производственные мощности.

○ **Благоприятная экологическая обстановка** способствует развитию производства экологически чистых продуктов и сельского туризма и отдыха.

К факторам, способствующим развитию туризма в Актанышском муниципальном районе, можно отнести:

- выгодное географическое положение;

- благоприятную экологическую ситуацию;

- развитое сельское хозяйство;

- богатое культурное наследие. Актанышский муниципальный район богат своей древней историей. По количеству археологических памятников район попадает в пятерку самых интересных по Республике Татарстан. На берегу реки Сюнь расположено около десятка археологических памятников, в том числе, Ханское кладбище, Минняровский археологический комплекс, Чишминский курган, Аккузовская стоянка и др. Существуют и местные легенды, связанные с озером Убыр-куле (Озеро-обжора). Рассказывают, что озеро очень глубокое, где в бездонной воронке лежат сокровища, которые якобы потерял проезжий хан.

Актанышский муниципальный район в 2018 году стал победителем гранта Президента РФ на развитие гражданского общества (туризма). На основании данного гранта был подготовлен Туристический паспорт Актанышского муниципального района. Также с АНО «Центр развития туризма Альметьевской агломерации» было подписано соглашение о развитии туризма в районе. Планируется совместно с Национальной академией туризма подготовить в виде

дипломных и курсовых работ проекты по развитию туризма конкретно в 26 сельских поселениях района, что также позволит выявить ниши конкретно на каждой территории по развитию предпринимательства субъектами МСП в сфере туризма.

Координация мероприятий по выполнению муниципальной программы осуществляется Исполнительным комитетом Актаньшского муниципального района в лице отдела экономики и прогнозирования районного Исполнительного комитета.

Муниципальная программа реализуется путем предоставления субъектам малого и среднего предпринимательства следующих видов поддержки: информационной, в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и финансовой, а также пропаганды и популяризация предпринимательской деятельности.

Информационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства предусматривает обеспечение функционирования страницы «Информация для субъектов малого и среднего бизнеса» официального портала Актаньшского муниципального района в сети Интернет; размещение в средствах массовой информации Актаньшского муниципального района информации, полезной для деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства; ведение Реестра субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки.

Пропаганда и популяризация предпринимательской деятельности, являясь составляющими создания положительного имиджа предпринимательства, в рамках реализации муниципальной программы осуществляются путем проведения «круглых столов», конференций, семинаров, конкурсов и иных мероприятий с субъектами мало-

го и среднего предпринимательства. Предусмотрено также: создание клубов предпринимателей для обмена опытом; проведение курсов по продвижению сайтов в интернете; проведение в школах и колледже конференций, занятий, открытых уроков, встреч с предпринимателями, конкурсов; организация экскурсий школьников на производства.

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров включает в себя организацию обучения по охране труда и пожарной безопасности, организацию обучающих семинаров по действующему законодательству, касающемуся предпринимательской деятельности, методическую помощь по вопросам охраны труда, специальной оценки условий труда, трудового законодательства.

Оказывается и помощь в сбыте продукции: организация выставок, ярмарок, деловых встреч. Финансовая поддержка из бюджета Актаньшского муниципального района, предусмотренная муниципальной программой, оказывается субъектам малого и среднего предпринимательства, зарегистрированным и осуществляющим деятельность на территории Актаньшского муниципального района, в виде субсидий. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства также реализуется посредством предоставления субсидий по Государственной программе «Содействие занятости населения Республики Татарстан на 2014-2020 годы», утвержденной Постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 9 августа 2013 г. № 553 «Об утверждении государственной программы «Содействие занятости населения Республики Татарстан на 2014-2020 годы».

**РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

Мероприятия муниципальной программы реализуются за счет средств республиканского бюджета, бюджета Актанышского муниципального района и других источников. В 2019-2023 гг. планируемый общий объём финансирования муниципальной

программы составит 15,465 млн. руб., в том числе (таблица 2):

- 2019 год –3093 тыс. руб.;
- 2020 год –3093 тыс. руб.;
- 2021 год –3093 тыс. руб.;
- 2022 год –3093 тыс. руб.;
- 2023 год –3093 тыс. руб.

