

ISSN 2073-6304

# ВЕСТНИК РГГУ

*Серия*  
«Экономика.  
Управление. Право»

Научный журнал

# RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics.  
Management. Law”  
*Series*

Academic Journal

Основан в 1996 г.  
Founded in 1996

3  
2022

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

Academic Journal

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

**Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

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

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

**08.00.00 Economics:**

08.00.01 Economic theory

08.00.05 Economics and management of national economy

08.00.10 Finance, money circulation and credit

08.00.14 World economics

**12.00.00 Jurisprudence:**

12.00.03 Civil law, Business law, Family law

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

12.00.10 International law, European law

*Objectives and scope*

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

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

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

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

*Editorial staff office:* bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

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

e-mail: ynic2010@mail.ru

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

**Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

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

**08.00.00 Экономика:**

08.00.01 Экономическая теория

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством

08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит

08.00.14 Мировая экономика

**12.00.00 Юриспруденция:**

12.00.03 Гражданское право, Предпринимательское право, Семейное право

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

12.00.10 Международное право, Европейское право

*Цели и область*

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

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

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

*Адрес редакции:* 125047, Россия, Москва, Миусская пл., 6

Тел: +7 (499) 973-40-96

электронный адрес: unis2010@mail.ru

## Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## Editor-in-chief

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

## Editorial Board

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Executive editors

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

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

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

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

## **Редакционная коллегия**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Ответственные за выпуск**

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

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

## Contents

### Management

---

- Alan L. Abaev, Nadezhda I. Arkhipova, Dmitrii V. Ivanyushin*  
Peculiarities of the university reputation formation  
in the application of modern digital technologies ..... 8
- Kseniya A. Chistyakova, Vyacheslav V. Yudin*  
Analysis of possibility of application of the 7<sup>th</sup> edition  
of PMBOK Guide in IT ..... 20

### Economy

---

- Sergei N. Bolshakov*  
A business innovation renewal strategy ..... 36
- Vyacheslav V. Burlakov, Viktoriya S. Kempa*  
Current issues of commercialization  
of innovative products in modern conditions ..... 53
- Aleksei V. Khmelev*  
Assessment of the economic feasibility of a complete transition  
to the virtual existence of modern print media ..... 64
- Yuliya A. Nazarova, Alina A. Lyshko, Ivan O. Goryunov*  
The current state prospects of the development  
of the oil and gas industry in the context  
of ensuring economic security ..... 75
- Marina B. Trachenko*  
The impact of state support on financial position enterprises  
of the agro-industrial complex of the region ..... 88
- Natal'ya A. Navrotskaya, Natal'ya Yu. Sopilko, Ol'ga Yu. Myasnikova*  
Upcoming trends of labor productivity growth in the EAEU countries ..... 101

### Law

---

- Bilal Aldgem*  
Legal issues of protection of the right  
of ownership during the Syrian crisis ..... 116
- Yuliya V. Sakharova*  
Legislative regulation and doctrinal concepts of the definition  
for corporations and their characteristics in Russian law ..... 133

## Содержание

<b>Управление</b>	
<hr/>	
<i>Алан Л. Абаев, Надежда И. Архипова, Дмитрий В. Иванюшин</i>	
Особенности формирования репутации вуза в условиях применения современных цифровых технологий .....	8
<i>Ксения А. Чистякова, Вячеслав В. Юдин</i>	
Анализ возможности применения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами в ИТ-сфере .....	20
<hr/>	
<b>Экономика</b>	
<hr/>	
<i>Сергей Н. Большаков</i>	
Стратегия инновационного обновления в бизнесе .....	36
<i>Вячеслав В. Бурлаков, Виктория С. Кемпа</i>	
Актуальные проблемы коммерциализации инновационной продукции в современных условиях .....	53
<i>Алексей В. Хмелев</i>	
Оценка экономической целесообразности полного перехода на виртуальное существование современного печатного СМИ .....	64
<i>Юлия А. Назарова, Алина А. Лышко, Иван О. Горюнов</i>	
Современное состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности .....	75
<i>Марина Б. Траченко</i>	
Влияние государственной поддержки на финансовое состояние предприятий агропромышленного комплекса региона .....	88
<i>Наталья А. Навроцкая, Наталья Ю. Сопилко, Ольга Ю. Мясникова</i>	
Перспективные направления роста производительности труда в странах ЕАЭС .....	101
<hr/>	
<b>Право</b>	
<hr/>	
<i>Альдгем Билаль</i>	
Правовые способы защиты права собственности на недвижимость во время сирийского кризиса .....	116
<i>Юлия В. Сахарова</i>	
Законодательное регулирование и доктринальные концепции определения корпораций и их признаков в российском праве .....	133

УДК 378.014

DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-8-19

## Особенности формирования репутации вуза в условиях применения современных цифровых технологий

Алан Л. Абаев

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, abaeval@rggu.ru*

Надежда И. Архипова

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

Дмитрий В. Иванюшин

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, m-project2007@yandex.ru*

*Аннотация.* В эпоху цифровой трансформации меняются бизнес-модели не только коммерческих предприятий, но и вузов, в частности меняется их коммуникационная деятельность. В статье исследуются современные подходы высших учебных заведений к формированию позитивной деловой репутации и управлению репутационными рисками в цифровом медиаполе. Определены ожидания от деятельности вуза различных заинтересованных сторон. Также рассматривается, что ожидают вузы от взаимодействия с партнерами. Рассматриваются возможные точки контакта с целевыми аудиториями с учетом таких понятий, как миссия, бренд, имидж и репутация вуза. Рассматривается активность нескольких ведущих зарубежных вузов в интернет-среде, в том числе в социальных сетях, а также некоторые другие инструменты формирования репутации вуза. Выявлено, что, несмотря на важность и распространенность социальных сетей у ведущих мировых вузов, они не являются единственной точкой контакта с целевыми аудиториями и не имеют решающего значения при формировании репутации вуза. В частности, определено, какую важную роль для имиджа вуза играют издательская и библиотечная деятельности. Рассмотрены репутационные риски вузов в цифровую эпоху. Определена необходимость маркетингового подхода к оценке и формированию репутации вуза.



*Ключевые слова:* миссия вуза, профиль вуза, бренд вуза, репутация вуза, цифровое медиаполе, управление репутационными рисками, формирование репутации

*Для цитирования:* Абаев А.Л., Архипова Н.И., Иванюшин Д.В. Особенности формирования репутации вуза в условиях применения современных цифровых технологий // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-8-19

## Peculiarities of the university reputation formation in the application of modern digital technologies

Alan L. Abaev

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, abaeval@rggu.ru*

Nadezhda I. Arkhipova

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, arkipova.n@rggu.ru*

Dmitrii V. Ivanyushin

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, m-project2007@yandex.ru*

*Abstract.* In the era of digital transformation not only the commercial enterprises business models are changing but also the universities ones, in particular, their communication activities change. The article studies the current approaches of higher education institutions to forming a positive business reputation and managing reputational risks in the digital media field. It defines the expectations of various stakeholders from the activities of higher education institutions and also considers what universities expect from interaction with partners. Possible points of contact with target audiences are looked into, taking into account such concepts as mission, brand, image and reputation of the university. The activity of several leading foreign universities in the Internet-environment, including social networks, as well as some other tools to form the reputation of the university are reviewed. It was found that despite the importance and prevalence of social networks in the world's leading universities, they are not the only point of contact with target audiences and do not have a decisive role in shaping the reputation of the university. In particular, it was determined what important role publishing and library activities play for the image of the university. The reputational risks of universities in the digital age are also viewed. The article defines the necessity of marketing approach to the evaluation and formation of the university reputation.

*Keywords:* university mission, university profile, university brand, university reputation, digital media field, reputation risk management, reputation formation

*For citation:* Abaev, A.L., Arkhipova, N.I. and Ivanyushin, D.V. (2022), "Peculiarities of the formation of the reputation of the university in the application of modern digital technologies", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 8-19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-8-19

## *Введение*

Началом современного периода глобальной цифровизации можно считать 2013 год (анонсирование проекта «Цифровая экономика» участниками саммита G20 в Санкт-Петербурге [Бухт, Хикс 2018]).

Данная тема актуальна в связи с необходимостью изучения специфики современного этапа формирования репутации вузов, определения возникающих репутационных рисков и возможных маркетинговых решений в данной сфере, связанных с процессом технологического развития сред и средств коммуникации и определяемых стратегическими задачами, которые ставятся перед высшими учебными заведениями.

Утверждение в 2017 г. национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup> и создание в 2018 г. в России «Минцифры» (Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций)<sup>2</sup> фактически означало присоединение к глобальному проекту форсированной цифровизации. Научная проблема, возникающая в связи с этим, связана с необходимостью оценить влияние цифровой трансформации как на формирование опыта взаимодействия с вузами основных групп выгодоприобретателей, так и на ожидания целевых аудиторий, а также восприятие целевыми аудиториями современных высших учебных заведений и, как следствие, на формирование их репутации.

Данная проблематика связана с необходимостью поиска баланса при использовании различных инструментов формирования репутации вуза, особенно в цифровой среде. Соответственно, целью исследования было рассмотреть значение таких инструментов в цифровую эпоху и изучить, как ведущие вузы решают задачи их использования, оптимизации и трансформации.

Что такое репутация вуза и кому она принадлежит? «Репутация субъекта – это совокупность мнений заинтересованных сторон о его достоинствах и недостатках, влияющих на принятие решений»<sup>3</sup>. Репутация формируется в процессе взаимодействия заин-

---

<sup>1</sup> Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». 2017 [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения 12 января 2022).

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 15.05.2018 # 215 (ред. от 21.01.2020) «О структуре федеральных органов исполнительной власти» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297953/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297953/) (дата обращения 12 января 2022).

<sup>3</sup> Маркетинг: большой толковый словарь / Под ред. А.П. Панкрухина. М.: Омега-Л, 2008. 261 с.

тересованных сторон с субъектом или с информацией, базирующейся на опыте взаимодействия третьих лиц с данным субъектом. Для формирования репутации требуется достаточно длительное время, так как полученный опыт нуждается в подтверждении и перепроверке. Надежная или устоявшаяся репутация обеспечивает «предсказуемость поведения» [Маркони 2006] субъекта. Она «снижает неопределенность, исключая двусмысленность» [Зарубин, Вагин 2007].

Специфика образовательной сферы предопределяет необходимость обозначить особенности ожиданий и потребностей всех заинтересованных сторон. Современные специалисты по репутационному менеджменту, как правило, сходятся во мнении, что репутация субъекта не может принадлежать ему самому, так как она формируется в сознании представителей групп заинтересованных сторон или целевых аудиторий. Таким образом, субъект пользуется репутацией, но не владеет и не управляет ею. Поэтому более правильно говорить об управлении репутационными рисками, а не репутацией [Заман 2008].

Бренд выступает носителем репутации и помогает накапливать репутационный капитал. Бренд-менеджмент предлагает комплекс инструментов в системе маркетинговых коммуникаций, направленный на формирование приверженности целевых аудиторий.

### *Что ожидают от вузов заинтересованные стороны? Миссия университетов*

Ожидания всех заинтересованных сторон по отношению к университетам в той или иной мере связаны с обеспечением собственной конкурентоспособности этих сторон.

Во-первых, сами университеты рассчитывают благодаря своей репутации получить поддержку со стороны других заинтересованных сторон. Наличие у вуза финансовых ресурсов обеспечивает ему определенную гибкость в привлечении в качестве сотрудников сильных преподавателей и талантливых исследователей. А качество преподавательского состава и успехи групп исследователей повышают статус самого вуза [Розовски 2015].

Во-вторых, деятели науки, ученые, исследователи надеются на то, что высокий авторитет университета, с которым они сотрудничают, его ресурсная обеспеченность, его научные связи, базы знаний, хорошо оборудованные лаборатории позволят им реализовывать свои творческие замыслы, осуществлять научный поиск в интересующих их областях.

В-третьих, студенты рассчитывают на то, что с помощью вуза получат полезные практические навыки, делающие их востребованными, конкурентоспособными на рынке труда, а также на то, что они смогут воспользоваться социальными лифтами, доступ к которым зачастую увязывается со статусом вуза.

В-четвертых, бизнес рассчитывает на то, что высшие учебные заведения подготовят высококвалифицированные кадры, которые смогут обеспечить конкурентоспособность предприятий.

Если говорить об информационной деятельности вузов, то в роли заинтересованных сторон выступают также СМИ.

Крупные международные и транснациональные корпорации активно продвигают идеи не просто необходимости, но и абсолютной безальтернативности глобальной цифровой трансформации на всех уровнях и во всех отраслях, включая образование, медицину и государственное управление<sup>4</sup> [Гейтс 2007; Ма Хуатэн, Мэн Чжаоли 2019; Срничек 2020].

Государства же рассматривают вузы не только как важную часть социальной инфраструктуры, но и как мощный инструмент, обеспечивающий международную конкурентоспособность национальной экономики и страны в целом. Збигнев Бжезинский в 2004 г. писал:

...мы имеем глобальное доминирование США в области кино, популярной музыки, Интернете, узнаваемости брендов... в языке, в сфере высшего образования и менеджменте, короче говоря, в том, что ученые называют «мягкой властью» американской гегемонии [Бжезинский 2007].

Понимание того, что ожидают от университета целевые аудитории, обычно отражается в его миссии.

Например, британский Оксфордский университет в своей миссии заявляет о своих глобальных амбициях и готовности вкладывать

...дополнительные средства в инфраструктуру для содействия региональному, национальному и международному сотрудничеству, в навыки и людей для обеспечения потенциала для такого сотрудничества и взаимодействия с Глобальным Югом<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Index of Readiness for Digital Lifelong Learning / The Centre for European Policy Studies, in partnership with Grow with Google, 09.12.2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://ikanos.eus/en/index-of-readiness-for-digital-lifelong-learning/> (дата обращения 26 января 2022).

<sup>5</sup> University of Oxford Strategic Plan 2018-23 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic\\_Plan\\_2018-23.pdf](https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic_Plan_2018-23.pdf) (дата обращения 26 января 2022).

Американский Стэнфорд в своей миссии и в своем видении также заявляет о желании решать задачи мирового масштаба.

Генри Розовски в своей книге «Университет. Руководство для владельца» [Розовски 2015] в начале 1990-х не скрывал своей гордости тем, что американские университеты занимают высшие строчки в различных рейтингах. Следует учесть, что репутация бренда университета (в том числе сложившаяся благодаря определенному образу выстроенной системе рейтингов и индексов) сильно влияет на интерес к научным работам. Позитивная репутация вуза и автора приводит к росту интереса к публикациям и росту индекса цитирования и, как следствие – росту места в рейтингах<sup>6</sup>.

В эпоху глобальной цифровизации этот эффект проявляется еще более ярко. Популярные работы и популярные авторы оказываются на более высоких позициях в выдачах по тематическим поисковым запросам.

### *Точки контакта с целевыми аудиториями. Маркетинговый подход к оценке репутации вуза*

Несмотря на критику рыночного подхода к развитию высшего образования в целом и управлению университетами в частности<sup>7</sup> [Розовски 2015; Коллини 2016] вузы так или иначе вовлечены в обменные процессы как коммерческого, так и некоммерческого характера. И, следовательно, маркетинговые технологии, используемые в организации процессов обмена и коммуникации, могут здесь применяться достаточно эффективно.

Более того, в России маркетинговые задачи перед системой высшего образования ставятся на государственном уровне. Такие задачи, как «наращивание экспорта качественных образовательных услуг»<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Соловьев О. Сила бренда. Почему американские вузы лидируют в рейтингах / Forbes, 20 июля 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/364671-sila-brenda-pochemu-amerikanskiy-vuzu-lidiruyut-v-reytingah> (дата обращения 24 марта 2022).

<sup>7</sup> Селиванов А.И. Место и роль фундаментальных и прикладных социально-гуманитарных наук в обеспечении безопасности и стратегии развития России, перспективные направления исследований [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-fundamentalnyh-i-prikladnyh-sotsialno-gumanitarnyh-nauk-v-obespechenii-bezopasnosti-i-strategii-razvitiya-rossii> (дата обращения 24 марта 2022).

<sup>8</sup> Доклад о реализации государственной научно-технической политики в Российской Федерации и важнейших научных достижениях, полученных российскими учеными в 2020 году / Российская академия наук, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ras.ru/news/shownews.aspx?id=931abfe3-d910-4095-adcc-0149110faeff> (дата обращения 24 марта 2022).

и «повышение привлекательности образования на русском языке на мировом рынке образовательных услуг»<sup>9</sup> были включены в Стратегию национальной безопасности (2015–2020).

Маркетинговый подход во многом облегчает определение того, каким должен быть цифровой профиль вуза. Под цифровым профилем вуза рекомендуется понимать «отражение его деятельности в цифровых средах, формирующее представление о нем у основных групп выгодоприобретателей и целевых аудиторий».

В рамках комплекса маркетинга проще определить целевые аудитории (или группы выгодоприобретателей) и их потребности, увязав эти потребности с «продуктами», «услугами» или «общественным благом», которые конкретные заинтересованные стороны получают от университетов.

Характерными для вузов форматами взаимодействия с целевыми аудиториями являются лекции, семинары, мастер-классы, конференции. Кроме этого, вузы в силу специфики своей научной деятельности публикуют научные материалы в различных тематических сборниках.

Кроме перечисленных выше точек взаимодействия, контакт с целевыми аудиториями обеспечивают лаборатории, центры и другие научные структуры. А также библиотеки, музеи, театры, акселераторы, университетские госпитали и другие подразделения.

Тем не менее сейчас основным средством, обеспечивающим связь университета с большей частью целевых аудиторий в цифровом пространстве, является сайт (или система сайтов). Сайты ведущих университетов отличаются богатым информационным наполнением и разветвленной структурой, что позволяет их отнести к категории «информационных порталов».

Так, в состав информационной системы Кембриджского университета входит около 4500 сайтов (с учетом сайтов, построенных на поддоменах), совокупно включающих несколько миллионов веб-страниц<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> *Crimlis-Brown M.* Watch: inside the University of Cambridge's digital comms. February 25, 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sookio.com/blog/watch-an-inside-scoop-on-the-university-of-cambridges-digital-communications> (дата обращения 26 января 2022); *Brown B.* A modern digital strategy for a historic global brand / Chartered Institute of Public Relations East Anglia, April 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://ciprea.org/homepage/cipr-ea-best-practice-conference/conference-2021/mr-x/> (дата обращения 26 января 2022); *Brown B.* Business as Unusual / Chartered Institute of Public Relations East Anglia, 04.06.2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://ciprea.org/2020/06/04/business-as-unusual/> (дата обращения 26 января 2022).

Использование системы собственных сайтов дает возможность построения системы навигации, полностью адаптированной как к структуре вуза, так и к нуждам и потребностям основных групп (сегментов) пользователей. Это способствует воспроизводимости клиентского (пользовательского) опыта и формированию определенных привычек и предпочтений, связанных с использованием данной системы сайтов<sup>11</sup>.

Практически все вузы также активно используют коммуникации в новых медиа, в том числе в социальных сетях. Здесь представлено весьма большое количество проектов или инициатив, имеющих отношение к деятельности вуза. Каждое подразделение (департамент, факультет, исследовательский центр) может иметь собственное представительство в социальных медиа.

Например, Принстонский университет имеет в социальных медиа более чем 300 аккаунтов (из них 100 – это аккаунты спортивных команд вуза). Однако в каждом используемом вузом социальном медиа обычно есть один «основной» аккаунт, который осуществляет официальное представительство всего вуза в социальном цифровом пространстве. На него и указывает ссылка на главной странице сайта. И, как правило, он является самым посещаемым.

По мнению Барни Брауна, руководителя департамента цифровых коммуникаций Кембриджского университета, социальные сети помогают повысить вовлеченность целевых аудиторий во взаимодействие с университетом, его подразделениями и информационными материалами. Но у каждой соцсети есть своя специфика<sup>12</sup>.

В социальных сетях у ведущих мировых университетов, рассмотренных нами в исследовании, достаточно большое количество подписчиков, измеряемое сотнями тысяч и даже миллионами человек. Но при этом степень вовлеченности во взаимодействие с брендами вузов в социальных сетях невысокая. И доля переходов на ключевые ресурсы вузов из соцсетей не более 1%. При этом вполне очевидно, что для обеспечения коммуникации в социальных сетях выделяются значительные ресурсы.

---

<sup>11</sup> Cambridge Web Design Guidelines [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cambridge.org/guidelines/usability.htm> (дата обращения 26 января 2022).

<sup>12</sup> Brown B. Cambridge University's talks digital communications // Sookio Facebook Live Sessions [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JGhY3J12WMg> (дата обращения 22 марта 2022); Brown B. Social media panel 2018: University of Cambridge/08 Jan 2018 [Электронный ресурс]. URL: [https://netnatives.com/en\\_gb/blog/barney-brown-university-cambridge](https://netnatives.com/en_gb/blog/barney-brown-university-cambridge) (дата обращения 22 марта 2022).

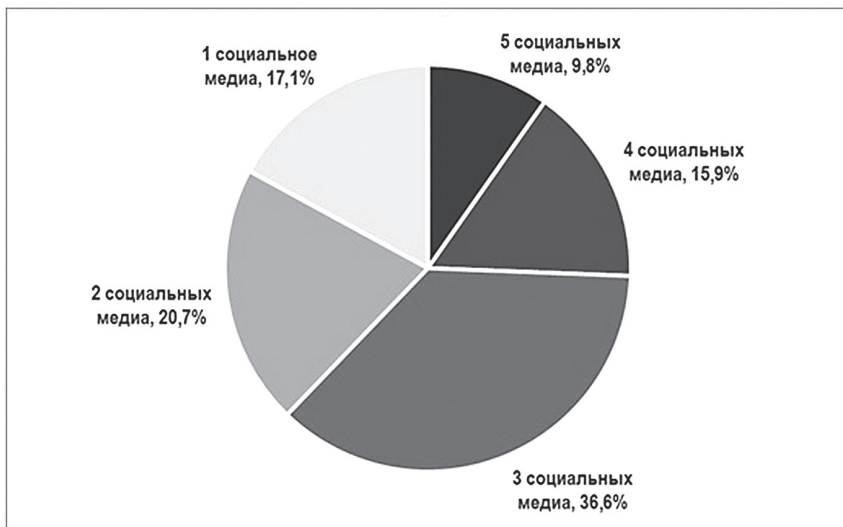


Рис. 1. Представленность 82 подразделений Принстонского университета в социальных медиа (кроме спортивного департамента)  
Источник данных: [socialmedia.princeton.edu/accounts](https://socialmedia.princeton.edu/accounts)

Вопрос о том, являются ли социальные медиа неотъемлемым и незаменимым элементом, обеспечивающим полноту образа университета в новую цифровую эру, или это просто дань моде, остается открытым.