Табл. 2. Ресурсное обеспечение реализации муниципальной программы.

Наименование муниципальной программы, подпрограммы, отдельного мероприятия	Ответственный исполнитель, исполнители	Расходы (тыс. руб.), годы				
		2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Муниципальная программа «Развитие МСП в Актанышском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019-2023 гг.»	Отдел экономики и прогнозирования Исполнительного комитета Актанышского муниципального района	3078	3083	3093	3093	3093
<b>Мероприятия подпрограммы</b>						
Создание в районе информационно – консультативного пункта, включая интернет с предоставлением свободного доступа предпринимателей к информационно справочным материалам «Консультант плюс»	Отдел экономики и прогнозирования Исполнительного комитета Актанышского муниципального района	40	40	40	40	40
Организация выставок, ярмарок и коллективных стендов с продукцией МСП	Отдел экономики и прогнозирования Исполнительного комитета Актанышского муниципального района	25	25	25	25	25
Проведение конкурсов: «Лучший предприниматель года» и др.	Отдел экономики и прогнозирования Исполнительного комитета Актанышского муниципального района	10	10	10	10	10
Издание статей в целях Пропаганды и популяризация предпринимательской деятельности, информационных материалов, направленных на формирование положительного образа предпринимателей	Отдел экономики и прогнозирования Исполнительного комитета Актанышского муниципального района	3	3	3	3	3
Организация наружной рекламы, визуализирующей образ успешного предпринимателя с акцентом на тесное сотрудничество с органами власти	Отдел экономики и прогнозирования Исполнительного комитета Актанышского муниципального района	15	15	15	15	15

Объём расходов на осуществление мероприятий муниципальной программы может ежегодно уточняться на основе оценки эффективности реализации муниципальной программы и исходя из утвержденных

бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств бюджета Актанышского муниципального района на очередной финансовый год.

В случае признания Актаньшского муниципального района получателем субсидий в рамках поддержки малого и среднего предпринимательства за счет средств Республики Татарстан и федерального бюджетов указанные средства предусматриваются как источник финансирования муниципальной программы.

## ОСНОВНЫЕ РИСКИ ПРОГРАММЫ И КОМПЛЕКС МЕР ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ

Вместе с тем существуют риски при реализации муниципальной программы.

Табл. 3. Основные риски в ходе реализации муниципальной программы и комплекс мер по предотвращению негативных последствий

Основные риски	Комплекс мер по предотвращению негативных последствий
<i>Риски, связанные с недофинансированием муниципальной программы</i>	
Дефицит бюджетных средств при планировании финансовых ресурсов из бюджета Актаньшского муниципального района для обеспечения реализации мероприятий муниципальной программы	определение приоритетов для первоочередного финансирования, оценка эффективности бюджетных вложений
<i>Риски, связанные с изменениями внешней среды</i>	
Изменения законодательства РФ в части государственной и муниципальной поддержки и развития МСП и предметов ведения органов гос. власти и органов местного самоуправления	проведение мониторинга планируемых изменений в действующем законодательстве РФ и своевременное внесение изменений в муниципальные правовые акты Актаньшского муниципального района
Снижение актуальности мероприятий муниципальной программы	ежегодный анализ эффективности проводимых мероприятий муниципальной программы, перераспределение средств между мероприятиями муниципальной программы
<i>Риски, связанные с человеческим фактором</i>	
Недоверие субъектов МСП в части доступности мероприятий муниципальной программы	постоянное информирование субъектов МСП о проводимых мероприятиях с использованием разнообразных каналов коммуникаций
Низкая активность субъектов МСП	внесение изменений в муниципальную программу с привлечением представителей МСП
<i>Риски, связанные с недостоверностью информации (статистические, налоговые данные)</i>	
Неправильная оценка перспектив развития субъектов малого и среднего предпринимательства и эффективности реализации мероприятий муниципальной программы из-за недостоверной информации	проведение исследований предпринимательской среды
Недостаточность получаемой информации, предоставленной Татарстаном, для анализа состояния развития субъектов предпринимательской деятельности	оценка развития субъектов МСП в условиях неопределенности информации, проведение социологических опросов (анкетирование и интервьюирование); сбор и анализ информации для создания единой информационной базы организаций, оказывающих поддержку субъектам МСП
<i>Риски, связанные с развитием транспортной инфраструктуры</i>	
Проблемы в развитии транспортной инфраструктуры в межмуниципальном сообщении создают угрозу замедления социального развития и формирования единого экономического пространства.	Предусмотрение развития транспортной инфраструктуры.

Принятие мер по управлению рисками осуществляется в ходе реализации муниципальной программы и оценки ее эффективности (таблица 3).

### ПЛАНИРУЕМАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ И КОНТРОЛЬ ЗА ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Оценка эффективности реализации муниципальной программы представляет собой механизм контроля за выполнением мероприятий муниципальной программы в зависимости от степени достижения целей и задач, определенных муниципальной программой, в целях оптимальной концентрации средств на поддержку малого и среднего предпринимательства Актанышского муниципального района.

Оценка эффективности реализации муниципальной программы проводится ответственным исполнителем муниципальной программы по итогам ее исполнения за отчетный финансовый год, а также по итогам завершения реализации муниципальной программы.

Обязательным условием оценки эффективности реализации муниципальной программы является выполнение запланированных промежуточных результатов реализации муниципальной программы (целевых индикаторов, показателей муниципальной программы).

Оценка эффективности реализации муниципальной программы проводится по следующим критериям:

- степень достижения цели муниципальной программы;
- степень достижения задач муниципальной программы;
- степень эффективности использования бюджетных средств.

Расчет критериев оценки эффективности реализации муниципальной программы включает:

1) Расчет степени достижения цели муниципальной программы:

а) применяется для целевых индикаторов, у которых положительным результатом считается превышение фактического значения целевого индикатора над плановым значением целевого индикатора:

- количество субъектов малого и среднего предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей) в расчете на 10 тыс. человек населения;

- доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций.

$$I_{ц} = \frac{I_{факт}}{I_{план}} \times 100\%, (1)$$

где  $I_{ц}$  – фактическое достижение цели муниципальной программы,  $I_{факт}$  – фактическое значение целевого индикатора,  $I_{план}$  – плановое значение целевого индикатора;

б) среднее значение достижения целей муниципальной программы:

$$I_{цели} = \frac{SUM I_{ц}}{n} \times 100\%, (2)$$

где  $I_{цели}$  – среднее значение достижения целей муниципальной программы,  $SUM I_{ц}$  – суммарное значение фактического достижения целей муниципальной программы,  $n$  – количество целей муниципальной программы.

2) Расчет степени достижения задач муниципальной программы:

а) применяется для показателей, у которых положительным результатом считается

ся превышение фактического значения показателя над плановым значением показателя:

- количество субъектов малого и среднего предпринимательства, получивших поддержку в течение финансового года;

- увеличение количества вновь созданных рабочих мест (включая вновь зарегистрированных индивидуальных предпринимателей) в секторе малого и среднего предпринимательства;

- увеличение количества вновь зарегистрированных субъектов МСП на 1 тыс. существующих субъектов МСП.

$$I_{\text{задача}} = \frac{I_{\text{факт}}}{I_{\text{план}}} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $I_{\text{задача}}$  – фактическое достижение задачи муниципальной программы,  $I_{\text{факт}}$  – фактическое значение показателя,  $I_{\text{план}}$  – плановое значение показателя;

б) среднее значение достижения задач муниципальной программы:

$$I_3 = \frac{\text{SUM } I_{\text{задача}}}{n} \times 100\%, \quad (4)$$

где  $I_3$  – среднее значение достижения задач муниципальной программы,  $\text{SUM } I_{\text{задача}}$  – суммарное значение фактического достижения задач муниципальной программы,  $n$  – количество задач муниципальной программы.