Можно было бы предположить, что использование цифровых технологий в образовании будет способствовать формированию положительного опыта у заинтересованных сторон, взаимодействующих с вузами, а также поможет вузам, освоившим в совершенстве современные технологии коммуникации и методы продвижения в цифровых средах, завоевать высокую репутацию в отрасли и вырваться в лидеры рейтингов. Но лидерами глобальных рейтингов остаются вузы с давней историей, как правило, измеряемой сотнями лет [Петровская, Валенкова 2021].

Очевидно, что от университетов в первую очередь ожидают вовсе не цифровизации как таковой и не широкого присутствия в новых медиа, а сохранения и приумножения научного и культурного наследия, создания нового знания, научных открытий и т. п.



## *Заключение*

Ведущие мировые университеты уделяют значительное внимание репутационным аспектам и управлению репутационными рисками. Цифровой профиль вуза, являющийся отражением его деятельности в цифровых средах, формирующий представление о нем у основных групп выгодоприобретателей и целевых аудиторий, содержит задокументированные факты выполнения обещаний, данных различным группам заинтересованных сторон, и соответствует ожиданиям выгодоприобретателей.

Цифровые технологии дают новые возможности, но и порождают новые репутационные риски.

Российские университеты имеют все шансы войти в число самых успешных мировых вузов, но только в том случае, если им удастся сохранить свою идентичность и высокую степень независимости даже в эру глобальной цифровизации.

## *Благодарности*

Работа выполнена в рамках проекта РГГУ «Формирование профиля вуза в цифровом медиаполе» (конкурс «Проектные научные коллективы РГГУ»).

## *Acknowledgements*

This work was carried out within the framework of the RSUH project “Building a University Profile in the Digital Media Field” (RSUH Project Teams competition).

## *Литература*

---

- Бжезинский 2007 – *Бжезинский З.* Выбор. Мировое господство или глобальное лидерство. М.: Междунар. отношения, 2007. 288 с.
- Бухт, Хикс 2018 – *Бухт Р., Хикс Р.* Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. Т. 13. № 2. С. 143–172.
- Гейтс 2007 – *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо, 2007. 480 с.
- Заман 2008 – *Заман А.* Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. М.: Бизнес-Олимп, 2008. 416 с.
- Зарубин, Вагин 2007 – *Зарубин А., Вагин В.* Репутация – капитал личности. М.: АПРИКОМ, 2007. 212 с.
- Коллини 2016 – *Коллини С.* Зачем нужны университеты? М.: ИД Высшей школы экономики, 2016. 264 с.

- Ма Хуатэн, Мэн Чжаоли 2019 – *Ма Хуатэн, Мэн Чжаоли и др.* Цифровая трансформация Китая: Опыт преобразования инфраструктуры национальной экономики. М.: Альпина паблишер, 2019. 250 с.
- Маркони 2006 – *Маркони Дж.* PR: полное руководство. М.: Вершина, 2006. 256 с.
- Петровская, Валенкова 2021 – *Петровская Е., Валенкова Е.* Взаимодействие университетского кампуса и исторического города // Университетский город: архитектура смыслов / Под ред. А.И. Щербинина, А.Н. Расходчикова. М.; Томск: ВЦИОМ, Изд. дом Томск. гос. ун-та, 2021. 152 с.
- Розовски 2015 – *Розовски Г.* Университет. Руководство для владельца. М.: ИД Высшей школы экономики, 2015. 328 с.
- Срничек 2020 – *Срничек Н.* Капитализм платформ. М.: ИД Высшей школы экономики, 2020. 128 с.

## References

---

- Brzezinsky Z. (2007), *Vybor. Mirovye gospodstvo ili global'noe liderstvo* [The Choice. Global Domination or Global Leadership], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia.
- Bukht, R. and Heeks, R. (2018), *Opredelenie, kontseptsiya i izmerenie tsifrovoi ekonomiki* [Defining, Conceptualizing and Measuring the Digital Economy], *International Organisations Research Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 143–172.
- Collini, S. (2016), *Zachem nuzhny universitety?* [What Are Universities For?], Izdatelskii dom Vysshei shkoly ekonomiki, Moscow, Russia.
- Gates, B. (2007), *Biznes so skorost'yu mysli* [Business @ the Speed of Thought], Eksmo, Moscow, Russia.
- Ma Khuaten and Men Chzhaoli et al. (2019), *Tsifrovaya transformatsiya Kitaya. Opyt preobrazovaniya tsifrovoi infrastruktury national'noi ekonomiki* [China's Digital Transformation. An Essay of Transforming the Infrastructure of the National Economy], Al'pina publisher, Moscow, Russia.
- Marconi, J. (2006), *PR: polnoe rukovodstvo* [Public Relations. The Complete Guide], Verzhina, Moscow, Russia.
- Petrovskaya, E. and Valenkova, E. (2021), "Interaction of University Campus with Historic City", *Universitetskii gorod: arhitektura smyslov* [University City. Architecture of Meanings], Shcherbinin, A.I. and Raskhodchikov, A.N. (eds.), VTsIOM, Izdatel'skii dom Tomskogo gos. Universiteta, Moscow, Tomsk, Russia.
- Rosovsky, H. (2015), *Universitet. Rukovodstvo dlya vladel'tsa* [The University. The owner's Manual], Izdatelskii dom Vysshei shkoly ekonomiki, Moscow, Russia.
- Srniczek, N. (2020), *Kapitalizm platform* [Platforms Capitalism], Izdatelskii dom Vysshei shkoly ekonomiki, Moscow, Russia.
- Zaman, A. (2008), *Reputatsionnyi risk: upravlenie v tselyakh sozdaniya stoimosti* [Reputational Risk. How to Manage for Value Creation], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
- Zarubin, A. and Vagin, V. (2007), *Reputatsiya – kapital lichnosti* [Reputation is a personality capital.], AПРИКОМ, Moscow, Russia.

*Информация об авторах*

*Алан Л. Абаев*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; abaeval@rggu.ru

*Надежда И. Архипова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; arkhipova.n@rggu.ru

*Дмитрий В. Иванюшин*, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; m-project2007@yandex.ru

*Information about the authors*

*Alan L. Abaev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; arkhipova.n@rggu.ru

*Nadezhda I. Arkhipova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; arkhipova.n@rggu.ru

*Dmitrii V. Ivanyushin*, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; m-project2007@yandex.ru

## Анализ возможности применения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами в ИТ-сфере

Ксения А. Чистякова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, chistiakova.ksenia@gmail.com*

Вячеслав В. Юдин

*ООО «Ветропарк ФРВ», Москва, Россия, Vyacheslav.yudin@gmail.com*

*Аннотация.* Технологическое развитие и, как следствие, значительное расширение сферы разработки и применения информационных технологий приводят к увеличению количества проектов в данной области. Помимо этого в настоящее время прослеживается рост их сложности. Особенно это касается цифровых технологий. Подобные обстоятельства требуют от проектных менеджеров решения множества вопросов, главным из которых является выбор методологии, в соответствии с которой будет реализовываться управление. Анализ публикаций показал недостаток литературы по данной проблеме. В большей мере это справедливо в отношении обзора практики проектного менеджмента в условиях повышения цифровизации экономики и увеличения числа инновационных проектов. Попытка привлечь внимание к этой проблеме предпринимается в настоящей публикации.

Анализ практики применения методов управления ИТ-проектами на современных предприятиях РФ позволил выявить причины, обуславливающие трудности применения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами (РМВОК Guide). Так, причины трудностей часто связаны с необходимостью предоставления заказчику предварительного результата в короткие временные периоды, в то время как специфика ИТ-проектов заключается в том, что обозначенные требования зачастую определяются только в процессе их реализации. Поэтому существенной проблемой длительное время являлось общее противоречие между объективно возникающими потребностями организации и наличными возможностями их удовлетворения на основе действующих регламентирующих документов. Подобные проблемы во многом позволяют устранить новации 7-й редакции этого документа. В статье представлены результаты сравнительного анализа указанных редакций данного свода правил, характеризуются изменения, содержащиеся в новой версии, описываются способы их использования в практической деятельности руководителей проектов и участников проектных команд. Кроме того, в работе анализируются общие требования к организации процесса управления проектами, выявляется возможность применения методологии новой редакции Свода знаний по управлению проектами для управляющих проектами в ИТ-сфере.

*Ключевые слова:* управление проектами, PMBOK Guide, 7-я редакция свода правил по управлению проектами, ИТ-проекты

*Для цитирования:* Чистякова К.А., Юдин В.В. Анализ возможности применения 7-й редакции свода знаний по управлению проектами к управлению ИТ-проектами // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 20–35. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-20-35

## Analysis of possibility of application of the 7<sup>th</sup> edition of PMBOK Guide in IT

Kseniya A. Chistyakova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia  
chistiakova.ksenia@gmail.com*

Vyacheslav V. Yudin

*LLC "Vetroparki FRV", Moscow, Russia, Vyacheslav.yudin@gmail.com*

*Abstract.* Technological advancement and, as a consequence, significant expansion in development and application of information technologies lead to the increase in a number of projects in that sphere. In addition, the complexity of the said projects is also increasing. Such circumstances require project managers to deal with numerous tasks, among which the main one being the choice of methodology, in accordance with that the management will be implemented. Publications analyses as shown the issue to be underdeveloped. To a greater extent it is true with regard to project management in context of increasing the economy digitalization and growing number of innovation projects. The present article attempts to draw attention to that point.

An analysis of application practices of the IT project management methods at modern Russian enterprises allowed to identify the reasons for applying the 6<sup>th</sup> edition of the guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Thus, the reasons for the difficulties are often related to the need to provide a customer with a preliminary result in short timeframes, while the specificity of IT projects is that identified requirements are often defined in the process of their realization. For a long time, therefore, the general contradiction between the objectively arising needs of an organization and available opportunities to meet them based on existing regulatory documents was a significant challenge. Such issues are largely remedied by the novations of the 7<sup>th</sup> edition in that document. The paper presents results of comparative analysis of the said editions for such a set of rules, characterizes the changes brought with the new version and describes how they can be used by project managers and members of project teams. In addition to that, the article analyses general requirement for organization of project management processes and reveals possibilities for applying the new PMBOK methodology by project managers in IT.

*Keywords:* project management, PMBOK Guide 7<sup>th</sup> edition, IT projects

*For citation:* Chistyakova, K.A. and Yudin, V.V. (2022), "Analysis of the possibility of application of the 7<sup>th</sup> edition of PMBOK Guide in IT", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no 3, pp. 20-35, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-20-35

## Введение

Развитие процессов цифровизации в нашей стране до недавнего времени шло со значительным отставанием. В этом отношении по состоянию на 2020 г. академик А.Г. Аганбегян констатировал разрыв России «в 2–3 раза от США, Великобритании, Германии, Китая и других стран» [Аганбегян 2021]. Однако в период до пандемического кризиса специалисты указывали на «наличие доступа в Интернет 71% взрослого населения страны» [Архипова, Гуриева 2018], и на сегодняшний день прослеживается тенденция к росту данного показателя.

По мнению В.А. Куренного, руководителя Школы культурологии Высшей школы экономики, «ИТ-сектор в России на данный момент является одной из наиболее развитых инновационных отраслей экономики. По оценкам специалистов, экспорт программного обеспечения из России ежегодно растет» [Куренной 2021]. Примером могут послужить такие продукты, как антивирусы «Лаборатории Касперского», лингвистические программы производства корпорации АБВУУ, видеоигры. Цифровизация в настоящее время становится наиболее актуальной формой развития информационно-коммуникационных технологий [Яковлева 2021]. Несмотря на очевидный прогресс в этой сфере, по мнению Г.А. Шишковой, проанализировавшей данные на 2021 г., в целом по стране не хватает инновационного развития предприятий. Она отмечает, что

...при цифровой трансформации организации производства Россия сохранила 43-е место в Индексе мировой конкурентоспособности с совокупной оценкой 66,7 [Шишкова 2021].

Процессы цифровизации затрагивают все ведущие отрасли хозяйства. Проведенное консультационной компанией «КПМГ» исследование распространенных в России практик подбора и мотивации показало, что наибольшим спросом пользуются специалисты по управлению проектами в области ИТ. Подобные обстоятельства в значительной мере обуславливают значимость исследования вопросов информационного и документационного сопровождения ИТ-проектов.

Проект – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата<sup>1</sup>. Особенностью ИТ-проектов является то, что они определяют работы, связанные

---

<sup>1</sup> A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) 6th edition. Newton Square, PA: Project management institute, 2017.

с информационными технологиями. Эта особенность определяет ИТ-проект как проект, в рамки которого входят работы, связанные с информационными технологиями, которые, в свою очередь, направлены на создание, развитие и поддержку информационных систем [Богославец 2014]. Специалисты отмечают наличие существенных особенностей их реализации. Это подробно показано в статье И.М. Поморцевой и Т.М. Алиевой на примере интернет-проектов как частного случая ИТ-проектов [Поморцева, Алиева 2018].

Организация управления ИТ-проектом подчас осложняется неконтролируемыми факторами внешней и внутренней среды организации, что препятствует максимально быстрому и эффективному достижению целей и задач, соответствия исполнения запланированным срокам и стоимости.

Например, в случае, если возникают технические трудности достижения запланированных результатов или характеристик продукта, необходимо выполнение дополнительных работ по поиску решения и его быстрой интеграции в проект. В зависимости от выбранного метода управления проектом управление изменениями проекта может оказать существенное влияние на основные показатели проекта, такие как соответствие требованиям, стоимость, сроки реализации, что, в свою очередь, может привести к неудовлетворенности заказчика результатами. Для решения этой проблемы многие руководители ИТ-проектов используют общепризнанные стандарты управления проектами.

Одним из таких стандартов является Свод знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) – свод практических рекомендаций, которые необходимо соблюдать для достижения целей и задач проекта максимально эффективным способом в целях полной удовлетворенности заказчика.

Одним из достижений мировой культуры управления проектами был выпуск в 2017 г. Свода знаний по управлению проектами 6-й версии<sup>2</sup>, в которой содержатся рекомендации американского Института управления проектами (Project Management Institute, Inc., PMI) по эффективному управлению проектами. В документе основной акцент сделан на декларировании и распределении процессов управления проектами по областям знаний и группам. Подобный подход помогал проектным менеджерам более точно ставить цели и задачи проекта, выполнять определенные процессы для достижения ожидаемого заказчиком результата в установленное время с сохранением стоимости проекта. Данный стандарт

---

<sup>2</sup> Ibid.

отлично подходил для проектов, в руководстве которыми применялся предиктивный подход.

При предиктивном подходе руководитель проекта уже в самом начале может:

- 1) четко сформулировать цель проекта и определить перечень необходимых действий для достижения поставленных целей и задач;
- 2) определить размер бюджета для данного проекта;
- 3) точно обозначить сроки выполнения поставленных задач;
- 4) составить план достижения поставленных целей и задач;
- 5) достигнуть результат с минимальными отклонениями от существующего плана.

Шестая редакция Свода знаний по управлению проектами имела существенные ограничения для применения в управлении ИТ-проектами из-за их специфики.

Так, причины трудностей часто обусловлены необходимостью предоставления заказчику предварительного результата в короткие временные периоды и при этом его полной удовлетворенностью конечным результатом. Специфика ИТ-проектов заключается в необходимости работы в гибких условиях, так как вышеобозначенные требования зачастую определяются только в процессе реализации ИТ-проекта. Поэтому существенной проблемой длительное время являлось общее противоречие между объективно возникающими потребностями организации и наличными возможностями их удовлетворения на основе действующих регламентирующих документов.

Основная гипотеза настоящего исследования состоит в том, что данное противоречие в значительной степени позволяет устранить применение новой версии 7 PMBOK Guide.

В качестве альтернативной гипотезы выступает точка зрения, постулирующая универсальность общих принципов проектного управления.

Так,

Надер Рад – автор проектного фреймворка r3express, также внесший вклад в PRINCE2 и Свод знаний по управлению проектами, сформулировал NUPP (Nearly Universal Principles of Projects) – почти универсальные проектные принципы, которым лучше следовать во всех проектах, независимо от используемых методологий и подходов<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ильенков Д. Почти универсальные проектные принципы. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://pmclub.pro/articles/pochti-universalnye-proektnye-principy> (дата обращения 9 января 2022).



В то же время специалисты-практики в области разработки программного обеспечения и веб-разработки, такие как Б. Вольфсон, отмечают обратное, а в случае применения гибких методологий выдвигают также дополнительные требования к организации и команде, которые должны иметь высокий уровень технологической и организационной зрелости [Вольфсон 2014].

В настоящее время имеется недостаточное количество публикаций отечественных исследователей, посвященных выходу седьмой редакции Свода знаний по управлению проектами. Благодаря работам Д. Ильенкова, М. Темчиной, А. Минкевича формируется целостный подход к данной проблеме.

В публикации «Три главных изменения в РМВОК7»<sup>4</sup> Д. Ильенков представил сравнительную аналитику 6-й и 7-й версии Свода знаний по управлению проектами, что дает нам основу для дальнейшего исследования. М. Темчина в своей работе «7-й РМВоК – конец классического проектного управления?»<sup>5</sup> провела анализ возможности применения новой версии Свода знаний по управлению проектами для гибкого управления проектами и обосновала тот факт, что новая, седьмая редакция подходит для управления как проектами с предиктивным подходом, так и для всех остальных.

А. Минкевич в публикации «Что нового в РМВоК 7?»<sup>6</sup> провел полный обзор новой редакции Свода знаний по управлению проектами и сделал вывод о высокой практической значимости стандарта. В данной работе, посредством анализа документов, проводится оценка возможности применения версий 6 и 7 Свода знаний по управлению проектами и проблем реализации ИТ-проектов при применении версии 6, а также перспектив изменения практики проектного управления при применении рекомендаций версии 7.

---

<sup>4</sup> Ильенков Д. Три главных изменения в РМВОК 7. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://pmclub.pro/articles/tri-glavnyh-izmeneniya-v-rmbok7> (дата обращения 10 января 2022).

<sup>5</sup> Темчина М. 7-й РМВоК – конец классического проектного управления? Часть 1. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://infostart.ru/1c/articles/1184273/> (дата обращения 10 января 2022).

<sup>6</sup> Что нового в РМВоК 7? Школа управления Алексея Минкевича. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://ampm.by/blog/pmbok-7-review> (дата обращения 9 января 2022)

## *Сравнение версий 6 и 7 Свода знаний по управлению проектами в управлении ИТ-проектами*

В июле 2021 г. появилась новая официальная версия Свода знаний по управлению проектами – свода рекомендаций проектным управляющим. И если предыдущие шесть изданий Свода знаний по управлению проектами говорили только о предиктивном подходе, то новое 7-е издание вводит новшества. Ключевым изменением в данном случае является отсутствие необходимости следования всем процессам (часть из которых в ИТ-индустрии невозможна для выполнения), появление так называемых «доменов реализации» и принципов их осуществления проектами<sup>7</sup>.

Домен исполнения проекта – это группа взаимосвязанных операций, которые критичны для результативной поставки конечных результатов проекта<sup>8</sup>. Работа в доменах, в соответствии с новацией, предполагает следование двенадцати принципам проектного управления. Таким образом, новая версия существенно изменила структуру работ, ставшую уже привычной для управленцев разного уровня.

В.Г. Ревенко и Ш.В. Джабраилов придерживаются мнения о противопоставленности методов Свода знаний по управлению проектами методам Agile [Ревенко, Джабраилов 2018]. Если Свод знаний по управлению проектами 6-й версии делал особый акцент на процессах управления проектом, то Agile основывался на манифесте гибкой разработки программного обеспечения<sup>9</sup>.

Ранее при управлении ИТ проектами удобнее было использовать гибридные или итеративные подходы к управлению проектами. Данные подходы относятся к гибким методам и являются основой методов Agile<sup>10</sup>. Особенности применения гибких методов подробно описаны О.Ю. Артемовым и А.А. Головой, которые иллюстрируют применение методов Agile в деятельности персонала современных компаний и делают вывод о целесообразности их использования в формате менеджмента 4.0 [Артемов, Голова 2021].

---

<sup>7</sup> Темчина М. Указ. соч. С. 21.

<sup>8</sup> Что нового в РМВоК 7? Школа управления Алексея Минкевича. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://ampm.by/blog/pmbok-7-review> (дата обращения 9 января 2022).

<sup>9</sup> Agile-манифест разработки программного обеспечения. 2001 [Электронный ресурс]. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения 10 января 2022).

<sup>10</sup> Agile practice guide. Newton Square, PA: Project management institute, 2019. С. 24.

Как уже отмечалось ранее, в 2021 г., впервые с 1996 г., структура Свода знаний по управлению проектами была изменена. Если предыдущие шесть версий фокусировались на процессах, которые необходимо было осуществить для достижения поставленных целей и задач в проектном менеджменте, то новая версия создает возможность гораздо более гибких решений. В соответствии с методологией седьмой редакции Свода знаний по управлению проектами, при реализации проекта во время работы в доменах рекомендуется следовать принципам проектного управления для эффективного достижения результата.

Сущность принципов проектного управления направлена на создание возможности применения их в любых ситуациях без ограничений. Подобные изменения в Своде знаний по управлению проектами можно объяснить необходимостью соответствовать постоянным изменениям экономик мира и отдельных отраслей. Многие подходы, которые работали еще год назад, могут показывать более низкую эффективность в сравнении с вновь созданными<sup>11</sup>.

Например, до пандемии Covid-2019 во многих компаниях общекорпоративные стандарты предполагали личное присутствие руководителей для принятия управляющих решений. Сейчас компании перестроили внутренние процессы для достижения результатов в сложившейся обстановке и начали гораздо активней использовать инструменты удаленной совместной работы, такие как Zoom, MS Teams и др.

Седьмая версия Свода знаний по управлению проектами состоит из 8 доменов исполнения (неопределенность, измерение, поставка, работа проекта, планирование, подход к разработке и жизненный цикл, команда, заинтересованные стороны). В новой редакции существенно изменилась структура стандарта. Для понимания взаимосвязи и степени преемственности стандартов был проведен сравнительный анализ основных положений 6-й и 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами. Результаты анализа представлены в табл.

Кроме работы в доменах в новой редакции Свода знаний по управлению проектами приведены двенадцать принципов управления проектами, которые охватывают важные составляющие процесса управления проектом.

Первый принцип касается ответственного планирования и управления. Данный принцип требует от проектного управляющего соблюдение как внутриорганизационных принципов, так и внешних, главными из которых являются добросовестность,

---

<sup>11</sup> Ильенков Д. Три главных изменения в РМВОК 7.

Результаты сравнительного анализа основных положений  
6-й и 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами

Основные положения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Основные положения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Комментарий
Общий подход		
Последовательный, не итерационный подход к управлению проектом. При управлении проектом выполняются конкретные 49 процессов. Для каждого процесса приведены входы, методы, выходы	Конкретные процессы отсутствуют, но есть 12 принципов проектного управления. Рекомендуется придерживаться данных принципов на всем жизненном цикле реализации проекта	Принципы проектного управления универсальнее процессов. Однако от них труднее перейти к конкретным действиям
Структура		
Процессы реализации проектов распределены по пяти группам процессов и десяти областям знаний:	Реализация проекта основывается на работе в восьми доменах:	
Инициация	Работа проекта	В соответствии с 7-й редакцией работы по инициации выполняются в домене «Работа проекта»
Планирование	Планирование	Работа по планированию была группой процессов, а стала доменом
Исполнение	Работа проекта	Управление исполнением проекта в 7-й редакции реализуется через работу в домене «Работа проекта»
Мониторинг и контроль	Измерение	Согласно 7-й редакции мониторинг и контроль исполнения проекта выполняются в домене «Измерение»

*Продолжение табл.*

Основные положения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Основные положения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Комментарий
Завершение	Работа проекта	В соответствии с 7-й редакцией работы по завершению проекта и управлению содержанием выполняются в домене «Работа проекта»
Управление содержанием		
Управление временем	Измерение	Управление временем и стоимостью в соответствии с методологией 7-й версии также выполняется в домене «Измерение»
Управление стоимостью		
Управление качеством	Поставка	Работы по управлению качеством и закупками в 6-й редакции выполнялись в отдельных областях знаний. В новой редакции это общий домен «Поставка»
Управление закупками		
Управление интеграцией проекта	Подход к разработке и жизненный цикл	В предыдущих редакциях работа с жизненным циклом реализовывалась в области знаний по интеграции проекта. Ранее это была прямая последовательность процессов (предиктивный жизненный цикл). С выделением в 7-й редакции жизненного цикла в отдельный домен возрастает его универсальность и возможность применения данного стандарта в большем количестве проектов

*Окончание табл.*

Основные положения 6-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Основные положения 7-й редакции Свода знаний по управлению проектами	Комментарий
Управление человеческими ресурсами	Команда	Работа с командой раньше выполнялась в соответствии с процессами, входящими в области знаний по управлению человеческими ресурсами и коммуникациями
Управление коммуникациями		
Управление рисками	Неопределенность	Работа по управлению рисками проекта согласно 7-й редакции выполняется в домене «Неопределенность»
Управление заинтересованными сторонами	Заинтересованные стороны	Работа с заинтересованными сторонами была областью знаний, а стала доменом

осторожность и надежность. Их управление должно включать в себя честность, заботу, надежность, соответствие требованиям заказчика. Для ИТ-проектов данный принцип имеет ключевое значение, так как любое исправление ошибок обходится значительно дороже, чем заблаговременное и детальное планирование своих действий в соответствии с целями и задачами проекта. Именно поэтому для проектного управляющего в ИТ-проектах необходимо детально планировать свои действия и эффективно реагировать на риски.

Второй принцип определяет особенности работы с командой. Он характеризуется необходимостью включения проектным управляющим в команду людей разной квалификации, обладающих разным опытом, знаниями, навыками. Команды, которые работают совместно над достижением целей проекта, обладают более высокой производительностью труда и эффективностью действий. На текущий момент практически любой проект в ИТ-сфере осуществляется командными усилиями, современные требования к сроку, качеству приводят к невозможности выполнения проекта

одним работником. Кроме того, следует заметить, что особую актуальность данный принцип имеет именно для ИТ-проектов, так как именно от организации совместной и эффективной работы команды зависит успех проекта.

Следующий принцип – ценность, что является показателем успеха любого проекта в ИТ-сфере. В данном случае команде, осуществляющей проект, необходимо постоянно корректировать и вести оценку его целей и задач, а также предполагаемых приоритетов<sup>12</sup>.

Принцип лидерства заключается в необходимости проявления лидерского поведения для достижения личных и командных целей и задач. Особое внимание уделяется тому, что лидерское поведение следует отличать от авторитарного стиля управления<sup>13</sup>. Кроме того, при реализации ИТ-проектов лидерство не должно препятствовать принципу команды, а лишь дополнять его, приоритизируя достижение поставленных заказчиком целей и задач. При этом необходимо достижение этих целей максимально эффективным способом, используя все человеческие ресурсы.

Важнейшим принципом является качество, поскольку это одно из основных требований заказчика проекта в ИТ-индустрии. Авторы Свода знаний по управлению проектами настаивают, что любой проект должен устанавливать свой главный приоритет на качестве выполняемой работы для достижения поставленных целей и задач<sup>14</sup>. В ИТ-проектах периодически возникают сложности с определением качества в силу субъективности оценок. Подобный принцип позволяет определять качество в соответствии с требованиями заказчика, корпоративными стандартами компании, лучшими мировыми практиками и рекомендациями общепризнанных экспертов.

Следующий принцип затрагивает то обстоятельство, что повышение эффективности любого ИТ-проекта может происходить через привлечение заинтересованных сторон для успеха проекта и получение максимальной удовлетворенности заказчика<sup>15</sup>. Ключевым условием соблюдения данного принципа является управление заинтересованными сторонами с момента инициации проекта, постоянное вовлечение в решение проблем проекта стейкхолдеров, оказывающих значительное влияние на проект.

---

<sup>12</sup> A guide to the project. Management Body knowledge. PMBOK GUIDE. 7<sup>th</sup> edition. Newton Square. PA: Project management institute, 2021. P. 34–36.

<sup>13</sup> Ibid. P. 40–43.

<sup>14</sup> Ibid. P. 47–49.

<sup>15</sup> Ibid. P. 31–33.

Целостное мышление является крайне важным новшеством седьмой версии Свода знаний по управлению проектами. Этот принцип направлен на системность мышления, возможность соотнесения проекта как с другими его частями, так и с внешними системами<sup>16</sup>. Любой ИТ-проект в процессе реализации может менять собственную структуру и содержание, что требует от людей, его реализующих, наличия способности воспринимать проект целостным образом.

Принцип адаптации целей и задач направлен на создание подхода к разработке проекта, ставя в основу его цели, позиции заинтересованных сторон, степень влияния на окружающую среду. Авторы предлагают адаптировать достижение целей и задач проекта с помощью критериев управления затратами и повышения эффективности работы. При этом авторы особое внимание уделяют тому, что каждый проект является по своей сути уникальным<sup>17</sup>. Например, в условиях ограниченности бюджета необходимо уделять большее внимание скорейшему достижению требований по содержанию проекта со стороны заинтересованных сторон. Это сократит количество итераций разработки и, соответственно, позволит более эффективно использовать бюджет проекта.

Принцип сложности проектного управления характеризуется необходимостью проведения постоянной оценки разбиения проекта на части, что, в конечном счете, позволяет команде правильно ориентироваться в жизненном цикле проекта и достигать результата наиболее эффективным путем<sup>18</sup>. Данный принцип является крайне актуальным для управления ИТ-проектами. В предыдущей версии Свода знаний по управлению проектами в случае выявления сложностей, которые могли привести к потере качества, изменению сроков, стоимости, устанавливалась необходимость в проведении корректировок базового плана, что в случае ИТ было крайне неудобно, а зачастую невозможно для исполнения.

Описывая принцип, связанный с рисками управления проектом, авторы рекомендуют проектному управляющему на постоянной основе проводить их оценку. При этом риск рассматривается не только как негативное воздействие, но и как дополнительные возможности. Следование подобному принципу поможет существенно увеличить благоприятное воздействие и минимизировать негативные последствия<sup>19</sup>. Выявление рисков, определение спосо-

---

<sup>16</sup> Ibid. P. 37–39.

<sup>17</sup> Ibid. P. 44–46.

<sup>18</sup> Ibid. P. 50–52.

<sup>19</sup> Ibid. P. 53–54.



бов реагирования на них и постоянная актуализация карты рисков имеет ключевое значение для успеха ИТ-проекта.

Свод знаний по управлению проектами прямо указывает на необходимость привнести в проект и команду адаптивность. Данный принцип проявляется в возможности быстро приспособиться к меняющимся условиям и моментального прохождения через неудачи<sup>20</sup>. В достижении целей и задач любого ИТ-проекта возникают ситуации, связанные с появлением непредвиденных сложностей или когда основополагающие условия вовсе меняются. В подобных ситуациях всей команде и ее лидеру необходимо быстро адаптироваться к новой среде существования проекта.

Современный мир меняется с большой скоростью, что приводит к необходимости изменений в сфере проектного управления. Данный принцип организации проектного управления в ИТ-сфере позволяет руководителю проекта организовывать подход, при котором отдельные лица и команда могут перейти от текущего состояния к желаемому<sup>21</sup>. Данный принцип должен иметь приоритетное значение для интеграции в жизненный цикл проекта.

Таким образом, в сравнении с предыдущей редакцией видны очевидные преимущества седьмой версии Свода знаний по управлению проектами в полном соответствии с основной гипотезой исследования. Ожидается, что скорейший переход к новой парадигме работы будет способствовать повышению эффективности работ за счет снижения организационных и бюрократических издержек, повысит адаптивность команды к изменчивости современного рынка, что особенно критично для быстро меняющейся конъюнктуры ИТ-индустрии.

## *Заключение*

Новая версия Свода знаний по управлению проектами существенно видоизменилась. Основные отличия от предыдущей версии – это новая структура, отсутствие ограничений в виде необходимости следовать четкому набору процессов, гибкий подход к реализации проектов. Если раньше описывалось выполнение процессов для достижения целей и задач проекта, что было неудобно либо невыполнимо в ИТ-проектах, то новая редакция не определяет жесткой структуры системы управления проектами. Рекомендации 7-й редакции носят рамочный характер, учитывая уникальную специфику конкретных отраслей. Вводятся домены исполнения проектов и принципы управления. Они позволяют использовать

---

<sup>20</sup> Ibid. P. 55–57.

<sup>21</sup> Ibid. P. 58–59.

более гибкие методы и достигать поставленных целей и задач максимально эффективно. Таким образом, можно сказать, что подобные изменения могут составить конкуренцию методам Agile, так как теперь нельзя говорить о противопоставлении этих методологий Свода знаний по управлению проектами. Представляется, что Свод знаний по управлению проектами получит широкое применение в ИТ-проектах.

Особую актуальность для ИТ-проектов имеют следующие принципы исполнения доменов управления: ответственное планирование и управление, команда, качество, заинтересованность сторон, риск, управление изменениями. Следование всем этим принципам в рамках проектного управления в ИТ-индустрии поможет существенно повысить эффективность реализации проектов. В седьмом издании авторы Свода знаний по управлению проектами сделали шаг в сторону универсальности, гибкости системы управления, что дает возможность использования методологии свода правил при реализации большего числа проектов по всему миру на глобальном уровне.

### *Литература*

---

- Артемов, Голова 2021 – *Артемов О.Ю., Голова А.А.* Система «agile working» в корпоративном управлении // Экономика труда и управление персоналом. М.: Знание-М, 2021. С. 98–100.
- Аганбегян 2021 – *Аганбегян А.Г.* О приоритетном развитии сферы «экономики знаний» // Экономическое возрождение России. 2021. № 1 (67). С. 15–23.
- Архипова, Гуриева 2018 – *Архипова Н.И. Гуриева М.Т.* Современные тенденции развития цифрового маркетинга // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 1 (11). С. 9–21.
- Богославец 2014 – *Богославец А.А.* Классификация ИТ-проектов // Комунальне господарство міст. 2014. Выпуск 118. С. 56–59.
- Вольфсон 2014 – *Вольфсон Б.* Гибкое управление проектами и продуктами. Санкт-Петербург: Питер. 2014.
- Куренной 2021 – *Куренной В.А.* Творчество как товар. Как развивается креативная экономика в России // Беседы об экономике. Т. 8. М., 2021. С. 195–202.
- Поморцева, Алиева 2018 – *Поморцева И.М., Алиева Т.М.* Развитие технологий управления интегрированными коммуникациями в Интернет-проектах // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 1 (11). С. 22–39.
- Ревенко, Джабраилов 2018 – *Ревенко, В.Г. Джабраилов Ш.В.* Сравнение процессов разработки программного обеспечения по методологиям PMBOK и Agile // Молодой ученый. 2018. № 17 (203). С. 33–37.
- Шишкова 2021 – *Шишкова Г.А.* Становление и оценка ключевых конкурентных преимуществ // Экономика постковидного периода: Проблемы и решения. XXI Чаяновские чтения: Сб. статей / Отв. ред. Н.И. Архипова. М.: РГГУ, 2021. С. 255–264.
- Яковлева 2021 – *Яковлева Н.Г.* Трансформации образования в экономике постсоветской России: взаимосвязь цифровизации и маркетинга // Вопросы политической экономии. 2021. № 2. С. 146–158.

## References

---

- Aganbegyan, A. (2021), "On the priority development of the 'knowledge economy' sphere", *Economic Revival of Russia*, no. 1 (67), pp. 15–23.
- Arkhipova, N. and Guriyeva, M. (2018), "Modern trends in the development of digital marketing", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 1 (11), pp. 9–21.
- Artemov, O. and Golova, A. (2021), "System 'agile working' in corporative management", *Ekonomika truda i upravlenie personalom* [Labour economics and human resources management.], Znanie-M, Moscow, Russia, pp. 98–100.
- Bogoslavets, A. (2014), "Classification of IT-projects", *Komunal'ne gospodarstvo mist*, iss. 118, pp. 56–59.
- Kurennoi, V. (2021), "Creative work as a product. How the creative economy is developing in Russia", Bodrunov, S. (ed.), *Besedy ob ekonomike* [Economy Conversations], vol. 8.
- Pomortseva, I. and Alieva, T. (2018), "Development of integrated communications management technologies in Internet projects", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 1 (11), pp. 22–39, available at: <https://economics.rsu.ru/jour/article/viewFile/140/141> (Accessed 15 January 2022).
- Revenko, V. and Dzhabrailov, Sh. (2018), "Comparison of software development processes according to PMBOK and Agile methodologies", *Young scientist*, no. 17 (203), pp. 33–37, available at: <https://moluch.ru/archive/203/49684/> (Accessed 19 Jan. 2022).
- Shishkova, G. (2021), "Formation and assessment of key competitive advantages", Archipova N.I. (ed.), *Ekonomika postkovidnogo perioda: Problemy i resheniya. XXI Chayanovskie chteniya*: Sb. statei [Post-Covid Economy. Issues and Solutions. XXI Chayanov Conference. Collection of articles], pp. 255–264.
- Volfson, B. (2014), *Gibkoe upravlenie proektami i produktami* [Project and product agile management], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Yakovleva, N. (2021), "Transformations of education in the economy of post-Soviet Russia. The relationship between digitalization and marketization", *Problems in political economy*, no. 2, pp. 146–158.

### *Информация об авторах*

*Ксения А. Чистякова*, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [chistiakova.ksenia@gmail.com](mailto:chistiakova.ksenia@gmail.com)

*Вячеслав В. Юдин*, ООО «Ветропарки ФРВ», Москва, Россия; 123112, Россия, Москва, Пресненская наб., д. 10; [Vyacheslav.yudin@gmail.com](mailto:Vyacheslav.yudin@gmail.com)

### *Information about the authors*

*Kseniya A. Chistyakova*, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [chistiakova.ksenia@gmail.com](mailto:chistiakova.ksenia@gmail.com)

*Vyacheslav V. Yudin*, LLC «Vetroparki FRV», Moscow, Russia; bld. 10, Presnenskaya Embankment, Moscow, Russia, 123112; [Vyacheslav.yudin@gmail.com](mailto:Vyacheslav.yudin@gmail.com)

УДК 338.121

DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-36-52

## Стратегия инновационного обновления в бизнесе

Сергей Н. Большаков

*Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина  
Санкт-Петербург, Россия, snbolshakov@gmail.com*

*Аннотация.* В статье анализируются динамика инновационных процессов в современной экономике, факторы, оказывающие влияние на динамику инновационных процессов. В статье анализируются эффективность механизма сжатия инновационного цикла, активность бизнеса в поиске инновационно-приемлемых моделей развития. В статье анализируется стратегия краудсорсинга продвижения инновационных решений развития бизнеса.

*Ключевые слова:* инновации, инновационный процесс, конкурентоспособность, краудсорсинг, бизнес

*Для цитирования:* Большаков С.Н. Стратегия инновационного обновления в бизнесе // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 36–52. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-36-52

## A business innovation renewal strategy

Sergei N. Bolshakov

*Pushkin Leningrad State University, Saint Petersburg, Russia  
snbolshakov@gmail.com*

*Abstract.* The article analyzes the dynamics of innovation processes in the modern economy, the factors influencing the dynamics of innovation processes. It also analyzes the effectiveness of the mechanism for compressing the innovation cycle, the activity of business in the search for the innovatively acceptable development models. As well as there is an analysis in the crowdsourcing strategy for promoting innovative business development solutions.

*Keywords:* innovation, innovation process, competitiveness, crowdsourcing, business

*For citation:* Bolshakov, S.N. (2022), "A business innovation renewal strategy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 36-52, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-36-52

Повышение уровня жизни современных обществ во многом связано с инновациями – так было со времен промышленной революции. Сегодня инновационная эффективность является решающим фактором, определяющим конкурентоспособность и национальный прогресс. Кроме того, инновации важны для решения глобальных проблем, таких как изменение климата и устойчивое развитие.

Но именно применение технологических достижений в сочетании с предпринимательством и инновационными подходами к созданию и доставке товаров и услуг превращает научно-технический прогресс в более продуктивную экономическую деятельность. Это приводит к экономическому росту, если рыночные структуры и институциональная среда позволяют расширять продуктивную деятельность. При этом сама инновационная деятельность, включая формальные исследования и разработки, остается неизменным условием экономического роста.

В результате крупные страны с формирующимся рынком больше не являются просто производителями с низкой добавленной стоимостью, но вносят свой вклад в создание и коммерциализацию инновационных продуктов, процессов и услуг. Данные о торговле четырех наиболее значимых экономик (Бразилии, России, Индии и Китая – «БРИК») показывают, что за последнее десятилетие они стали более активными в высокотехнологичных отраслях. Данные позволяют говорить, что в период с 1996 по 2004 г. доля высокотехнологичных товаров удвоилась и достигла примерно 30% от общего объема торговли промышленными товарами стран БРИК.

Следует отметить, что большая часть этого роста приходится на Китай. Однако большая часть китайского экспорта высокотехнологичной продукции приходится на иностранные фирмы, которые используют Китай в качестве места размещения отдельных элементов своей общей производственной сети. Если рассматривать это на фоне растущего внимания и возможностей в области инноваций, расширения НИОКР и роста человеческого капитала в странах БРИК, в частности в Китае, это говорит о том, что вызовы для стран ОЭСР, исходящие от крупных стран с формирующимся рынком, вероятно, будут усиливаться. В то же время появление новых экономик открывает большие возможности для стран ОЭСР, поскольку эти страны открывают новые рынки для инновационной продукции и обеспечивают доступ к новым источникам высококвалифицированной рабочей силы.

Недавний анализ демонстрирует, что рост интенсивности НИОКР и инноваций обусловлен целым рядом факторов включая:

- сокращение антиконкурентного регулирования рынка стимулирует бизнес-исследования и разработки и усиливает стимулы к инновациям. Кроме того, важен низкий уровень ограничений на прямые иностранные инвестиции, поскольку это может улучшить трансграничную передачу знаний;
- стабильные макроэкономические условия и низкие реальные процентные ставки способствуют росту инновационной активности, создавая стабильную и низкокзатратную среду для инвестиций в инновации;
- расширение государственных исследований может поддерживать исследования в бизнес-секторе, хотя одновременное расширение и того, и другого потребует усилий по увеличению предложения человеческих ресурсов;
- фискальные стимулы могут быть эффективными для стимулирования НИОКР, особенно когда бизнес сталкивается с финансовыми трудностями. Налоговые льготы для НИОКР частного бизнеса часто оказываются более сильными стимулами для деловых НИОКР, чем прямая государственная поддержка. Это может быть связано с тем, что большая часть прямой поддержки НИОКР направлена на достижение государственных целей, таких как энергетическая безопасность или оборона, а не на стимулирование частных интересов;
- открытость для иностранных НИОКР связана с более высоким ростом производительности, особенно когда внутренние инвестиции в НИОКР и возможности весьма высоки.

Инновации широко признаны в качестве фактора экономического роста и основы конкурентного преимущества. Чесбург, Грант, Когут и Зандер в своих исследованиях отмечают, что поскольку новые идеи и знания имеют решающее значение для инноваций, последние требуют от бизнеса возможности доступа к разнообразным знаниям и их объединениям в комплексные инновационные продукты [Chesbrough 2003; Kogut, Zander 1992]. Хотя крупный, устоявшийся корпоративный бизнес признает важность инноваций и стремится стать более инновационными, их организация часто поддерживает эффективность действующих производств, а не создание чего-то нового.