3) Сравнение среднего значения достижения цели муниципальной программы со средним значением достижения задач муниципальной программы:

- а) в случае если разница между средним значением достижения цели муниципальной программы ( $I_{\text{ц}}$ ) и средним значением достижения задач муниципальной программы ( $I_3$ ) составляет не более 10%, то показатели задач в полной мере способствуют

достижению цели муниципальной программы;

- б) в случае если разница между средним значением достижения цели муниципальной программы ( $I_{\text{ц}}$ ) и средним значением достижения задач муниципальной программы ( $I_3$ ) составляет свыше 10%, то показатели задач не способствуют достижению цели муниципальной программы.

4) Среднее значение достижения целей подпрограмм, отдельных мероприятий будет являться расчетной оценкой достижения цели муниципальной программы:

- а) в случае если  $I_{\text{ц}} \geq 80\%$ , цель реализации муниципальной программы выполняется;

- б) в случае если  $I_{\text{ц}} < 80\%$ , цель реализации муниципальной программы не выполняется.

5) Расчет степени эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств:

$$\mathcal{E}_{\text{бв}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{план}}} \times 100\%, \quad (5)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{бв}}$  – степень соответствия запланированному уровню затрат и эффективности использования средств бюджета и внебюджетных средств,  $\Phi_{\text{факт}}$  – фактическое освоение средств бюджета и внебюджетных средств в отчетном периоде,  $\Phi_{\text{план}}$  – запланированный объем средств бюджета и внебюджетных средств в отчетном периоде.

## ВЫВОДЫ

Реализация муниципальной программы осуществляется поэтапно в течение 2019-2023 годов.

По итогам реализации Программы планируется получить следующие результаты:

- увеличение доли малого предпринимательства в ВТП района до 25%;

- обеспечение роста налоговых поступлений в местный бюджет от деятельности предприятий малого и среднего бизнеса;

- увеличение вклада малого и среднего предпринимательства в экономику района;

- привлечение инвестиций в малое предпринимательство;

- увеличение численности работников, занятых в малом предпринимательстве;

- увеличение капитализации субъектов малого и среднего предпринимательства за счет приватизации муниципального имущества;

- обеспечение благоприятного климата для предпринимательской деятельности, активной позиции предпринимателей в решении социально-экономических проблем района.

## DRAFT PROGRAM OF SMEs SUPPORT IN AKTANYSH MUNICIPAL DISTRICT OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN FOR 2019–2023

**Siraeva Liana** – Deputy Head of the Executive Committee of the Aktanysh municipal district of the Republic of Tatarstan. Address: 17 Ulitsa Lenina, Aktanysh, Republic of Tatarstan, 423740, Russia. E-mail: Liana.Siraeva@tatar.ru.

This material presents the developments of representatives of the executive committee of the Aktanysh municipal district of Tatarstan in terms of the program for supporting small and medium-sized businesses in the region, focused on the period from 2015 to 2023. The project is based on the current indicators of the district, as well as an assessment of its potential for developing entrepreneurship.

### Key words:

*SME support, entrepreneurship development, Tatarstan, municipalities, strategic documents.*



## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Андросов Кирилл Геннадьевич** – к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, управляющий партнер Altera Capital, член Совета директоров ОАО «Первый канал».

**Баженова Ольга Алексеевна** – Заместитель руководителя Исполнительного комитета Агрызского муниципального района Республики Татарстан.

**Барварин Александр Викторович** – профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Вице-президент РСПП по корпоративным отношениям и правовому обеспечению, заслуженный юрист России.