Вест и Божерс пишут, что традиционно бизнес полагается на внутренние исследования и разработки (НИОКР) для получения новых знаний [West, Vogers 2014]. Однако недавние исследования уделяют особое внимание знаниям как неравномерно распределенным и находящимся как внутри, так и за пределами компании. Исследователи Афуах и Туччи Бьерк и Магнуссон [Afuah, Tucci 2012; Björk, Magnusson 2009] отмечают, что, как следствие, бизнес актив-

но пересматривает свою инновационную деятельность, сосредотачивая внимание на «коллективе» в ее основе, на стейкхолдерах и более крупных группах действующих лиц, а не на изобретателях-одиночках.

Ученые в сфере инновационной стратегии и инновационного менеджмента Блохм [Blohm et al. 2011], Дижик и Энде [Van Dijk, Van den Ende 2002], Хаас [Haas et al. 2015] и др. пишут, что кроме того, бизнес все чаще использует цифровые и информационные технологии (ИТ) для поддержки своей инновационной деятельности, которая стимулирует распространение различных коллективных практик для инноваций, которые позволяют бизнесам взаимодействовать с новыми участниками процесса создания инноваций (например, сотрудниками, клиентами и ведущими пользователями) за пределами компании и географических границ.

Инновации можно рассматривать как континуум открытости, а не как строгий выбор стратегий между закрытостью и открытостью. Ключевой особенностью модели открытых инноваций является ее гибкость [Poetz, Schreier 2012]. Существуют различные формы, которые компании могут использовать для реализации этой инновационной модели, включая двустороннее сотрудничество, сети и инновационные «экосистемы», в которых участники сохраняют свои знания и сотрудничают неформально. Открытые инновации также предлагают различные способы разработки и вывода идей на рынок, такие как внутреннее лицензирование, внешнее лицензирование, соглашения о совместных исследованиях и разработках, корпоративный венчурный капитал, совместные предприятия [Dahlander, Magnusson 2008].

С исследовательской точки зрения коллективные инновационные практики, такие как конкурсы инноваций, проводимые бизнесом, и онлайн-сообщества, которые обычно используются для привлечения внешних субъектов инновационного процесса, в последние годы привлекают все большее внимание ученых [Afuah, Tucci 2012; [Crossan, Araydin 2010; Grönlund et al. 2010; Hiennerth et al. 2011; Jeppesen, Lakhani 2010; Nickerson, Zenger 2004].

Анализ социальных сетей – это отображение и измерение отношений и потоков между людьми, группами, организациями или другими объектами обработки информации/знаний [Jeppesen, Frederiksen 2006].

Конечно, более широкий вопрос заключается в том, как компания способствует инновациям и, в частности, как бизнес выявляет, расширяет и извлекает выгоду из создаваемых новых идей?

С широким использованием всемирной паутины людям предоставляются гораздо более удобные и быстрые средства для обще-

ния, благодаря чему формируются гораздо более крупные «виртуальные» социальные сети, такие как “MySpace”, “Facebook” и “LinkedIn”. Одним из видов общего виртуального мира является форум, где люди могут обсуждать интересующие их темы онлайн в любое время и в любом месте. Такие виртуальные миры все чаще возникают в корпоративной среде [Govindarajan, Trimble 2010].

С практической точки зрения, бизнес осознает потенциал практики коллективных инноваций с участием внутренних субъектов и более широкого вовлечения сотрудников компаний в создание новых знаний.

Инновации – это многогранное и сложное понятие, и литература по инновациям фокусируется на множестве различных аспектов и опирается на различные теоретические точки зрения [Cooper 2008]. Таким образом, в научной литературе по инновациям предлагаются различные определения понятия инновации. Например, инновация может относиться как к продукту, так и к процессу, а также к деятельности, связанной с созданием и развитием инновационного продукта. Поэтому важно различать инновационный результат и процесс, создающий определенный результат [Elmquist 2007]. Инновация должна обеспечивать экономическую ценность и распространяться среди лиц, не являющихся создателями идеи [Grant 1996]; таким образом, инновации часто определяются как успешная коммерциализация творческих идей [Elmquist 2007]. Инновационный процесс относится к преобразованию идеи в инновацию, доступную на рынке [Van de Ven 1986]. Другими словами, генерация новой идеи – это первый шаг; идея должна превратиться в полезный бизнес-продукт, услугу или техническое приложение.

В крупных устоявшихся бизнесах понятие инноваций часто используется для обозначения разработки новых продуктов. В прошлом бизнес полагался главным образом на внутренние исследования и разработки для получения новых знаний [West, Bogers 2014], а преобразование научных открытий в коммерческие приложения часто организовывалось на основе так называемых поэтапных систем инноваций [Chesbrough 2003]. Большинство крупного бизнеса использует модель «инновационного входа» для управления процессами разработки новых продуктов [Grant 1996]. Это взгляд на то, как бизнес организуют поэтапную систему инноваций, которая организована таким образом, чтобы как можно раньше снизить ключевые неопределенности и риски в процессе разработки [Chesbrough 2003; West, Bogers 2014].

Работа по разработке инноваций разделена на последовательные этапы, и контроль над процессом разработки осуществляется



с помощью строгих критериев проверки стадий<sup>1</sup>. Критерии оценки прогресса нового проекта определяются заранее, как и входные данные, необходимые для каждого этапа. Этот взгляд на организацию деятельности по развитию предполагает, что идея существует и четко определена в начале модели создания и внедрения инноваций. Элмквист делает что вывод, что, следовательно, идеи рассматриваются как исходные данные [Elmquist 2007]. Модель стадий предполагает, что бизнес знает, как применять новые идеи и знания для производства нового жизнеспособного продукта. Хотя модели этапов инноваций имеют несколько преимуществ и помогают сократить время выполнения заказа и повысить эффективность, эти методы не организованы для поддержки создания новых знаний [Garcia, Calantone 2002] и оставляют мало места для инноваций.

Например, Сети и Икбал [Sethi, Iqbal 2008] обнаружили, что использование слишком жестких контрольных методов управления ограничивает обучение, необходимое для осуществления инноваций, и, таким образом, препятствует производительности новых продуктов фирм, т. е. результатам деятельности и развития бизнеса. Берггрен и др. [Berggren et al. 2011] утверждает, что неопределенность, связанная с постепенными улучшениями, как правило, низка, в то время как уровень неопределенности, связанный с радикальными изменениями, как правило, высок и строится на предположении, что источники знаний являются внутренними (внутри фирмы), и их относительно легко идентифицировать и получить к ним доступ. Предполагается также, что бизнес обладает всеми ресурсами, необходимыми для разработки и производства инновационных продуктов [Simula, Ahola 2014]. С этой точки зрения бизнес полагается на внутрифирменную иерархию как на основное средство контроля и координации для доступа к инновациям и объединения источников знаний [Magnusson, Björk 2016].

Бизнес все чаще экспериментирует с новыми практиками коллективных инноваций для поиска и рекомбинации знаний, распространяемых извне, таких как сетевые сообщества с открытым исходным кодом, пользовательские инновации и краудсорсинг [Van den Ende 2015]. Эти методы явно отличаются от более традиционных инноваций, знания создают проблемы для его инновационной

---

<sup>1</sup> Sandulli F., Chesbrough H. The Two Faces of Open Business Models. (January 10, 2009) [Электронный ресурс]. URL: <https://ssrn.com/abstract=1325682> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1325682> (дата обращения 12 января 2022).

деятельности. В результате этих проблем в настоящее время признано, что самые ранние действия по формированию идей представляют для фирмы наилучшие возможности для изучения новых идей и позволяют новым идеям обрести форму [Van de Ven 1986].

Механизм сжатия инновационного цикла часто описывают как ограниченный по времени сеанс мозгового штурма, сфокусированный на определенной теме, где участники могут создавать новые идеи и делиться ими [Bjelland, Wood 2008]. Виртуальный механизм сжатия инновационного цикла позволяет бизнесу взаимодействовать с большим количеством участников в географически разбросанных районах, в то время как физический механизм сжатия инновационного цикла имеют верхний предел числа участников, которые могут принять участие в создании и разработке инноваций.

В механизме сжатия инновационного цикла ответственность за процесс и постановку задач лежит на менеджере, а создание знаний делегируется (распределяется) сотрудникам. В связи с этим механизм сжатия инновационного цикла основывается на традиционном подходе к постановке и решению проблем, и основная задача менеджера состоит в том, чтобы выявить и сформулировать «ценностные» проблемы [March, Simon 1958/1993].

Кроме того, механизм сжатия инновационного цикла основан на идее, что знания рассредоточены среди множества заинтересованных сторон и что сознательное взаимодействие и общение между сотрудниками, скорее всего, приведет к генерации высококачественных идей. Согласно представлению фирмы, основанной на знаниях, менеджеры не знают, где находятся соответствующие знания или какие знания станут актуальными. Вместо этого фирме необходимо разработать механизмы, подходящие для выявления соответствующих источников знаний и доступа к ним. Поскольку бизнес не может знать, кто обладает знаниями, необходимыми для решения определенной проблемы, важно предоставить участникам механизма сжатия инновационного цикла возможность самостоятельного выбора [Hienert et al. 2011; Piezunka, Dahlander 2015].

В табл. 1 представлен обзор того, как механизм сжатия инновационного цикла классифицируется в ряде современных исследований.

Таблица показывает, что различные теоретические точки зрения были представлены для изучения препятствий на пути процесса инноваций, например, открытые инновации и инновации пользователей, создание знаний и коллективное творчество [Wheelwright, Clark 1992]. Коллективная инновационная практика

Таблица 1

Исследования, в которых упоминаются или группируются механизмы сжатия инновационного цикла

Автор	Метод	Определение	Комментарий
Инновационное сжатие как мозговой шторм и создание инноваций			
Хеландер и др. (2007) [Helander et al. 2007]	Количественный	Мозговой шторм описывается как совместное генерирование и обсуждение идей	В статье исследуется социальная сетевая структура идей, генерируемых механизмом сжатия инновационного цикла
Ринго (2007) [Ringo 2007]	Автор опирается на собственный опыт работы менеджером в IBM	Мозговой шторм описывается как совместное генерирование и обсуждение идей	Механизм сжатия инновационного цикла описывается как мощный инструмент, позволяющий новаторам общаться и сотрудничать друг с другом. Утверждается, что механизм сжатия инновационного цикла может способствовать росту инновационной культуры фирмы
Бьелланд и Вуд (2008) [Bjelland, Wood 2008]	Качественный	Мозговым штормом считается совместное генерирование и обсуждение идей	Хотя совместное генерирование идей обсуждается как ключевой элемент инновационного механизма сжатия, в статье также указываются трудности, связанные с его осуществлением в большом коллективе
Магнуссон и Бьорк (2016) [Magnusson, Björk 2016]	Количественный и качественный	Механизм сжатия инновационного цикла описывается в контексте коллективного творчества, и новая идея заключается в том, что люди, имеющие хорошие связи и сотрудничающие с другими членами организации, генерируют идеи более высокого качества	В главе книги обсуждается, как фирмы используют цифровые и ИТ-технологии в своих усилиях по управлению и направлению творческой и инновационной деятельности

Описание табл. 1

Автор	Метод	Определение	Комментарий
Механизм сжатия инновационного цикла как краудсорсинг			
Стигер и др. (2012) [Stieger et al. 2012]	Качественный	Краудсорсинг означает объединение внешних и внутренних заинтересованных сторон в процессе создания ценности	В статье предлагается основа для применения методов внутреннего краудсорсинга
Симула и Ахола (2014) [Simula, Ahola 2014]	Концептуальный	Краудсорсинг – это акт приглашения толпы для решения заранее определенной задачи. Рассматриваются как внутренние, так и внешний краудсорсинг	В статье определяются и обсуждаются четыре различные конфигурации краудсорсинга
Инновационный механизм сжатия как конкурс открытых инноваций			
Сандулли и Чесбро (2009) <sup>2</sup>	Концептуальный	В статье обсуждаются открытые бизнес-модели, которые относятся к «разделению внутренних ресурсов с третьей стороной для создания ценности или, наоборот, включения внешних ресурсов в собственную бизнес-модель компаний»	В статье обсуждаются различные аспекты открытых бизнес-моделей и делается попытка понять, как фирмы могут реализовать открытый бизнес
Бош-Сийтсема и Бошх (2015) [Bosch-Sijtsema, Bosch 2015]	Качественный	Участие пользователей считается одним из элементов парадигмы открытых инноваций	В статье обсуждается включение отзывов пользователей в инновационный процесс, предлагаются типы вовлечения пользователей и различные подходы к сбору пользовательских данных

<sup>2</sup> Sandulli F., Chesbrough H. Op. cit.

необязательно «вписывается» в контекст существующих организаций. Например, исследования по краудсорсингу предполагают, что внедрение инноваций во внутреннем контексте фирм на основе предыдущих исследовательских практик внутреннего мышления сосредоточены в первую очередь на этих практиках в контексте коллективного творчества, создания и развития идей [Van Dijk, Van den Ende 2002; Lakhani, Panetta 2007]. Литература по инновационным идеям, как правило, фокусируется на таких аспектах, как социальное поведение участников, мотивация и факторы, повышающие количество и качество идей [Björk, Magnusson 2009; Björk et al. 2010]. Так Берггрэн и соавторы [Berggren et al. 2011] утверждают, что инновационная деятельность включает в себя как создание знаний, так и деятельность по интеграции знаний.

Все большее число фирм начали объединять различные краудсорсинговые платформы, чтобы вовлечь в инновационный процесс как более широкую группу сотрудников, так и внешних участников [Bjelland, Wood 2008; Sethi, Iqbal 2008]. Таким образом, одновременное внедрение внутреннего и внешнего краудсорсинга представляет собой способ увеличить разнообразие входных данных для инноваций путем поиска новых идей и решений как внутри, так и за пределами организации.

Одновременное внедрение внутреннего и внешнего краудсорсинга представляет собой способ увеличить разнообразие входных данных для инноваций путем поиска новых идей и решений как внутри, так и за пределами организации. Недавние исследования подчеркивают потенциал использования краудсорсинга для привлечения внутренних и внешних стейкхолдеров к инновациям, недостаточно внимания уделяется пониманию того, как фирмы могут эффективно комбинировать различные краудсорсинговые платформы и управлять ими [Poetz, Schreier 2012]. В частности, мало знаем о проблемах, с которыми сталкивается бизнес при внедрении как внутреннего, так и внешнего краудсорсинга, и о том, как их реализация влияет на вовлеченных сотрудников с новыми функциональными ролями, связанными с краудсорсингом инноваций [Stieger et al. 2012].

Приведем пример эксперимента в сфере инноваций на основе краудсорсинга “VDMA”, промышленной ассоциации, которая представляет более 3200 немецких машиностроительных компаний. VDMA определила шесть нерешенных технических проблем, стоящих перед ее членами, и инициировала открытый, глобальный призыв к решениям. Эта инициатива породила десятки осуществимых идей для решения различных технических проблем. Тем не менее, в конце концов, его члены не приняли ни одного из них. Все

3200 организаций отказались использовать какое-либо решение, которое не было изобретено внутри компании. Даже когда компании более открыты для внешних идей, превращение идеи в конкурентоспособное решение для рынка требует много дополнительных шагов, большинство из которых трудно ориентироваться.

В этом тезисе механизм сжатия инновационного цикла рассматривается как коллективная инновационная практика. Он считает, что знания должны быть рассредоточены и распределены среди множества заинтересованных сторон. Хотя этот тезис признает, что знания можно найти за пределами бизнеса, основное внимание уделяется внутренним заинтересованным сторонам. Традиционно бизнес полагается на внутренние исследования и разработки для получения новых знаний [Blohm et al. 2011], но механизм сжатия инновационного цикла подчеркивают участие сотрудников вне исследований и разработок. Инновационный механизм сжатия также подчеркивают участие «коллектива», а не отдельного человека. Таким образом, механизм сжатия инновационного цикла предполагают отход от традиционного взгляда на то, как должна быть организована инновационная деятельность.

Практика краудсорсинга может вызвать внутреннее сопротивление этой инициативе [Helander et al. 2007; Lakhani, Panetta 2007]. Кроме того, Хайнерт и др. [Hienerth et al. 2011] утверждают, что авторитетные бизнес компании часто не готовы к последствиям интеграции пользователей в свои бизнес-процессы и что бизнесу, внедряющему новые коллективные практики, требуются эффективные стратегии для преодоления внутреннего сопротивления. Хотя литература указывает на преимущества практики коллективных инноваций, ее интеграция в обычную деятельность фирм кажется далеко не простой задачей.

Например, Дайсио [Diasio 2016] обнаружил, что механизм сжатия инновационного цикла способствует формированию инновационного процесса, и изменил центр инноваций в IBM. Магнуссон и Бьорк [Vjörk, Magnusson 2009] предполагают, что инновационный механизм сжатия может изменить то, как знания и идеи создаются и распределяются внутри фирмы, хотя в немногих исследованиях рассматривается более широкое влияние механизма сжатия инновационного цикла на устоявшиеся методы развития фирм. Кроме того, устоявшиеся практики развития бизнеса могут основываться на различных предположениях об организации инновационной деятельности. Это говорит о том, что практика коллективных инноваций может быть несовместима с устоявшейся практикой, что может привести к возникновению

пробела, который необходимо устранить, чтобы бизнес со временем мог опираться на эту практику.

Анализ информации, собранной на корпоративных онлайн-форумах, требует ряда дополнительных шагов обработки данных, включая выделение доминирующих, повторяющихся тем и, в конечном счете, определение степени новаторства, представленного различными дискуссионными потоками, созданными на корпоративном форуме или чате. Особый интерес представляет то, может ли бизнес определить характеристики тех тем обсуждения, которые могут быть связаны с идеей и в конечном итоге могут быть выбраны в качестве многообещающей инициативы. В той мере, в какой выбранные идеи отражают некоторые признаки «инновационности» и «новаторства», у нас есть некоторая основа для изучения того, какие аспекты темы обсуждения могут привести к инновациям.

Компании все чаще используют онлайн-платформы для запуска инновационных конкурсов и тем самым используют творческий потенциал как внутренней корпоративной среды, так и сторонних участников для создания новых бизнес-моделей, стимулирования инноваций и повышения конкурентных преимуществ. В таких конкурсах толпа легко генерирует сотни, а иногда и тысячи потенциально перспективных идей, которые обычно фильтруются экспертами в предметной области. Сложный процесс принятия решений по выбору нескольких самых оригинальных, уникальных, полезных и проработанных идей обычно требует значительных ресурсов.

Сама по себе стратегия открытых инноваций возникает из-за растущего интереса к явлению открытости в исследованиях и практических вопросах реализации стратегии и научных коллабораций, а также к тому, как это представляет собой сдвиг парадигмы от более традиционной, нисходящей роли стратегического планирования.

Опираясь на открытую инновационную модель, бизнес не стремится генерировать лучшие идеи исключительно самостоятельно. Скорее, он стремится оптимально использовать внутренние и внешние идеи, чтобы более эффективно управлять затратами и рисками и ускорить развитие технологий.

## *Литература*

---

- Afuah, Tucci 2012 – *Afuah A., Tucci C.* Crowdsourcing as a solution to distant search // *Academy of Management Review*. 2012. Vol. 37. № 3. P. 355–375.
- Berggren et al. 2011 – *Berggren C., Bergek A., Bengtsson L., Hobday M., Söderlund J.* Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-based Firms. New York, NY: Oxford University Press, 2011.

- Bjelland, Wood 2008 – *Bjelland O., Wood R.* An Inside View of IBM's 'Innovation Jam' // MIT Sloan Management Review. 2008. Vol. 50. № 1. P. 31–40.
- Björk, Magnusson 2009 – *Björk J., Magnusson M.* Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality // Journal of Product Innovation Management. 2009. Vol. 26. № 6. P. 662–670.
- Björk et al. 2010 – *Björk J., Boccardelli P., Magnusson M.* Ideation Capabilities for Continuous Innovation // Creativity and Innovation Management. 2010. Vol. 19. № 4. P. 385–396.
- Blohm et al. 2011 – *Blohm I., Bretschneider U., Leimeister J.M., Krcmar H.* Does Collaboration Among Participants Lead to Better Ideas in IT-based Idea Competitions? An Empirical Investigation // International Journal of Networking and Virtual Organisations. 2011. Vol. 2. № 9. P. 106–122.
- Bogers, West 2012 – *Bogers M., West J.* Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation // Creativity and Innovation Management. 2012. Vol. 21. № 1. P. 61–75.
- Bosch-Sijtsema, Bosch 2015 – *Bosch-Sijtsema P., Bosch J.* User Involvement throughout the Innovation Process in High-Tech Industries // Journal of Product Innovation Management. 2015. Vol. 32. № 5. P. 793–807.
- Chesbrough 2003 – *Chesbrough H.W.* The era of open innovation. MIT Sloan // Management Review. № 44 (3). P. 35–41.
- Cooper 2008 – *Cooper R.G.* Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems // Journal of Product Innovation Management. Vol. 25. № 3. P. 213–232.
- Crossan, Apaydin 2010 – *Crossan M., Apaydin M.* A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature // Journal of Management Studies. 2010. Vol. 47. № 6. P. 1154–1191.
- Dahlander, Magnusson 2008 – *Dahlander L., Magnusson M.* How do Firms Make Use of Open Source Communities? // Long Range Planning. 2008. Vol. 41. P. 629–649.
- Diasio 2016 – *Diasio S.* Not all that jazz! Jamband as a metaphor for organizing new models of innovation // European Management Journal. 2016. Vol. 34. P. 125–134.
- Elmqvist 2007 – *Elmqvist M.* Enabling innovation: Exploring the prerequisites for innovative concepts in R&D: Ph.D. Thesis / Chalmers University of Technology. Gothenburg. 2007.
- Garcia, Calantone 2002 – *Garcia R., Calantone R.* A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review // The Journal of Product Innovation Management. 2002. Vol. 19. № 2. P. 110–132.
- Govindarajan, Trimble 2010 – *Govindarajan V., Trimble V.* The other side of innovation. Solving the execution challenge. Boston: Harvard Business Review Press, 2010.
- Grant 1996 – *Grant R.* Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. Winter Special Issue. P. 109–122.
- Grönlund et al. 2010 – *Grönlund J., Rönnerberg Sjödin D., Frishammar J.* Open innovation and the stage-gate process: a revised model for new product development // California Management Review. 2010. Vol. 52. № 3. P. 106–131.
- Haas et al. 2015 – *Haas M., Criscuolo P., George G.* Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations // Academy of Management Journal. 2015. Vol. 58. № 3. P. 680–711.