**Гарипов Альберт Шамилевич** – Заместитель руководителя Исполнительного комитета Зеленодольского муниципального района Республики Татарстан.

**Глухова Мария Николаевна** – к.э.н., Вице-президент РСПП по экономической политике и конкурентоспособности.

**Гончарова Наталия Александровна** – эксперт Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ, студентка 1-го курса магистерской образовательной программы «Прикладная политология».

**Крикунов Кристина Александра** – ассистент департамента политической науки НИУ ВШЭ, студентка 1-го курса магистерской образовательной программы «Прикладная политология».

**Прокопов Федор Тимофеевич** – д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, вице-президент РСПП, Председатель Комиссии по профессиональным стандартам.

**Саламатов Владимир Юрьевич** – к.т.н., д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Генеральный директор ОАО «Центр международной торговли», Председатель Общественного совета при Росаккредитации, Председатель комитета ТПП РФ по вопросам экономической интеграции стран ШОС и СНГ.

**Сираева Лиана Рамилевна** – Заместитель руководителя Исполнительного комитета Актаньшского муниципального района Республики Татарстан.

**Шамсутдинов Руслан Ринатович** – Первый заместитель руководителя Исполнительного комитета Нурлатского муниципального района Республики Татарстан.

**Уринсон Яков Моисеевич** – д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ.

## ПАМЯТКА ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «БИЗНЕС. ОБЩЕСТВО. ВЛАСТЬ»

Уважаемые авторы! К публикации принимаются научные статьи объемом не более 1,5 п.л. и рецензии объемом не более 0,5 п.л. Помимо основного текста, статья должна включать в себя следующие обязательные элементы:

- Название статьи
- Фамилия, инициалы автора
- Аннотация
- Ключевые слова
- Список литературы

Ключевые слова выделяются курсивом, фамилия и инициалы автора, заголовки статьи выделяются жирным шрифтом. Допускается выделение ключевых идей в статье жирным шрифтом. ФИО автора, название статьи, аннотация и ключевые слова должны быть продублированы на английском языке.

Шрифт – «Book Antiqua», размер: основной текст - 12 pt, через 1 интервал; название статьи – 18 pt, фамилия и инициалы автора - 14 pt, через 1 интервал, абзац 1,0 см, все поля по 2 см. Интервал перед абзацем – 0 pt, после - 6 pt. Выравнивание текста по ширине. Отступ для красной строки составляет 1,25 см. Верхнее и нижнее поля составляют 2 см, правое и левое – 1,25 см.

Сокращения, условные обозначения и цитаты оформляются в соответствии с общепринятыми стандартами (ГОСТ Р 7.0.5–2008).

Нумерация формул, рисунков, таблиц – единая, сквозная по всему тексту.

При написании статьи используются затекстовые ссылки, которые оформляются в квадратных скобках ([3] или [3, 15]), где первое число указывает на номер источника в списке литературы, а второе – страницу, на которую ссылается автор.

Список должен быть выполнен в соответствии с требованиями ГОСТа. В начале списка в алфавитном порядке указываются источники на русском языке, затем – источники на иностранных языках. Образцы оформления источников в списке литературы:

1. Лопатина Е. И. GR-менеджмент как современный инструмент управления взаимодействием бизнеса с органами власти // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 150–154.

2. Официальный сайт Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс] URL: <http://www.gr-center.ru/> (Дата обращения: 15.04.2017).

На отдельном листе указывают полностью имена, отчества и фамилии авторов, ученая степень и ученое звание, должность и место работы (включая адрес места работы), рабочий и контактный телефоны, электронные адреса. Данная информация представляется на русском и на английском языках.

Окончательный документ электронной версии статьи должен иметь расширение docx.

Приглашаем к сотрудничеству всех заинтересованных авторов!

Научно-учебная лаборатория бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ

Отв. секретарь журнала Гончарова Наталия Александровна [nagoncharova@edu.hse.ru](mailto:nagoncharova@edu.hse.ru)