- Helander et al. 2007 – *Helander et al.* Looking for Great Ideas: Analyzing the Innovation Jam // In Proceedings of the 9<sup>th</sup> WebKDD and 1<sup>st</sup> SNA-KDD 2007 workshop on Web mining and social network analysis. San Jose, CA. 2007. P. 66–73.
- Hienerth et al. 2011 – *Hienerth C., Keinz P., Lettl C.* Exploring the Nature and Implementation Process of User-Centric Business Models // Long Range Planning. 2011. Vol. 44. P. 344–374.
- Jeppesen, Lakhani 2010 – *Jeppesen L.B., Lakhani K.R.* Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search // Organization Science. 2010. Vol. 21. № 5. P. 1016–1033.
- Jeppesen, Frederiksen 2006 – *Jeppesen L.B., Frederiksen L.* Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments // Organization Science. 2006. Vol. 17. № 1. P. 45–63.
- Kogut, Zander 1992 – *Kogut B., Zander U.* Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology // Organization Science. 1992. Vol. 3. № 3. P. 383–397.
- Lakhani, Panetta 2007 – *Lakhani K., Panetta J.* The principles of distributed innovation // Innovations Technology Governance Globalization. 2007. Vol. 2. № 3. P. 97–112.
- Magnusson, Björk 2016 – *Magnusson M., Björk J.* Kollektiv kreativitet som innovationsmotor: observationer from svenska storföretag // Sveriges entreprenöriella ecosystem: Företag, akademi, politik / Ed. by M. McKelvey, O. Zaring. Stockholm: Esbri. 2016. S. 54–64.
- March, Simon 1958/1993 – *March J.G., Simon H.A.* Organizations. 2nd ed. Cambridge: Blackwell Publishers, 1958/1993.
- Nickerson, Zenger 2004 – *Nickerson J., Zenger T.* A Knowledge-Based Theory of the Firm: The Problem-Solving Perspective // Organization Science. 2004. Vol. 15. № 6. P. 617–632.
- Piezunka, Dahlander 2015 – *Piezunka H., Dahlander L.* Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing // Academy of Management Journal. 2015. Vol. 58. № 3. P. 856–880.
- Poetz, Schreier 2012 – *Poetz M.K., Schreier M.* The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? // Journal of Product Innovation Management. 2012. Vol. 29. № 2. P. 245–256.
- Ringo 2007 – *Ringo T.* IBM explores new frontiers in collaborative innovation // Research Technology Management. 2007. Vol. 50. № 5. P. 6–8.
- Sethi, Iqbal 2008 – *Sethi R., Iqbal Z.* Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72. January Issue. P. 118–134.
- Simula, Ahola 2014 – *Simula H., Ahola T.* A Network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms // Industrial Marketing Management. 2014. Vol. 43. P. 400–408.
- Snow et al. 2011 – *Snow C., Fjeldstad Ö., Lettl C., Miles R.* Organizing Continuous Product Development and Commercialization: The Collaborative Community of Firms Model // Journal of Product Innovation Management. 2011. Vol. 28. P. 3–16.
- Stieger et al. 2012 – *Stieger D., Matzler K., Chatterjee S., Ladstaetter-Fussenegger F.* Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues // Management Review. 2012. Vol. 54. № 4. P. 44–68.

- Van de Ven 1986 – *Van de Ven A.H.* Central Problems in the Management of Innovation // *Management Science*. 1986. Vol. 32. № 5. P. 590–607.
- Van den Ende 2015 – *Van den Ende J., Frederiksen L., Prencipe A.* The front end of innovation: Organizing search for ideas // *Journal of Product Innovation Management*. 2015. Vol. 32. № 4. P. 482–487.
- Van Dijk, Van den Ende 2002 – *Van Dijk C., Van den Ende J.* Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas // *R&D Management*. 2002. Vol. 32. № 5. P. 387–395.
- West, Bogers 2014 – *West J., Bogers M.* Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation // *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31. № 4. P. 814–831.
- Wheelwright, Clark 1992 – *Wheelwright S.C., Clark, K.B.* Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality. New York: NU. The Free Press, 1992.

## References

---

- Afuah, A. and Tucci, C. (2012), "Crowdsourcing as a solution to distant search", *Academy of Management Review*, vol. 37, no. 3, pp. 355–375.
- Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L., Hobday, M. and Söderlund, J. (eds.) (2011), *Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-based Firms*, Oxford University Press, New York, NY, USA.
- Bjelland, O. and Wood, R. (2008), "An Inside View of IBM's 'Innovation Jam'", *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, no. 1, pp. 31–40.
- Björk, J. and Magnusson, M. (2009), "Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, no. 6, pp. 662–670.
- Björk, J., Boccardelli, P. and Magnusson, M. (2010), "Ideation Capabilities for Continuous Innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 19, no. 4, pp. 385–396.
- Blohm, I., Bretschneider, U., Leimeister, J.M and Krcmar, H. (2011), "Does Collaboration Among Participants Lead to Better Ideas in IT-based Idea Competitions? An Empirical Investigation", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, vol. 2, no. 9, pp. 106–122.
- Bogers, M. and West, J. (2012), "Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, no. 1, pp. 61–75.
- Bosch-Sijtsema, P. and Bosch, J. (2015), "User Involvement throughout the Innovation Process in High-Tech Industries", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, no. 5, pp. 793–807.
- Chesbrough, H.W. (2003), The era of open innovation. *MIT Sloan, Management Review*, no. 44 (3), pp. 35–41.
- Cooper, R. G. (2008), "Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, no. 3, pp. 213–232.
- Crossan, M. and Apaydin, M. (2010), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *Journal of Management Studies*, vol. 47, no. 6, pp. 1154–1191.

- Dahlander, L. and Magnusson, M. (2008), "How do Firms Make Use of Open Source Communities?", *Long Range Planning*, vol. 41, pp. 629–649.
- Diasio, S. (2016), "Not all that jazz! Jamband as a metaphor for organizing new models of innovation", *European Management Journal*, vol. 34, pp. 125–134.
- Elmquist, 2007, *Enabling innovation: Exploring the prerequisites for innovative concepts in R&D*. Ph.D. Thesis, Chalmers University of Technology, Gothenburg.
- Garcia, R., and Calantone, R. (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, no. 2, pp. 110–132.
- Govindarajan, V. and Trimble, V. (2010), *The other side of innovation. Solving the execution challenge*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Grant, R. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109–122.
- Grönlund, J., Rönnerberg Sjödin, D. and Frishammar, J. (2010), "Open innovation and the stage-gate process: a revised model for new product development", *California Management Review*, vol. 52, no. 3, pp. 106–131.
- Haas, M., Criscuolo, P. and George, G. (2015), "Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 58, no. 3, pp. 680–711.
- Helander et al. (2007), Looking for Great Ideas: Analyzing the Innovation Jam, *Proceedings of the 9<sup>th</sup> WebKDD and 1<sup>st</sup> SNA-KDD 2007 workshop on Web mining and social network analysis*, San Jose, CA, pp. 66–73.
- Hienert, C., Keinz, P. and Lettl, C. (2011), "Exploring the Nature and Implementation Process of User-Centric Business Models", *Long Range Planning*, vol. 44, pp. 344–374.
- Jeppesen, L. B. and Lakhani, K.R. (2010), "Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search", *Organization Science*, vol. 21, no. 5, pp. 1016–1033.
- Jeppesen, L.B. and Frederiksen, L. (2006), "Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments", *Organization Science*, vol. 17, no. 1, pp. 45–63.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, no. 3, pp. 383–397.
- Lakhani, K. and Panetta, J. (2007), "The principles of distributed innovation", *Innovations Technology Governance Globalization*, vol. 2, no. 3, pp. 97–112.
- Magnusson, M. and Björk, J. (2016), "Kollektiv kreativitet som innovationsmotor: observationer från svenska storföretag", McKelvey, M., and Zaring, O. (eds.), *Sveriges entreprenöriella ekosystem: Företag, akademi, politik*, Esbri, Stockholm, pp. 54–64.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958/1993), *Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed., Blackwell Publishers, Cambridge.
- Nickerson, J. and Zenger, T. (2004), "A Knowledge-Based Theory of the Firm: The Problem-Solving Perspective", *Organization Science*, vol. 15, no. 6, pp. 617–632.
- Piezunka, H. and Dahlander, L. (2015), "Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing", *Academy of Management Journal*, vol. 58, no. 3, pp. 856–880.
- Poetz, M.K. and Schreier, M. (2012), "The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, no. 2, pp. 245–256.

- Ringo, T. (2007), "IBM explores new frontiers in collaborative innovation", *Research Technology Management*, vol. 50, no. 5, pp. 6–8.
- Sethi, R. and Iqbal, Z. (2008), "Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products", *Journal of Marketing*, vol. 72, January Issue, pp. 118–134.
- Simula, H. and Ahola, T. (2014), "A Network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, pp. 400–408.
- Snow, C., Fjeldstad, Ö., Lettl, C. and Miles, R. (2011), "Organizing Continuous Product Development and Commercialization: The Collaborative Community of Firms Model", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, pp. 3–16.
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S. and Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012), "Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues", *California Management Review*, vol. 54, no. 4, pp. 44–68.
- Van de Ven, A.H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, vol. 32, no. 5, pp. 590–607.
- Van den Ende, J., Frederiksen, L. and Prencipe, A. (2015), "The front end of innovation: Organizing search for ideas", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, no. 4, pp. 482–487.
- Van Dijk, C. and Van den Ende, J. (2002), "Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas", *R&D Management*, vol. 32, no. 5, pp. 387–395.
- West, J. and Bogers, M. (2014), "Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 4, pp. 814–831.
- Wheelwright, S.C. and Clark, K.B. (1992), *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, The Free Press, New York, USA.

### *Информация об авторе*

*Сергей Н. Большаков*, доктор экономических наук, профессор, Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Россия; 196605, Санкт-Петербург, Пушкин, Петербургское шоссе, д. 10; snbolshakov@gmail.com

### *Information about the author*

*Sergei N. Bolshakov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Pushkin Leningrad State University, Saint Petersburg, Russia; bld. 10, Petersburgskoe Highway, Pushkin, Saint Petersburg, Russia, 196605; snbolshakov@gmail.com

## Актуальные проблемы коммерциализации инновационной продукции в современных условиях

Вячеслав В. Бурлаков

*МИРЭА – Российский технологический университет  
Москва, Россия, bur77@mail.ru*

Виктория С. Кемпа

*Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»  
Москва, Россия, kempavika@mail.ru*

*Аннотация.* В современных условиях исследование проблем коммерциализации инновационной продукции является очень важным процессом, так как в сложившейся экономической ситуации коммерциализация инновации является целью руководства современных организаций и включает ряд организационных, информационных, управленческих и поведенческих решений, направленных непосредственно на трансфер инновации «от науки к бизнесу» экономически эффективным способом в нужное время.

Коммерциализация инноваций выступает ядром инновационной системы государства, так как именно эффективность внедрения инноваций влияет на его экономическое развитие и рост.

Важной становится задача развития инфраструктуры национальной инновационной системы России и разработка механизма, который позволял бы комплексно развивать инновации на протяжении всего их жизненного цикла.

*Ключевые слова:* инновации, инновационная продукция, коммерциализация, инжиниринг

*Для цитирования:* Бурлаков В.В., Кемпа В.С. Актуальные проблемы коммерциализации инновационной продукции в современных условиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 53–63. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-53-63

## Current issues of commercialization of innovative products in modern conditions

Vyacheslav V. Burlakov

*MIREA – Russian Technological University  
Moscow, Russia, bur77@mail.ru*

Viktoriya S. Kempa

*All-Russia scientific and research institute “Center”  
Moscow, Russia, kempavika@mail.ru*

*Abstract.* In modern conditions, a study in the issues of commercialization of innovative products is a very important process, because in the current economic situation, the commercialization of innovation is the goal of company managers and includes a number of organizational, informational, managerial and behavioral decisions that are aimed at transferring innovation “from science to business” in a timely and cost-effective way.

In the innovation system of the state, the commercialization of innovations acts as the core, since it is the effectiveness of the innovation implementation that determines economic development and growth.

The task of developing the infrastructure of Russia’s national innovation system and developing a mechanism that would allow for the comprehensive development of innovations throughout their entire life cycle becomes important.

*Keywords:* innovations, innovative products, commercialization, engineering

*For citation:* Burlakov, V.V. and Kempa, V.S. (2022), “Current issues of commercialization of innovative products in modern conditions”, *RSUH/RGGU Bulletin “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 53-63, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-53-63

### *Введение*

В условиях жесточайшей конкуренции в нашей стране должна быть создана новая инновационная экономика, которая могла бы активно реагировать на любые рыночные и конъюнктурные изменения. И это должно быть осуществлено на основе глубоких преобразований и широкой модернизации имеющейся структуры [Бурлаков, Головин, Дзюрдзя 2021].

Одной из основных задач, которая обуславливает развитие инновационной экономики в России, является обеспечение условий, при которых будет увеличиваться объем производства и коммерциализации наукоемкой продукции, доля которой пока крайне низка [Мандыч, Быкова 2021].

Понятие «инновационная деятельность» означает «самостоятельный вид деятельности предприятия, связанный с управлением процессами восстановления всех объектов хозяйствования в рыночной экономике».

Инновационная деятельность – это «комплекс работ, направленных на разработку и внедрение технологически новых или значительно технологически усовершенствованных продуктов (продуктовые инновации) и производственных процессов (процессные инновации)» [Евстигнеева, Махорова 2018].

В России многие компании понимают необходимость развития за счет коммерциализации инновационной продукции, однако существует комплекс проблем, препятствующих данному развитию, обусловленный как внутренними, так и внешними причинами.

Рассмотрение преимуществ и недостатков секторов инновационной деятельности позволяет разделить все инновационные компании на две группы: те, которые разрабатывают продукт, и те, которые его интегрируют.

В целом вопрос внедрения инноваций является одним из наиболее актуальных, так как именно успешная реализация инновационной стратегии позволяет хозяйствующим субъектам эффективно функционировать и развиваться в современных условиях.

### *Основная часть*

Развитие современного общества тесно связано с научно-техническим прогрессом и прежде всего с развитием технических устройств и информационных технологий [Костромин 2020, с. 58].

В современных условиях происходит активное развитие мирового рынка инноваций, представляющего собой сферу экономических отношений между владельцами научно-технической продукции и их клиентов, в результате чего происходит обмен платежеспособного спроса на потребительскую ценность с передачей прав на интеллектуальную собственность.

В современных условиях катализатором развития любых экономических систем выступает инновационная деятельность, которая является двигателем всех экономических процессов, обеспечивая экономический рост и конкурентоспособность любой страны. Внедрение инноваций во все сферы деятельности стало неотъемлемой частью повседневной жизни, что особенно сильно заметно с перманентно нарастающим развитием информационных техноло-

гий [Burlakov et al. 2020]. Инновации являются перспективным источником развития как для крупных предприятий, так и для малого и среднего бизнеса, для государственного и частного секторов, сферы производства товаров и сферы производства услуг России<sup>1</sup>. Кроме того, отличительной особенностью инноваций от традиционных продуктов является наличие латентности, обуславливающей ее значительный инновационный потенциал, при успешной реализации которого возможно получение многократного и разнопланового эффекта [Sekerin et al. 2017].

Безусловно, ключевую роль в стимулировании инновационной деятельности на себя должно брать и берет государство [Баранчев 2018]. Государственная политика в области инноваций создает общий инновационный климат в стране, а также создает благоприятные условия для формирования рынка критических инновационных технологий.

Даже самые крупные компании за средствами для относительно небольших проектов обращаются в институты развития. Инновационное развитие крупнейших корпораций происходит зачастую и за счет поглощения высокотехнологичных стартапов. Отдельные инновационные корпорации создают собственные венчурные фонды.

Российский рынок инноваций имеет отраслевые особенности в зависимости от географического расположения инноваторов. В России инновационные компании – достаточно новое явление; первые появились лишь в 80-х гг. в формах МНЦ (молодежных научных центров) и ИТЦ (инженерно-технических центров).

Субъекты инновационной деятельности: инновационные предприятия различных форм собственности, их инвесторы, владельцы интеллектуальной собственности, посредники инновационного процесса, государственные органы и органы местного самоуправления, различные общественные организации.

На федеральном уровне функционирует специальный сайт (<http://fir.kpmo.ru>)<sup>2</sup>, на котором собирается информация о потенциальных и проводимых мероприятиях в инновационной сфере, представлена карта инновационной России, содержание инновационной политики, мероприятия в области международного сотрудничества в сфере инноваций, состав территориальных инно-

---

<sup>1</sup> Инновации в России – неисчерпаемый источник роста [Электронный ресурс]. URL: [www.mckinsey.com/ru/our-insights/innovations-in-russia](http://www.mckinsey.com/ru/our-insights/innovations-in-russia) (дата обращения 17 февраля 2022).

<sup>2</sup> Федеральные инновационные площадки [Электронный ресурс]. URL: [www.https://fir.kpmo.ru/](http://www.fir.kpmo.ru/) (дата обращения 17 февраля 2022).



вационных кластеров. Подобный подход помогает потенциальным инвесторам получить полную информацию о текущих и будущих инновационных проектах, что также является важным фактором улучшения инновационного климата.

Процессы создания и реализации инновационного продукта должны сопровождаться не только финансированием, но и активным взаимодействием всех имеющих отношение к этим процессам сторон. Именно в данном контексте в начале XXI в. появилась так называемая модель «тройной спирали», где ключевые роли в таком тесном взаимодействии отводятся государству (власти), науке (университетам) и бизнесу.

Именно в данном контексте для России одной из главных проблем функционирования национальной инновационной системы, а значит, и инновационного климата, на современном этапе является неразвитость системы коммерциализации инноваций [Евстигнеева, Махорова 2018].

Выделим основные проблемы коммерциализации инновационной продукции в современных условиях:

Во-первых, это вопросы разработки нормативно-правовой базы, которые касаются областей права, налогообложения и финансов в процессе коммерческой реформы, нормы которых противоречивы, что определяет ряд сложностей в обеспечении защиты продуктов интеллектуальной собственности, коммерциализации инновационной продукции [Белемаева, Трошина].

Во-вторых, существуют проблемы с образованием в области коммерциализации инновационной продукции. Сегодня существует ряд отечественных университетов, система образования которых находится на более низком уровне. Кроме того, отсутствует практика подготовки специалистов в области реализации инноваций.

В-третьих, у многих создателей инноваций отсутствуют финансовые и материальные возможности вывести их на рынок, что определяет необходимость поиска инвесторов на рынке со стороны, которые часто не заинтересованы в реальной реализации продукции. В эту группу также входит проблема отсутствия государственного финансирования не только инновационной деятельности, но также квалификационной и технологической составляющей.

В-четвертых, проблема недоиспользования технико-технологического потенциала. По мнению экспертов, несмотря на активные усилия по созданию Правительством РФ инфраструктуры в инновационной сфере, технологии последней используются примерно на 20–30% [Смышляева 2019].

В-пятых, неэффективный процесс коммерциализации инновационной продукции, то есть отсутствие проработанной, эффективной модели вывода инновационной продукции на рынок<sup>3</sup>.

Именно с целью преодоления указанных выше проблем в сфере коммерциализации инноваций, характерных для России, процесс продвижения инновационной продукции может быть усовершенствован на основе концепции инжиниринга.

Внимание уделяется наукоемким компаниям, поскольку именно они являются «локомотивом» продвижения инноваций в обществе.

Рекомендации по практическому применению механизма выбора инструментов продвижения инновационной продукции наукоемкого предприятия включают в себя несколько основных аспектов:

- создать рабочую группу по выведению (внедрению) инновационной продукции на рынок и формированию системы управления маркетингом инноваций с помощью эффективных инструментов;
- выбрать концепцию продвижения инновационной продукции предприятия в соответствии с поставленной целью и задачами инновационной деятельности наукоемкого предприятия;
- определить соответствие полученных результатов от использования инструментов маркетинга требованиям, предъявляемым к маркетингу инноваций;
- продолжать контролировать и поддерживать позицию продвижения инновационной продукции, если его результаты в целом соответствуют поставленным целям и задачам наукоемкого предприятия в области инноваций;
- применять предложенный алгоритм выбора инструментов продвижения инновационной продукции, что позволит в полной мере учесть все аспекты инновационного маркетинга перед составлением портфеля инструментов по продвижению инновационной продукции.

С целью решения выявленных проблем коммерциализации инновационной продукции в современных условиях предлагаются следующие решения:

- более активно использовать модели «открытых инноваций», которые предполагают кооперацию и сотрудничество между участниками инновационной деятельности, в результате кото-

---

<sup>3</sup> *Вязова Г.А.* Проблемы и перспективы коммерциализации инноваций на базе малых предприятий в России [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/22/2223> (дата обращения 11 января 2022).

рых организуется трансфер технологий, получение патента, продвижение продукта на рынок [Шумкин 2021], что имеет больше перспектив, поскольку на каждом этапе инновационного процесса привлекаются высококвалифицированные специалисты или институциональные единицы, обладающие необходимыми навыками для лучшей реализации каждого этапа разработки и продвижения продукта с учетом потребностей рынка и ожидаемых рисков;

- развивать трансфер технологий, создавать в НИИ и вузах отделы коммерциализации исследований, где специалисты смогли бы отобрать из всех разработок наиболее перспективные, оказывать помощь по оформлению патента и нахождению инвестора;
- изменить систему налогообложения в рамках стимулирования инновационной деятельности предприятия в части предоставления различных льгот, налоговых каникул для предприятий, активно осуществляющих инновационную деятельность.

Под коммерциализацией инновационной продукции автор понимает деятельность по получению дохода, развитию научного превосходства, повышению конкурентоспособности предприятия, региона или государства в целом за счет эффективного выведения инновационной продукции на рынок.

Специфика продвижения крупных промышленных корпораций по инновационному пути развития связана с особой ролью государства как собственника. Это, наряду с формированием собственной ресурсной базы (сырьевой и инфраструктурной), способствует включению данного бизнеса в федеральные программы, привлечению кредитных ресурсов на особых условиях в системообразующих банках, участию представителей топ-менеджмента корпораций в высших органах власти [Антипина, Беркович 2016].

Очень важно в процессе функционирования предприятия на всех стадиях жизненного цикла продукции использовать разнообразные инструменты маркетинга.

Анализ научных трудов [Абазова 2016], касающихся данной темы, позволил выделить многообразие инструментов и подходов в маркетинге инновационной продукции. Данные инструменты используются непосредственно как для традиционных, так и инновационных товаров. При этом инструменты инновационного маркетинга учитывают особенности выпуска и реализации инновационной продукции, акцентируя преимущества их инновационности для потенциальных покупателей [Карпова 2018].

Несмотря на большое количество информации относительно маркетинга инновационной продукции, которое приводится в научных работах, можно указать на недостаточное количество публикаций с прямыми рекомендациями к его применению. Поэтому возникает необходимость систематизации подходов, представления плана действий по реализации инновационного продукта, который любое наукоемкое предприятие сможет реализовать в современных условиях.

Разработка подобного действующего механизма приведет к эффективному использованию инструментов продвижения инновационной продукции, что на данный момент времени относится к ключевым потребностям наукоемких предприятий. При этом недостаточно произвести инновационный продукт, необходимо его эффективно реализовать и преподнести потребителям, что акцентирует внимание на усилиях и высоких компетенциях персонала в данной сфере.

### *Заключение*

С целью эффективного функционирования и развития отечественным предприятиям необходимо активизировать свою инновационную деятельность. Данный аспект предполагает модернизацию условий развития инноваций и поддержания высокого уровня конкуренции на внутреннем и внешнем рынках на постоянной основе за счет включения в стратегию инновационных приемов и технологий, которые будут способствовать инновациям для дальнейшего развития компании.

Стоит отметить, что для сохранения конкурентного преимущества продукции высокотехнологичным предприятиям следует продолжать в процессе работы следить за изменениями, происходящими в самой компании и ее окружении, получать новые факты для эффективной деятельности, т. е. завершающим этапом является работа по мониторингу и поддержанию позиции нового продукта на рынке.

Необходимость этого процесса обусловлена коротким жизненным циклом продуктовой инновации (из-за появления «имитаторов»), а также скоростью смены одних поколений инноваций другими (в определенных отраслях экономики), что может привести к потере продуктом своей инновационности, а впоследствии и позиции на рыночном пространстве.

В процессе маркетинговой деятельности может быть много отклонений от запланированных ранее результатов. В связи с этим рабочей группе необходим постоянный контроль за поддержанием своей продукции на рынке. Этот процесс необходим для обеспечения успеха работы компании.

## Литература

---

- Абазова 2016 – *Абазова Л.Х.* Маркетинговое обеспечение инноваций как важная составляющая инновационной деятельности // Управление инновациями: теория, методология, практика. 2016. № 19. С. 31–35.
- Антипина, Беркович 2016 – *Антипина Н.И., Беркович М.И.* Инновационное развитие хозяйствующих субъектов РФ: структурный аспект // Sredizemnomorskii zhurnal sotsial'nykh nauk. 2016. Т. 7. № 2. С. 80–89.
- Баранчеев 2018 – *Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М.* Управление инновациями: Учеб. М.: Юрайт, 2018. 720 с.
- Белемаева, Трошина 2019 – *Белемаева А.В., Трошина Е.П.* Основные проблемы коммерциализации инноваций в России // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2019. № 1–1. С. 117–120.
- Бурлаков, Головин, Дзюрдзя 2021 – *Бурлаков В.В., Головин Е.В., Дзюрдзя О.А.* Диверсификации российской экономики: необходимость ускорения, зарубежный опыт и возможность его использования // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3. С. 72–90. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-72-90.
- Евстигнеева, Махорова 2018 – *Евстигнеева Е.Е., Махорова Ю.В.* Особенности вывода и продвижения инновационного продукта на рынок // Молодой ученый. 2018. № 52 (238). С. 108–110.
- Карпова 2018 – *Карпова С.В.* Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2018. 457 с.
- Костромин 2020 – *Костромин П.А.* Новые технологии в современной подготовке кадров // Наука и искусство управления. Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 58–67.
- Мандыч, Быкова 2021 – *Мандыч И.А., Быкова А.В.* Трудности и перспективы развития высокотехнологических проектов в эпоху цифровой трансформации экономики // Российский технологический журнал. 2021. № 9 (2). С. 88–95. DOI: 10.32362/2500-316X-2021-9-2-88-95.
- Смышляева 2019 – *Смышляева А.Е.* Инновационный климат в России: проблема коммерциализации инноваций // Актуальные вопросы гуманитарных и общественных наук: Сб. науч. трудов Всерос. научно-практич. конф. с междунар. участием. СПб., 2019. С. 277–281.
- Шумкин 2021 – *Шумкин А.В.* Коммерциализация инновационных продуктов в условиях реализации модели «открытых инноваций» // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых: Сб. науч. ст. 2-й Всерос. науч. конф. перспективных разработок: В 5 т. Т. 1: Экономика. Курск, 2021. С. 325–328.
- Burlakov et al. 2020 – *Burlakov V.V., Dzyurdzya O.A., Fedotova G.V., Alieva A.H., Kravchenko E.N.* The modern trends of development of AI technologies // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2020. Т. 1100 AISC. P. 374–383.
- Sekerin 2017 – *Sekerin V.D., Burlakov V.V., Gorokhova A.E., Dzyurdzya O.A.* Innovations' latency sources // Espacios. 2017. Т. 38. № 62. S. 26.

## References

---

- Abazova, L.Kh. (2016), "Marketing support of innovations as an important component of the innovation activity", *Upravlenie innovatsiyami: teoriya, metodologiya, praktika* [Innovation management: theory, methodology, practice], no. 19. pp. 31–35.
- Antipina, N.I. and Berkovich, M.I. (2016), "Innovative Development of the RF Economic Entities. Structural Aspect", *Sredizemnomorskii zhurnal sotsial'nykh nauk* [Mediterranean journal of social sciences], vol. 7, no. 2, pp. 80–89.
- Barancheev, V.P., Maslennikova, N.P. and Mishin, V.M. (2018), *Upravlenie innovatsiyami* [Innovation management], Yurait, Moscow, Russia.
- Belemaeva, A.V. and Troshina, E.P. (2019), "Main problems of commercialization of innovations in Russia", *Problemy razvitiya predpriyatii: teoriya i praktika* [Problems of enterprise development: theory and practice], no. 1–1, pp. 117–120.
- Burlakov, V.V., Dzyurdzya, O.A., Fedotova, G.V., Alieva, A.H. and Kravchenko, E.N. (2020), "The modern trends of development of AI technologies", *Advances in Intelligent Systems and Computing*, T. 1100 AISC, pp. 374–383.
- Burlakov, V.V., Golovin, E.V. and Dzyurdzya, O.A. (2021), "Diversification of the Russian economy. The need to accelerate, foreign experience and the possibility of using it", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management Law" Series*, no. 3, pp. 72–90, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-72-90.
- Evstigneeva, E.E. and Makhorova, Yu.V. (2018), "Features of the output and promotion of an innovative product to the market", *Molodoi uchenyi* [Young scientist], no. 52 (238), pp. 108–110.
- Karpova, S.V. (2018), *Innovatsionnyi marketing: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury* [Innovative Marketing. A Textbook for Bachelor's and Master's Degrees], Yurayt, Moscow, Russia.
- Kostromin, P.A. (2020), "New technologies in today training of personnel", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1/2, pp. 58–67.
- Mandych, I.A. and Bykova, A.V. (2021), "Difficulties and prospects for the development of high-tech projects in the epoch of digital transformation of economy", *Russian Technological Journal*, no. 9 (2), pp. 88–95, DOI: 10.32362/2500-316X-2021-9-2-88-95.
- Sekerin, V.D., Burlakov, V.V., Gorokhova, A.E. and Dzyurdzya, O.A. (2017), "Innovations' latency sources", *Espacios*, vol. 38, no. 62, pp. 26.
- Shumkin A.V. (2021), "Commercialization of innovative products in the context of the implementation of the 'open innovations' model", *Innovatsionnyi potentsial razvitiya obshchestva: vzglyad molodykh uchenykh*, sbornik nauchnykh statei 2-i Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii perspektivnykh razrabotok [Innovative potential for the development of society. The view of young scientists. 2<sup>nd</sup> All-Russian scientific conf. on promising developments], vol. 1, Kursk, Russia, pp. 325–328.
- Smyshlyayeva A.E. (2019), "Innovative climate in Russia. An issue of commercialization of innovations", *Aktual'nye voprosy gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk*, sbornik nauchnykh trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Topical issues of the humanities and social sciences, Proceedings of All-Russian scientific and practical. conf. with international participation], Saint Petersburg, Russia, pp. 277–281.
- Zaitseva, K.Yu. (2018), "Bringing an innovative product to the market", *Bulletin of the Altai State University*, no. 4, pp. 78–82.

*Информация об авторах*

*Вячеслав В. Бурлаков*, доктор экономических наук, доцент, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; 119454, Москва, пр. Вернадского, д. 78; bur@mail.ru

*Виктория С. Кемпа*, аспирант, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия; 123242, а/я 1, Россия, Москва, ул. Садовая-Кудринская, д. 11, стр. 1; kempavika@mail.ru

*Information about the authors*

*Vyacheslav V. Burlakov*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; bld. 78, Vernadsky Avenue, Moscow, Russia, 119454; bur@mail.ru

*Viktoriya S. Kempa*, postgraduate student, All-Russian Research Institute “Center”, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 11, Sadovaya-Kudrinskaya Street, Moscow, Russia, 123242; kempavika@mail.ru

## Оценка экономической целесообразности полного перехода на виртуальное существование современного печатного СМИ

Алексей В. Хмелев

*Сибирский государственный университет телекоммуникации и информатики  
Новосибирск, Россия, ah.04@mail.ru*

*Аннотация.* Данный материал посвящен изучению вопроса трансформации из классической в виртуальную форму современного средства массовой информации. Изучение вопроса включает в себя исследование двух основных моментов – выявления причин перехода в новый формат и оценку экономической стороны вопроса. Изучены основные причины перехода, такие как большая аудитория и низкая цена рекламы, произведены сравнения данных параметров у электронных и печатных СМИ. Изменения и трансформации в средствах массовой информации всегда направлены на реализацию ключевых целей – увеличения денежных поступлений и численности аудитории, продвижения бренда и формирования уникального контента, поддержания и повышения уровня конкурентоспособности. Соответственно, оценка экономической целесообразности производится на основе анализа возможности реализации обозначенных целей при изменении формы существования. В качестве базы данных использованы открытые источники и архивы изданий (печатных и электронных) и компании из сферы малого бизнеса.

*Ключевые слова:* трансформация, издания, охват, аудитория, Интернет, социальные сети, экономика

*Для цитирования:* Хмелев А.В. Оценка экономической целесообразности полного перехода на виртуальное существование современного печатного СМИ // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 64–74. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-64-74

## Assessment of the economic feasibility of a complete transition to the virtual existence of modern print media

Aleksei V. Khmelev

*Siberian State University of Telecommunications and Informatics Science  
Novosibirsk, Russia, ah.04@mail.ru*

*Abstract.* This material is deals with the study of an issue of transformation from the classical to the virtual form of modern media. That study includes the one of two main points – identifying the reasons for the transition to a new



format, and assessing the economic side of the issue. The author studied basic reasons for the transition, such as a large audience and low cost of advertising, and compared those parameters in electronic and print media. Changes and transformations in the media are always aimed at realizing key goals – increasing the cash receipts and audience size, promoting a brand and creating unique content, maintaining and increasing competitiveness. Accordingly, the assessment of economic feasibility is based on an analysis of the possibility of realizing the designated goals when the form of existence changes. Open sources and archives of publications (print and electronic) and small business companies were used as a database.

*Keywords:* transformation, publications, reach, audience, internet, social networks, economy

*For citation:* Khmelev, A.V. (2022), “Assessment of the economic feasibility of a complete transition to the virtual existence of modern print media”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 64-74, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-64-74

## *Введение*

Виртуальное пространство и социальные сети появились недавно. Например, социальная сеть “Facebook” основана в 2004 г., а российская социальная сеть «ВКонтакте» – в 2006 г. На сегодняшний день это та область, где перемены (новые функции) и нововведения (правила и возможности) происходят с высокой интенсивностью. Точкой пересечения социальных сетей и современных средств массовой информации можно назвать момент, когда группы в социальных сетях или блоги начали относить к СМИ [Браславец 2009]. В сфере печатных средств массовой информации была и остается высокая конкуренция [Тамберг, Бадьин 2005, с. 111–112], поэтому вхождение электронных СМИ усилило конкуренцию на информационном рынке. На первый взгляд все максимально понятно – высокая конкуренция, печатные и электронные СМИ, но одним из актуальных вопросов в сфере средств массовой информации последних лет остается вопрос о полной трансформации в виртуальную (электронную) форму существования современного печатного издания. Интерес к данному процессу в определенной степени обусловлен современными тенденциями развития виртуальной среды во всех направлениях. Много компаний в сфере малого бизнеса (по разным причинам и факторам) перешли на работу в виртуальном пространстве, но так же данный процесс не обошел и многие российские средства массовой информации [Зверева 2019; Хмелев 2019]. Процесса трансформации в своих трудах касаются разные ученые [Доктор 2013; Журавская 2015; Конев 2018],

но при этом остается важный вопрос – насколько оправдана такая трансформация? Необходимо понимать, что целями любой трансформации или преобразования в сфере средств массовой информации являются [Хмелев 2017]:

- увеличение денежных поступлений (объемы рекламы);
- продвижение бренда и формирования уникального контента;
- поддержание конкурентоспособности (как средства массовой информации, так и его услуг);
- увеличение читательской аудитории и географии охвата.

Поэтому оценивать оптимальность трансформации для современного издания нужно с точки зрения реализации обозначенных целей. Вышеобозначенные цели связаны с двумя важными вопросами. Первый – почему компании (рекламодатели) переходят на электронные рекламные ресурсы, и второй – какова экономическая сторона (доходы, расходы) трансформации для современных СМИ.

### *Изучение причин и целей перехода компаний и средств массовой информации в виртуальную форму существования*

Почему компании переходят на электронные рекламные ресурсы?

Есть целый ряд причин, по которым компании переходят на электронную рекламу, но чаще всего называют две причины: «такая форма дешевле» и «такая форма имеет больший охват» [Анашинева 2021, с. 19; Иванов 2013, с. 58–59]. Что касается первой причины – это отчасти правда, у многих небольших сайтов и групп в социальных сетях стоимость размещения баннера или рекламы в новостную ленту невысока, но при этом есть действительно крупные электронные средства, в структуре которых, кроме основного сайта, есть еще несколько групп в разных социальных сетях. К таковым можно отнести NGS.RU, где кроме основного сайта есть также группа в социальной сети ВКонтакте и Instagram. Что касается цен у данного ресурса, то цены на информационное наполнение варьируются в диапазоне от 10 до 384 тыс. руб. (цена зависит от объема и формы рекламы)<sup>1</sup>, у печатных средств информации единица – это полоса, а ее стоимость в Новосибирске варьируется от 22 до 75 тыс. руб.<sup>2</sup> Получается, что реклама в электронной среде не

<sup>1</sup> NGS.RU Новосибирск онлайн [Электронный ресурс]. URL: <https://mediakit.iportal.ru/novosibirsk> (дата обращения 19 декабря 2020).

<sup>2</sup> Журнал “Status” [Электронный ресурс]. URL: <https://status-media.com/category/archive/> (дата обращения 3 сентября 2020).

всегда дешевле. Что касается второй причины «большой охват», в большей степени это миф – потому, что у большинства электронных средств массовой информации даже нет портрета читателя, а ведь именно это главное – большой охват нужной аудитории. Если мы говорим о печатных изданиях, тут все просто, у них есть медиа-кит, в котором имеется вся информация и о читателях (есть диапазон возраста, есть сортировка по полу и социально-экономическому статусу), и о тираже, о формах реализации (точная информация о количестве, которое идет на рассылку рекламодателям, количестве, реализуемом на отраслевых выставках и форумах). У электронных ресурсов такого документа в большинстве случаев нет (есть исключения, например, все тот же информационный портал NGS.RU), их читатели – все желающие, а если мы говорим о группах в социальных сетях, здесь еще больше нюансов. Не так давно, в 2015 г., в сфере SMM-продвижения появился новый инструмент «накрутки» (серый инструмент SMM), он позволяет увеличить аудиторию подписчиков группы в социальных сетях [Ананишневa 2021, с. 20–21]. Примерная схема такова: программа рассылает запрос на вступление, человек получает приглашение и в случае вступления в социальную группу получает 1–2 рубля на счет телефона. При этом, как отмечают сами SMM-специалисты, люди, входящие в базу программы, могут не являться активными читателями информационного наполнения, они отключают информацию и оповещения от таких групп (так как их много), но остаются в числе подписчиков, данные люди просто пользуются возможностью пополнить баланс телефона, и в целом являются «пассивной» аудиторией. Доля такой аудитории может достигать 40–50% от общего числа подписчиков. Главная задача подобной «накрутки» – это подъем, ведь чем больше подписчиков, тем выше располагается группа в поисковом списке и тем выше ее привлекательность, так как выбирают зачастую именно по этому значению. Если отсеять пассивную аудиторию, а оставшуюся изучить через фильтры – географического положения, возраста, пола, социально-экономического статуса – в итоге может получиться, что из 600 тыс. подписчиков целевой аудиторией являются от 7 до 20 тыс. человек (у печатных средств информации в зависимости от тиража эти значения от 3 до 40 тыс. человек). Таким образом, охват именно целевой аудитории у множества электронных ресурсов немного больше или равен охвату классических печатных СМИ.

## *Экономические показатели трансформации*

*Экономическая сторона вопроса.* В данном вопросе есть плюсы и минусы трансформации. Так, если говорить о плюсах – это в первую очередь экономия на печати, и стоит сказать, что сейчас в России вопрос печати стоит остро. Из-за подорожания основного сырья (глянцевой бумаги) большая часть данного ресурса ввозится из Финляндии согласно информации типографии, что напрямую связано с курсом валюты (в 2014 г. – скачок курса валют был с 47,5 руб. за евро до 75,8 руб. за евро). Некоторые типографии это отобразили даже на своих сайтах, а в конце прайса было размещено примечание:

Внимание! В связи с нестабильным курсом валют, цены, указанные в таблицах, могут быть изменены без уведомления... уточняйте у менеджеров информацию<sup>3</sup>.

Что касается конкретных изменений, в качестве примера можно привести проект компании ООО «АЖУР» (Агентство Журналистских Расследований, г. Новосибирск). Проект данной компании – это создание юбилейной книги в апреле 2014 г., бюджет в размере 978 тыс. руб. покрывал все редакционные работы и тираж 1400 экземпляров книги объемом 468 страниц, но уже в октябре эта сумма покрывала только редакционные работы и одну тысячу экземпляров (объем работ и книги не изменился). Естественно, такое изменение расходов существенно, и особенно для средств массовой информации, которые существуют на базе малого бизнеса. Если же говорить о примерах в сфере печатных изданий, то можно привести пример 2015 г., когда издание «Деловой квартал» прекратило выпуск печатной версии журнала в г. Новосибирске тиражом 8240 экземпляров, объяснив это тем, что больший уклон будет сделан в развитии официального сайта издания<sup>4</sup>. Но есть ряд экспертов, которые больше склонны к мысли, что данное издание делало этот шаг как раз из-за резкого роста печатных расходов, учитывая размер тиража и изменение стоимости печати. Если говорить о виртуальном (электронном) существовании, основной постоянный

---

<sup>3</sup> Рекламно-издательская фирма «Новосибирск» [Электронный ресурс]. URL: [http://xn----btbcwcbotjbqjje8a.xn--p1ai/ceny\\_na\\_pechat.html](http://xn----btbcwcbotjbqjje8a.xn--p1ai/ceny_na_pechat.html) (дата обращения 2 сентября 2019).

<sup>4</sup> «Деловой квартал» объяснил закрытие журнала в Красноярске и Новосибирске [Электронный ресурс]. URL: <https://tayga.info/119294> (дата обращения 31 августа 2020).

расход – это ежемесячная плата за домен (ru, рус), ежемесячная цена домена с 2013 по 2017 г. практически не изменилась, на территории Новосибирской области цена данной услуги 240–300 руб. в месяц (для доменов – ru, рус). Можно сказать, что виртуальная (электронная) форма помогает снизить производственные расходы. Что касается денежных поступлений, для начала нужно определить, сколько приносит электронное средство массовой информации денежных поступлений в месяц, в среднем это значение колеблется в диапазоне 200–800 тыс. руб. (для большинства), диапазон у печатных ресурсов от 400 тыс. до 12 млн руб. на один выпуск. Так, в качестве примера можно привести печатное издание «Аргументы и факты на Оби» (Новосибирск). В 2019 г. полоса рекламы стоила 99,6 тыс. руб.<sup>5</sup> Это информационное издание, и согласно законам «О рекламе» и «О средствах массовой информации» оно не может размещать рекламы больше 45% от объема<sup>6</sup>. Согласно официальным данным на 14.11.2019 г. минимальный объем газеты обозначен в 24 полосы, соответственно, максимальный объем рекламы может быть 10,8 полос, т. е. доход с одного выпуска 1 076 328 руб., в месяц выходит четыре выпуска, что дает в итоге примерно 4 305 312 руб. поступлений. Как видно из примера, при стабильной работе печатные издания могут приносить в несколько раз больше денежных поступлений, но нужно учесть, что сами печатные ресурсы также активно используют и развивают свои электронные ресурсы (официальный сайт, группы в социальных сетях) и на текущий момент печатные издания в этом вопросе имеют положительную динамику, согласно официальному отраслевому отчету федерального агентства по печати и массовым коммуникациям [Хмелева 2018; Российская печать 2019, с. 77–78]. Активное использование электронных ресурсов в своей деятельности – это один из шагов по поддержанию конкурентоспособности, издания могут предложить рекламодателю отдельно печатную рекламу, отдельно электронную или комплексную рекламу, включающую в себя оба вида рекламы. Так, Е.А. Зверева отмечала в своем труде:

<sup>5</sup> Прайс-лист «АиФ на Оби» [Электронный ресурс]. URL: <https://nsk.aif.ru/static/2965172> (дата обращения 22 января 2021).

<sup>6</sup> Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О рекламе» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/f68afc90fd06f2e62b3e3cb45714c287c5e44086/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/f68afc90fd06f2e62b3e3cb45714c287c5e44086/) (28.09.2020); Федеральный закон от 27.12.1991 № 2124-1 (ред. от 07.06.2017) «О средствах массовой информации» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1511/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/) (дата обращения 7 июля 2017).

...развитие одного направления (бумага) за счет сокращения другого (цифра) явно дает эффект «отрицательной корреляции», при которой увеличение одной переменной связано с уменьшением другой. В то время как очевидная перспектива связана с дуальным развитием бизнеса (бумага + цифра), с установлением «положительной корреляции», при которой увеличение одной переменной связано с увеличением другой [Зверева 2019].

Данное утверждение выглядит очень рациональным – дело в том, что современная печатная реклама по своей природе уже инструмент имиджевой рекламы, в то время как электронная реклама стала инструментом оперативного рекламирования.

Что касается конкурентоспособности услуг средства массовой информации, услуги издания не становятся вариативными при полной трансформации, они остаются одноформатными – строго или печатными, или электронными. При этом нужно понимать, что не все рекламодатели могут одобрить такой переход, а это означает, что отток клиентов в определенной мере будет иметь место, а это, в свою очередь, принесет снижение денежных поступлений, наработки новой базы данных, снижение сделанных параметров заработной платы и как результат отток высококвалифицированных специалистов. Частично подтверждение данного утверждения – это тот факт, что известные люди, которые ранее выступали в роли главного редактора проекта, после его трансформации покидают проект. Последний такой пример – это уход Светланы Бондарчук с поста главного редактора журнала “Hello!” после официального объявления о прекращении существования печатной версии<sup>7</sup>. Если говорить о наработке новой базы, то это процесс сложный и требующий времени. Если отток будет очень большим (свыше 75% клиентов), это означает, что необходимо будет формировать абсолютно новую базу данных [Портер 2005, с. 50]. При существенном оттоке рекламодателей и долгой наработке базы также есть вероятность, что функционирование будет нестабильным, а в условиях плотности информационного рынка – это высокий риск, как писал Амблер, нужно ориентироваться на сильных участников рынка, но изучать слабых – с целью поглощения [Амблер 1999]. Подтверждают данную мысль слова одного из руководителей компании «Реклама Онлайн» (г. Новосибирск), сказанные во время презентации 2017 г.: «Мы в кризис не уходим и не ослабляем свои позиции, мы поглощаем слабых».

---

<sup>7</sup> Светлана Бондарчук покинула пост главного редактора журнала “Hello!” [Электронный ресурс]: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/14/08/2020/5f3666509a79475832bec1d1](https://www.rbc.ru/technology_and_media/14/08/2020/5f3666509a79475832bec1d1) (дата обращения 4 октября 2020).

Получается, что полная трансформация в электронную форму может частично сократить расходы, но при этом есть риск существенного сокращения доходов, также существует серьезный риск временной дестабилизации функционирования и понижения конкурентоспособности средства массовой информации. Если говорить о конкурентоспособности услуг – при переходе в виртуальную среду они не становятся более привлекательными, более эффективным выглядит вариант использования гибридной формы, данная форма в потенциале позволяет расширить число рекламодателей и увеличить доходы.

Нужно также принимать во внимание, что кроме материальных, есть еще нематериальные параметры – например, вопрос бартерной рекламы. Электронные издания неохотно идут на такого рода сотрудничество, так как вся их деятельность строится на просторах Интернета. Пример действий печатного издания в этом направлении – это журнал «Инфосфера» (Новосибирск). Издание вело бартерную деятельность с выставкой NATEXPO (2011–2015 гг.), в рамках сотрудничества журнал предлагал печатную рекламу (реклама, пресс-релиз, пост-релиз) и размещение баннера на официальном сайте, выставка включала издание в перечень информационных партнеров и участников выставки (электронные и печатные каталоги), а также предоставляла стенд на выставке. С имиджевой стороны – издание продвигало свой бренд (посредством размещения информации в продукции выставки, а также подготовки информации о том, как прошло участие для размещения в печатном и электронном виде), налаживание контактов с экспертами, специалистами, руководителями как компаний, так и министерств (для подготовки качественного контента, с комментариями первых лиц и ведущих специалистов). В данном случае речь идет о продвижении бренда и формировании уникального контента. Если продолжать проводить параллели с электронными средствами массовой информации, то немногие, а если быть точным, только самые крупные ресурсы, принимают участие в крупных мероприятиях. Большинство малых ресурсов занимаются оперативным копированием новостей, и, соответственно, у них нет своих экспертов, контактов и уникальности контента [Доктор 2013]. Согласно официальной информации на сайте издания, «Председатель» (Новосибирск) ежегодно принимает участие в 11–13 выставках на территории России, Беларуси и Казахстана<sup>8</sup>. Если оценивать экономическую целесообразность, можно снова вернуться к примеру журнала «Инфосфе-

---

<sup>8</sup> Журнал «Председатель» [Электронный ресурс]. URL: <https://predsedatel-apk.ru/> (дата обращения 14 марта 2018).

ра»: в рамках бартерного сотрудничества услуги с его стороны по прайсу можно оценить в 90–100 тыс. руб., в то время как полученные от выставки ресурсы оценивались примерно в полмиллиона – миллион рублей.

### *Заключение*

При поверхностной оценке складывается впечатление, что электронные средства массовой информации более успешны – они имеют большую аудиторию, имидж и соответствующий прайс-лист. Но при углубленном изучении все этих положительных аспекты есть только у крупных и давно существующих ресурсов, в то время как у небольших половина этих параметров выглядят посредственными в сравнении с печатными ресурсами. Что же касается полной трансформации печатного издания в электронную форму, то данный процесс сегодня сложно назвать абсолютно оправданным с экономической стороны. Большинство целей, которые стоят перед средствами массовой информации, не реализуются или же существуют весомые риски. При этом ряд печатных изданий сделали большой шаг вперед – создав гибридную форму существования (печатная форма, сайт, социальные сети, использования мультимедийных технологий в работе ресурсов) и продвижения своих франшиз (бренда).

В частности, это журнал «Я Покупаю»: кроме печатной версии, издание продвигает фирменный сайт и активно использует площадки в социальных сетях (ВКонтакте и Instagram), и журнал «Председатель»: кроме печатной рекламы, издание также предлагает интернет-продвижение (официальный сайт), видеointервью (свой канал YouTube), участие в крупных выставках и мероприятиях, а также рекламные кампании. Подобные примеры говорят о подвижном и современном мышлении руководителей данных печатных изданий, о их готовности расширять спектр рекламных возможностей и укреплять свою конкурентоспособность.

### *Литература*

---

- Амблер 1999 – Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. 400 с.
- Ананишневa 2021 – Ананишневa В.В. Интернет-маркетинг, маркетинг в социальных сетях (SMM), социальные сети: Учеб. пособие. М.: Москластер, 2021. 157 с.



- Браславец 2009 – *Браславец Л.А.* Социальные сети как средства массовой информации: к постановке проблемы // Вестник ВГУ. Серия: Филология. Журналистика. 2009. № 1. С. 125–132.
- Доктор 2013 – *Доктор К.* Ньюсономика. Двенадцать трендов, которые изменят новости. М.: РИА «Новости», 2013. 352 с.
- Журавская 2015 – *Журавская О.* Брендинг мужского глянцевого журнала в медийном пространстве // Журналистика–2015: состояние, проблемы, перспективы: Материалы 17-й Междунар. научно-практич. конф. 12–13 ноября. Минск: БГУ, 2015. С. 11–14.
- Зверева 2019 – *Зверева Е.А.* Бумажная пресса в условиях цифровизации медиасистемы // Журналистика–2019: состояние, проблемы, перспективы: Материалы 21-й Междунар. научно-практич. конф. 14–15 ноября. Минск: БГУ, 2019. С. 137–141.
- Иванов 2013 – *Иванов А. А.* Брендинг: Учеб. пособие. Комсомольск-на Амуре: ВПО КНАГТУ, 2013. 74 с.
- Конев 2018 – *Конев Е.* Прогнозируемые векторы развития зарубежных медиа // Журналистика–2018: состояние, проблемы, перспективы: Материалы 20-й Междунар. научно-практич. конф. Минск: БГУ, 2018. С. 294–297.
- Портер 2005 – *Портер Майкл Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- Российская печать 2019 – Российская периодическая печать: Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад / Под общ. ред. В.В. Григорьева. М.: Фед. агентство по печати и массовым коммуникациям, 2019. 116 с.
- Тамберг, Бадьин 2005 – *Тамберг В., Бадьин А.* Бренд. Боевая машина бизнеса. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 240 с.
- Хмелев 2017 – *Хмелев А.В.* Адаптация виртуального пространства как площадки для сегментного усиления печатного СМИ // Развитие территорий. 2017. № 1 (7). С. 31–33.
- Хмелев 2019 – *Хмелев А.В.* Массовый переход бизнеса в виртуальное пространство: оптимизация расходов или модный тренд // Журналистика–2019: состояние, проблемы, перспективы: Материалы 21-й Междунар. научно-практич. конф. 14–15 ноября. Минск: БГУ, 2019. С. 371–374.
- Хмелева 2018 – *Хмелева П.В.* Опыт современных печатных медиаресурсов в использовании социальных сетей // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации: Материалы междунар. науч.-практ. конф.: В 2 ч. / Под ред. И.В. Архиповой. Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2018. Ч. 2. С. 317–318.

## References

---

- Ambler, T. (1999), *Prakticheskii marketing* [Practical marketing], Kapurevskii, Yu. (tr., ed.) Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Ananishnev, V.V. (ed.) (2021), *Internet-marketing, marketing v sotsial'nykh setyakh (SMM), sotsial'nye seti* [Internet Marketing, Social Media Marketing (SMM), Social Media], учебное пособие, Mosklaster, Moscow, Russia.
- Braslavets, L.A. (2009), "Social media as a mass media. Towards the issue statement", *Vestnik VSU. Series: Philology, Journalism*, no. 1. pp. 125–132.
- Doctor, K. (2013), *N'yusonomika. Dvenadtsat' trendov, kotorye izmenyat novosti*. [Newsonomics. Twelve trends that will change the news], RIA "Novosti", Moscow, Russia.

- Ivanov, A.A. (2013), *Brending* [Branding], ucheb. posobie, KnAGTU, Komsomolsk-on-Amur, Russia.
- Khmelev, A.V. (2017), "Adapting the virtual space as a platform for segmental reinforcement of print media", *Territory development*, no. 1 (7), pp. 31–33.
- Khmeleva, P.V. (2018), "Experience of modern print media resources in the use of social networks", Arkhipova, I.V. (ed.), *Novaya real'nost': ekonomika, menedzhment, sotsial'nye kommunikatsii, Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* ["New Reality. Economics, Management, Social Communications". Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, in 2 parts], NGPU, Novosibirsk, Russia, pp. 317–318.
- Khmelev, A.V. (2019), "Massive move of businesses into the virtual space. Cost optimisation or a fashion trend", *Zhurnalistsika-2019: sostoyanie, problemy, perspektivy, Materialy 21-i mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Journalism-2019. State, issues, perspectives. Materials of the 21<sup>st</sup> International Scientific and Practical Conference. 14–15 November], BGU, Minsk, Republic of Belarus, pp. 371–374.
- Konev, E. (2018), "Foreseeable vectors for development of foreign media", *Zhurnalistsika-2018: sostoyanie, problemy, perspektivy, Materialy 20-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Journalism-2018. State, issues, perspectives. Proceedings of the 20<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference], Minsk, Republic of Belarus, pp. 294–297.
- Porter, M.E. (2005), *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
- Grigor'ev, V.V. (ed.) (2019), *Rossiiskaya periodicheskaya pechat'. Sostoyanie, tendentsii i perspektivy razvitiya*, Otrasevoi doklad [Russian periodicals. State, trends and prospects for development: Sectoral report], Fed. agentstvo po pechati i massovym kommunikatsiyam, Moscow, Russia.
- Tamberg, V. and Bad'in, A. (2005), *Brend. Boevaya mashina biznesa* [Brand. Fighting vehicle of business.], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
- Zhuravskaya, O. (2015), "Branding of a men's glossy magazine in the media space", *Zhurnalistsika-2015: sostoyanie, problemy, perspektivy, Materialy 17-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Journalism-2015. State, issues, perspectives. Proceedings of the 17<sup>th</sup> International Scientific and Practical Conference. November 12–13, BGU], Minsk, Republic of Belarus, pp. 11–14.
- Zvereva, E.A. (2019), "The paper press in a digitised media system", *Zhurnalistsika-2019: sostoyanie, problemy, perspektivy, Materialy 21-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Journalism-2019. State, issues, perspectives. Materials of the 21<sup>st</sup> International Scientific and Practical Conference, November 14–15], Minsk, Republic of Belarus, pp. 137–141.

### *Информация об авторе*

Алексей В. Хмелев, старший преподаватель, Сибирский государственный университет телекоммуникации и информатики, Новосибирск, Россия; 630102, Россия, Новосибирск, Кирова ул., д. 86; ah.04@mail.ru

### *Information about the author*

Aleksei V. Khmelev, senior lecturer, Siberian State University of Telecommunications and Information Science, Novosibirsk, Russia; bld. 86, Kirov Street, Novosibirsk, Russia, 630102; ah.04@mail.ru

## Современное состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности

Юлия А. Назарова

*Российский государственный университет нефти и газа НИУ  
имени И.М. Губкина, Москва, Россия, j.a.nazarova@mail.ru*

Алина А. Лышко

*ООО «Стройинвесттрубопровод»  
Москва, Россия, alino4k19986843@mail.ru*

Иван О. Горюнов

*ООО «Стройинвесттрубопровод»  
Москва, Россия, goryunovivan@gmail.com*

*Аннотация.* Статья посвящена вопросу современного состояния, особенностей, значений и перспектив развития нефтегазовой отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности. Актуальность выбранной темы подтверждается неоднозначным положением нефтегазовой отрасли России в современных условиях и различными мнениями в научном сообществе по ее роли в экономике страны. С одной стороны, нефтегазовая отрасль – основа российской экономики, ее опора. С другой – нестабильность цен на мировых рынках углеводородов, неопределенность курса валют не позволяют в полной мере раскрыть отраслевой потенциал. Критический износ основных фондов также привносит элемент нестабильности в нефтегазовую отрасль, а истощение существующих месторождений приводит к необходимости расширения ресурсного потенциала, что связано с большими инвестициями. Нефтегазовая отрасль – мощная отрасль России, которая существенно влияет на формирование платежного баланса страны и доходов бюджета, обеспечивает поддержание курса национальной валюты и валютные поступления, имеет огромное влияние на все сферы национальной экономики Российской Федерации. В статье особое внимание отводится современному состоянию, особенностям и значимости нефтегазовой отрасли для страны. Также в работе раскрывается суть вертикально-интегрированных компаний. Сделан акцент на анализе состояния нефтегазовой отрасли. Ставится вопрос об изучении основных направлений государственной поддержки нефтегазовой отрасли. К тому же, несмотря на указанные недостатки, на текущий момент имен-

но российская нефтегазовая отрасль отличается значительной конкурентоспособностью на мировом рынке. Таким образом, проведенное исследование позволяет выявить наиболее значимые проблемы на сегодняшний день, следовательно, на основе полученных данных были рассмотрены перспективы развития нефтегазовой отрасли России.

*Ключевые слова:* нефтегазовая отрасль России, нефтегазовые компании, современное состояние, государственная поддержка, перспективы развития, экономическая безопасность

*Для цитирования:* Назарова Ю.А., Лышко А.А., Горюнов И.О. Современное состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 75–87. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-75-87

## The current state prospects of the development of the oil and gas industry in the context of ensuring economic security

Yuliya A. Nazarova

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University)  
Moscow, Russia, j.a.nazarova@mail.ru*

Alina A. Lyshko

*LLC "Stroyinvesttruboprovod", Moscow, Russia, alino4k19986843@mail.ru*

Ivan O. Goryunov

*LLC "Stroyinvesttruboprovod", Moscow, Russia, goryunoivan@gmail.com*

*Abstract.* The article deals with an issue of the current state, features, values and prospects for the development of the oil and gas industry in the context of ensuring economic security. The relevance of the chosen topic is confirmed by the ambiguous position of the Russian oil and gas industry in present-day conditions and various opinions in the scientific community on its role in the country's economy. On the one hand, the oil and gas industry is the basis of the Russian economy, its support. On the other hand, the instability of prices on the world hydrocarbon markets, the uncertainty of the exchange rate do not allow to fully unlock the industry potential. Critical depreciation of fixed assets also introduces an element of instability in the oil and gas industry, and the depletion of existing fields leads to the need to expand the resource potential, which is associated with large investments. The oil and gas industry is a powerful industry in Russia, which significantly affects the formation of the country's balance of payments and budget revenues, ensures the maintenance of the national currency exchange rate and foreign exchange earnings. It has a huge impact on all spheres of the national economy of the Russian Federation. The article pays special attention to the current state, features and importance of the oil and gas industry for the country. In addition, the work reveals the es-

sence of vertically integrated companies. The emphasis is placed on the analysis of the state of the oil and gas industry. The question is raised about the study of the main directions of state support for the oil and gas industry. In addition, despite the said shortcomings, at the moment it is the Russian oil and gas industry that is significantly competitive in the world market. Thus, the conducted research makes it possible to identify the most significant issues to date, therefore, on the basis of the data obtained, the prospects for the development of the Russian oil and gas industry were considered.

*Keywords:* oil and gas industry of Russia, oil and gas companies, current state, state support, development trend, economic security

*For citation:* Nazarova, Yu.A., Lyshko, A.A. and Goryunov, I.O. (2022), "The current state prospects of the development of the oil and gas industry in the context of ensuring economic security", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 75-87, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-75-87

Экономическое развитие, рост, повышение эффективности – приоритеты любого государства. Для России одной из ведущих отраслей, определяющей промышленный потенциал, является нефтегазовая отрасль [Меркулов, Ткаченко 2015]. Экспертами отмечается, что в течение очень длительного времени нефтегазовые предприятия играют ключевую роль не только в российской, но и в мировой экономике [Трофимов 2020; Артемкина, Сопилко 2017].

Как отмечается в работе [Борисова, Кислицын 2017], значительный ресурсный и производственный потенциал нефтегазовой отрасли позволяет достигать обеспечения значительных показателей в экономике России: более 16% ВВП страны; около 25% налоговых и таможенных поступлений в государственный бюджет; более 30% валютной выручки. Нефтегазовая отрасль даже в нестабильное кризисное время отличается устойчивостью работы всего производственного комплекса.

Использование топливных ресурсов играет роль в обеспечении энергией совокупности промышленных предприятий любого государства, а также в обеспечении всех сфер человеческой жизнедеятельности, чем и определяется важное значение нефтегазовой отрасли для экономики. Главным элементом топливно-энергетического комплекса (ТЭК) Российской Федерации являются предприятия нефтегазового сектора.

Целью данной статьи является оценка современного состояния, особенностей, значения и перспектив развития нефтегазовой отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности. Для

получения желаемого результата требуется решить задачи, такие как: провести анализ современного состояния нефтегазовой отрасли России; отразить направления поддержки нефтегазовой отрасли со стороны государства; выявить перспективные направления развития нефтегазовой отрасли.

Для решения указанных задач были использованы следующие научные подходы: анализ, синтез, группировка, обобщение, что позволило обеспечить реализацию цели и задач исследования.

Нефтегазовая отрасль играет значимую роль в экономике России по нескольким причинам: формирование доходов бюджета и экспортных доходов; обеспечение функционирования других отраслей экономики; мультипликативный эффект по развитию других секторов и отраслей национальной экономики; соотношение величины национальной валюты от мировых цен на нефть.

Стоит отметить, что во многом нефтегазовая отрасль стратегически важна для развития страны, так как это основа, поддерживающая стабильность государства, и опора для остальных отраслей экономики. Современный мир зависит от топлива: транспорт передвигается с использованием нефтепродуктов, изготовление полимеров происходит из природного газа; в результате переработки полезных ископаемых появляются медикаменты и детские игрушки. Исходя из чего можно сделать вывод, что углеводороды – одни из самых полезных и ценных ресурсов как топливной промышленности, так и остальных сфер [Сопилко 2015].

Нефтегазовая отрасль российской экономики – системообразующее звено между Россией и мировой экономикой в целом. Следовательно, доходы от нефти и газа в бюджете РФ важны. Предусматривается деление на нефтегазовые доходы и базовые нефтегазовые доходы. Такое деление присутствует не в каждой стране. Согласно данным за 2021 г., ожидаются в объеме 5 987,2 млрд руб. (5,2% к ВВП) федеральные бюджетные поступления от нефтегазовых доходов. А объем базовых нефтегазовых доходов (без учета снижения объемов добычи нефти в рамках соглашения ОПЕК+) планируется на уровне 6 078,3 млрд рублей. Из этого следует, что в 2021 г. недополученные доходы могут составить 91,1 млрд руб.<sup>1</sup>

На период 2022–2023 гг. объем нефтегазовых доходов ожидается 6 884, 3 млрд руб. (5,5% к ВВП) и 7 489,8 млрд руб. (5,6% к ВВП), среди которых базовые нефтегазовые доходы составят

---

<sup>1</sup> Бюджет для граждан: к Федеральному закону о федеральном бюджете на 2021 г. и на плановый период 2022 и 2023 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/12/main/2021-2023.pdf/> (дата обращения 2 ноября 2021).

6 181,6 млрд руб. и 6 702,5 млрд руб., а также дополнительные нефтегазовые доходы – 702,7 млрд руб. и 787,3 млрд руб. соответственно. В 2021–2023 гг. базовые нефтегазовые доходы должны быть рассчитаны на основании базовой цены на нефть – 43,3, 44,2 и 45,0 долл. за баррель соответственно.

Перейдем к вопросу о состоянии нефтегазовой отрасли в Российской Федерации. Важными показателями в условиях жесткой мировой конкуренции являются такие показатели, как объемы запасов, добычи и экспорта, так как любые колебания спроса и предложения оказывают значительное влияние на цены энергоносителей [Гапоненко, Алабердеев 2019].

Проводя анализ нефтегазовой отрасли, стоит отметить 2020 год, именно этот год стал знаковым в мировой истории вследствие влияния коронавируса. Цена на нефть впервые в истории имела отрицательное значение, что пагубным образом сказалось на экономике России, которая понесла ущерб не только от значительного снижения цен на нефть, но и от пандемии.

Е.Д. Шевченко [Шевченко 2019], автор статьи «Особенности развития нефтегазовой отрасли в России», считает, что важная роль в ценообразовании на мировом рынке нефти отводится ОПЕК, целью которой является формирование взвешенной политики по согласованию цен на нефть, наиболее приемлемых для производителей. От решений ОПЕК во многом зависит его текущее положение и перспективы развития.

В ходе очередной сделки ОПЕК + Российской Федерации необходимо было принять на себя самые большие обязательства – сокращение добычи нефти (26% от всего объема сокращения).

На официальном сайте Министерства энергетики Российской Федерации представлена информация по добыче нефти и газа. Добыча нефти и газового конденсата по итогам 2020 г. составила 512,8 млн т. По сравнению с прошлогодним показателем объем производства снизился на 48,4 млн т (–8,6%). Добыча нефти и газового конденсата в 2021 г. ожидается примерно на уровне 2020 г.<sup>2</sup>

Состояние нефтяного рынка влияет непосредственным образом на газовую промышленность. Падение мировых цен на нефть сказалось на ценах природного газа, но жестких ограничений не принимали. В марте 2020 г. цена нефти Brent обрушилась более чем на 27%, опустившись ниже 32 долл. за баррель. Американские и европейские валюты взлетели на международном валютном рынке.

---

<sup>2</sup> Министерство энергетики Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://minenergo.gov.ru/> (дата обращения 2 ноября 2021).

Объемы добычи газа в России показывали отрицательный рост еще до пандемии, а по итогам 2020 г. можно выделить следующие показатели:

- добыча природного и попутного нефтяного газа – 692,9 млрд куб. м (что ниже уровня 2019 г. на 6,1%);
- экспорт нефти – 232,4 млн т;
- экспорт газа – 257,0 млрд куб. м.

Слабый спрос из-за теплой погоды зимой; усиление конкуренции на газовом рынке Европы со стороны альтернативных поставщиков, наращивающих поставки сжиженного газа; высокий уровень запасов газа в хранилищах Европы, сохраняющийся с предшествующих периодов; снижение цен на газ (в т. ч. трубопроводный) на европейском газовом рынке привели к снижению поставок российского газа в Европу, что в свою очередь отразилось на высокой наполненности подземных газохранилищ.

Таким образом, нефтегазовая отрасль потерпела две неудачи: падение мирового спроса на нефть и отсутствие ценовых приглашений. Минимум цен на нефть и газ был пройден весной, а до конца года ожидали стабилизацию или планомерный рост за счет восстановления спроса и сдерживания предложения (нефти – за счет ОПЕК+, газа – за счет ухода с рынка некоторого объема СПГ из-за низкой цены). При этом существует неопределенность по поводу темпов восстановления спроса, прежде всего из-за пандемии COVID-19 и скорости открытия международных границ.

### *Особенности структуры нефтегазовой отрасли*

В результате изучения различных источников стоит отметить, что структуру нефтегазовой отрасли России можно представить через промышленные предприятия, которые затрагивают такие направления: добыча, транспортировка, переработка, а также распределение конечного продукта переработки нефти и газа.

По мнению С.В. Размановой [Разманова 2018] контроль значительной части запасов углеводородного сырья и их добычи находится у вертикально интегрированных компаний (далее ВИНК).

Этого же мнения придерживаются авторы [Жуков, Коровин 2020], которые в своей работе отмечают особенность российской нефтегазовой отрасли – доминирование ВИНК, в их состав входят предприятия нефтегазодобывающей и нефтегазоперерабатывающей индустрии, по всей цепочки добавленной стоимости.



По информации Министерства энергетики Российской Федерации по состоянию на 01.01.2021 г. добычу нефти и газового конденсата вели 285 организации (есть лицензии на право пользования недрами), в том числе 98 организаций входит в состав 11 ВИНК и 184 независимых организаций, не входящие в состав ВИНК, а также три компании, работающие на основе соглашения о разделе продукции, специальной концессионной модели, позволяющей привлечь иностранные инвестиции для разработки российских месторождений нефти и газа.

По состоянию на 01.01.2021 в России 260 добывающих предприятий, занимающихся добычей природного и попутного нефтяного газа, среди которых:

- 76 компаний, которые входят в ВИНК;
- 15 дочерних компаний в составе ПАО «Газпром»;
- 8 структурных подразделений ПАО «НОВАТЭК»;
- 158 независимых нефтегазодобывающих компаний;
- 3 предприятия-оператора СРП.

### *Государственная поддержка, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли*

Нефтегазовая отрасль – это та отрасль, в которой сфокусировано почти 80% всех иностранных инвестиций в Российской Федерации. Стратегическое значение отрасли и ее влияние на национальную энергетическую и экономическую безопасность заключается в необходимости контроля и принятия мер поддержки от государства, если это необходимо.

Главные направления государственной помощи нефтегазовой отрасли Российской Федерации в своей работе отмечает Б.Б. Абдурасулов [Абдурасулов 2020]:

- 1) антимонопольное регулирование для пресечения и предупреждения злоупотреблений доминирующим положением со стороны вертикально-интегрированных компаний и антиконкурентных сговоров;
- 2) ускоренная амортизация оборудования;
- 3) совершенствование законодательной базы;
- 4) поддержка проектов, которые направлены на сохранение благоприятной экологической среды;
- 5) стимулирование торговли;
- 6) определение порядка доступа к транспортной инфраструктуре;
- 7) формирование налоговых льгот.

По мнению авторов [Шаркова и др. 2021], эффективное государственное регулирование в нефтегазовой отрасли позволяет обеспечить рост объемов финансирования государственных программ развития отраслей топливно-энергетического комплекса, контролировать выполнение компаниями по поставкам энергоресурсов потребителям на внутреннем рынке в условиях необходимости сглаживания колебаний спроса и предложения, а также обеспечить повышение качества отечественных энергоресурсов в результате обновления и модернизации основных фондов, а также использования механизма максимально рационального природопользования и эффективного технологического развития в ходе хозяйственной деятельности энергетических компаний на основе внедрения практики наилучших доступных технологий.

Таким образом, государство не только контролирует нефтегазовую отрасль, но и предоставляет меры государственной поддержки с целями реализации системообразующих проектов, ускорения товарооборота нефтепродуктов и формирования ведущей роли нефтегазовой отрасли Российской Федерации на международной арене.

Распоряжением Правительства РФ от 09.06.2020 г. № 1523-р была утверждена Энергетическая стратегия России на период до 2035 г. В данном документе отмечаются проблемы, факторы риска, цели, приоритеты и направления развития ТЭК.

Проведенное исследование позволяет выявить наиболее значимые проблемы:

- 1) повышение себестоимости добычи вследствие усложнения удержания достигнутых уровней добычи углеводородов из-за высокой выработанности существующих месторождений и увеличения доли трудноизвлекаемых запасов, вводимых в разработку;
- 2) увеличение транспортных расходов как для внутреннего рынка, так и на экспорт как следствие сокращения находящихся в разработке неглубоко залегающих запасов;
- 3) снижение физико-химических свойств добываемой нефти;
- 4) отсутствие конкурентного внутреннего рынка газа;
- 5) реформирование механизмов налогообложения нефтегазовой отрасли на долгосрочную перспективу;
- 6) продолжение торговли суррогатным топливом на внутреннем рынке;
- 7) реформирование законодательных и нормативно-правовых основ, определяющих правила функционирования внутреннего рынка сжиженного природного газа.

Помимо названных проблем, исследовательский центр компании «Делойт» представил «Обзор нефтесервисного рынка России – 2020», где выделены стратегические проблемы нефтегазовой отрасли<sup>3</sup> и их влияние на нефтегазовые компании. Так, по мнению экспертов, снижение объемов добычи нефти приводит к следующим результатам:

- падение спроса на услуги нефтесервисных предприятий;
- откладывание сроков реализации инвестиционных проектов;
- сокращение финансирования существующих проектов.

Другая проблема отрасли – расширение собственных сервисов нефтегазовыми компаниями, которые приводят к уменьшению объемов открытых рынков, а также к увеличению конкуренции между независимыми компаниями.

Компаниям стоит проводить программу технического перевооружения в условиях низкой рентабельности, отсутствия свободных инвестиционных средств, чтобы у заказчиков не росли требования к технологиям, к санкциям на покупку иностранного оборудования.

Рост выработанности существующих месторождений, падение качества запасов ведет к затруднению технологий работ на удаленных территориях, а также уменьшению доли добычи в традиционных регионах. В свою очередь, эта тенденция влияет на повышение себестоимости работ, а переход к ценовой конкуренции в большинстве рыночных сегментов вынуждает компании вводить действенные операционные модели, выполняющие работы с минимальной себестоимостью. Таким образом, стратегически важным становится контроль капитальных вложений и операционных затрат по реализуемым проектам и текущей деятельности.

Дополнительные риски несут в себе изменения мирового энергетического баланса с положительным результатом для возобновляемых источников энергии, что заставляет нефтегазовые компании пересматривать свой продуктовый портфель.

Несмотря на существующие проблемы, можно обозначить перспективы развития нефтегазовой отрасли, связанные с экономически эффективным возмещением внутренней и внешней потребности в углеводородном сырье, формированием политических интересов, а также обеспечением безопасности в энергетическом комплексе.

---

<sup>3</sup> Обзор нефтесервисного рынка – 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-survey-russia-2020.pdf> (дата обращения 2 ноября 2021).

В работе авторы [Абдурасулов и др. 2019] обращают внимание на обеспечение устойчивого развития страны и предлагают реализовать два основных направления:

- 1) улучшить экологические, экономические и социальные показатели развития комплекса;
- 2) учитывать последствия современной деятельности нефтегазовых предприятий на возможности реализации своих потребностей будущими поколениями.

В Энергетической стратегии перспективы развития отрасли связаны с необходимостью решить ряд вопросов: уменьшить расходы и потери на всех стадиях производственных процессов; модернизировать новые месторождения; обеспечить восстановление ресурсной базы нефтегазовой промышленности; сформировать нефтегазовые минерально-сырьевые центры; совершенствовать внутренний рынок высокотехнологичных сервисных услуг по изучению и освоению участков недр континентального шельфа; повышать оперативность системы транспортировки нефти и нефтепродуктов на базе внедрения передовых технологий; развивать магистральную газотранспортную инфраструктуру и использовать возможные маршруты транспортировки нефти речным и морским транспортом; повышать уровень газификации субъектов Российской Федерации, учитывая региональные топливно-энергетические балансы<sup>4</sup>.

Среди перспектив развития нефтегазовой отрасли можно отметить:

- 1) улучшение уровня качества нефтепродуктов;
- 2) технологическое развитие, в том числе импортозамещение;
- 3) улучшение технологических процессов обработки нефти;
- 4) финансирование научно-исследовательских работ и опытно-конструкторских разработок;
- 5) повышение объемов переработки газов, конденсатов и поиск новых видов товарной продукции;
- 6) поиск новых месторождений, финансирование геологоразведочных работ;
- 7) привлечение новых партнеров и компаний [Озерова, Кучеренко 2018].

Можно сделать вывод, что перспективы развития нефтегазовой отрасли напрямую связаны с ценами на углеводороды на мировых рынках, объемом налоговой нагрузки, развитием транспортной

---

<sup>4</sup> Об утверждении Энергетической стратегии РФ до 2035 г.: Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 г. № 1523-р Ф [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 2 ноября 2021).

инфраструктуры, а также технологическими решениями в развитии новых месторождений. Стоимость углеводородов на мировом рынке будет зависеть не только от степени развития экономики на международном уровне, но и от эффективности использования альтернативных источников энергии.

Прогресс нефтегазовой отрасли дает максимальную результативность и эффективность в применении запасов полезных ископаемых.

### Литература

- Абдурашулов 2020 – *Абдурашулов Б.Б.* Специфика нефтегазовой отрасли РФ и ее значение на мировом рынке // *Modern Science*. 2020. № 2–1. С. 335–339.
- Абдурашулов и др. 2019 – *Абдурашулов Б.Б., Чуланов Н.И., Кузнецов В.В.* Нефтегазовый комплекс России: экономический и экологический аспекты // *Modern Science*. 2019. № 7–1. С. 212–216.
- Артемкина, Сопилко 2017 – *Артемкина Л.Р., Сопилко Н.Ю.* Оценка эффективности планирования реальных инвестиций в нефтегазодобывающих компаниях // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 4–1 (81). С. 698–701.
- Борисова, Кислицын 2017 – *Борисова А.Р., Кислицын С.В.* Влияние санкций США на топливно-энергетический комплекс России // *США и Канада: экономика, политика, культура*. 2017. № 3. С. 84–96.
- Гапоненко, Алабердеев 2019 – *Гапоненко В.Ф., Алабердеев Р.Р.* Ключевые особенности нефтегазовой отрасли в России // *Systems and Management*. 2019. Т. 1. № 2. С. 23–38.
- Жуков, Коровин 2020 – *Жуков И.Ф., Коровин Э.В.* Современное состояние российского нефтегазового комплекса // *Экономический вектор*. 2020. № 1 (20). С. 51–57.
- Меркулов, Ткаченко 2015 – *Меркулов В.Н., Ткаченко Л.И.* Проблемы управления нефтегазовым комплексом России с учетом влияния новых геополитических факторов // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. № 1 (1). С. 61–65.
- Озерова, Кучеренко 2018 – *Озерова Е.В., Кучеренко С.В.* Современное состояние нефтегазового комплекса мира и России // *Булатовские чтения*. 2018. Т. 5. С. 235–237.
- Разманова 2018 – *Разманова С.В.* Динамика и механизмы интеграционных процессов нефтегазовых компаний в условиях трансформации отрасли: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2018. 41 с.
- Сопилко 2015 – *Сопилко Н.Ю.* Развитие производственных связей России в условиях региональной интеграции // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2015. № 2. С. 14–24.

- Трофимов 2020 – *Трофимов С.Е.* Государственное регулирование нефтегазового комплекса: состояние, проблемы и перспективы. М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.
- Шаркова и др. 2021 – *Шаркова А.В., Новоселова И.Ю., Кириченко О.С., Крейденко Т.Ф., Лебедева Н.Е.* Экономика организаций топливно-энергетического комплекса. М.: Дашков и К, 2021. 578 с.
- Шевченко 2019 – *Шевченко Е.Д.* Особенности развития нефтегазовой отрасли в России // Устойчивое развитие науки и образования. 2019. № 4. С. 46–50.

## References

---

- Abdurasulov, B.B. (2020), “Specifics of the oil and gas industry of the Russian Federation and its importance on the world market”, *Modern Science*, no. 2–1, pp. 335–339.
- Abdurasulov, B.B., Chulanov, N.I. and Kuznetsov, V.V. (2019), “Oil and gas complex of Russia. Economic and environmental aspects”, *Modern Science*, no. 7–1, pp. 212–216.
- Artemkina, L.R. and Sopilko, N.Yu. (2017), “Assessment of the effectiveness of planning real investments in oil and gas companies”, *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, no. 4–1 (81), pp. 698–701.
- Borisova, A.R. and Kislitsyn, S.V. (2017), “The impact of US sanctions on the fuel and energy complex of Russia”, *USA and Canada: economics, politics, culture*, no. 3, pp. 84–96.
- Gaponenko, V.F. and Alaberdeev, R.R. (2019), “Key features of the oil and gas industry in Russia”, *Systems and Management*, vol. 1, no. 2, pp. 23–38.
- Merkulov, V. and Tkachenko, L. (2015), “Management issues of Russian oil and gas complex in view of new geopolitical factors influence”, *RSUH/RGGU BULLETIN. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 61–65.
- Ozerova, E.V. and Kucherenko, S.V. (2018), “The current state of the oil and gas complex of the world and Russia”, *Bulatov readings*, vol. 5, pp. 235–237.
- Razmanova, S.V. (2018), Dynamics and mechanisms of integration processes of oil and gas companies in the conditions of industry transformation, Abstract of Dr. Sc. Dissertation. Saint Petersburg, Russia.
- Trofimov, S.E. (2020), *Gosudarstvennoe regulirovanie neftegazovogo kompleksa: sostoyaniye, problemy i perspektivy* [State regulation of the oil and gas complex. State, issues and prospects], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Sharkova, A.V., Novoselova, I.Yu., Kirichenko, O.S., Kreidenko, T.F. and Lebedeva, N.E. (2021), *Ekonomika organizatsii toplivno-energeticheskogo kompleksa* [Economics of the fuel and energy complex organizations], Dashkov and K, Moscow, Russia.
- Shevchenko, E.D. (2019), “Features of the development of the oil and gas industry in Russia”, *Ustoichivoe razvitiye nauki i obrazovaniya*, no. 4, pp. 46–50.
- Sopilko, N.Yu. (2015), “The development of industrial relations in Russia in the context of regional integration”, *RUDN Journal of Economics*, no. 2, pp. 14–24.
- Zhukov, I.F. and Korovin, E.V. (2020), “The current state of the Russian oil and gas complex”, *Economic vector*, no. 1 (20), pp. 51–57.

*Информация об авторах*

*Юлия А. Назарова*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный университет нефти и газа НИУ имени И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 65; j.a.nazarova@mail.ru

*Алина А. Лышко*, ООО «Стройинвесттрубопровод», Москва, Россия; 117449, Россия, Москва, ул. Шверника, д. 17, корп. 3; alino4k19986843@mail.ru

*Иван О. Горюнов*, ООО «Стройинвесттрубопровод», Москва, Россия; 117449, Россия, Москва, ул. Шверника, д. 17, корп. 3; goryunoivan@gmail.com

*Information about the authors*

*Yuliya A. Nazarova*, Cand. of Sci. (Economics), Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University), Russia; bld. 65, Leninsky Avenue, Moscow, Russia, 119991; j.a.nazarova@mail.ru

*Alina A. Lyshko*, LLC “Stroiinvesttruboprovod”, Moscow, Russia; bld. 17-3, Shvernik Street, Moscow, Russia, 117449; alino4k19986843@mail.ru

*Ivan O. Goryunov*, LLC “Stroiinvesttruboprovod”, Moscow, Russia; bld. 17-3, Shvernik Street, Moscow, Russia, 117449; goryunoivan@gmail.com

## Влияние государственной поддержки на финансовое состояние предприятий агропромышленного комплекса региона

Марина Б. Траченко

*Государственный университет управления, Москва, Россия*  
*mb\_trachenko@guu.ru*

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы финансирования агропромышленного комплекса региона. Анализ мирового опыта государственной поддержки организаций сельского хозяйства, в частности, в США и в Китае, показал значительное отставание России от ведущих зарубежных стран. Предприятиям агропромышленного комплекса России характерны высокая закредитованность при низком уровне рентабельности, длительный финансовый цикл и отрицательный финансовый леверидж. Выявленное сочетание перечисленных факторов говорит о высокой вероятности финансовой неустойчивости и высоком риске финансовой несостоятельности в будущем. При исследовании сельскохозяйственных организаций Московской области, получавших финансирование из федерального и регионального бюджетов, выявлено, что при субсидировании учитываются исключительно производственные показатели и не оценивается влияние государственной поддержки на финансовое состояние сельхозпроизводителей в будущем. На данных сельскохозяйственных предприятий Московской области показано, что увеличение объема субсидирования за счет средств регионального бюджета в 2021–2023 гг. примерно на 10% позволит предотвратить банкротства и улучшит финансовое состояние анализируемых предприятий АПК. Дополнительные бюджетные ассигнования из регионального бюджета предлагается профинансировать за счет внутреннего перераспределения финансовых ресурсов, например, из подраздела «Другие вопросы в области национальной экономики». Дальнейшие исследования будут направлены на разработку модели финансирования агропромышленного комплекса региона России, учитывающей влияние бюджетного финансирования сельскохозяйственных организаций на их финансовое состояние.

*Ключевые слова:* агропромышленный комплекс, регион, финансовое состояние, финансирование, сельское хозяйство, государственная поддержка, субсидия, эффективность субсидирования

*Для цитирования:* Траченко М.Б. Влияние государственной поддержки на финансовое состояние предприятий агропромышленного комплекса региона // Вестник РГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 88–100. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-88-100



## The impact of state support on financial position enterprises of the agro-industrial complex of the region

Marina B. Trachenko

*Moscow State University of Management, Moscow, Russia, mb\_trachenko@guu.ru*

*Abstract.* The article deals with the issues of financing the agro-industrial complex in a region. An analysis of the world experience of the state support for agricultural organizations, in particular, in the United States and China, showed Russia's significant lag behind leading foreign countries. The enterprises of the agro-industrial complex of Russia are characterized by high debt load with a low level of profitability, a long financial cycle and negative financial leverage. The revealed combination of the listed factors indicates a high probability of financial instability and a high risk of financial insolvency in the future. In a study of agricultural organizations in the Moscow region that received funding from the federal and regional budgets, it was revealed that when subsidizing, only production indicators are taken into account and the impact of the state support on the financial position of agricultural producers in the future is not assessed. Based on the data of agricultural enterprises in the Moscow Region, it is shown that the increase in the volume of subsidies from the regional budget in 2021–2023 by about 10% will prevent bankruptcy and improve the financial position of the analyzed agro-industrial enterprises. Additional budget allocations from the regional budget are proposed to be financed through internal redistribution of financial resources, for example, from the subsection "Other issues in the field of the national economy". Further research will be aimed at developing a model for financing the agro-industrial complex of a Russian region, taking into account the impact of budgetary financing of agricultural organizations on their financial position.

*Keywords:* agro-industrial complex, region, financial position, financing, agriculture, government support, subsidiy, subsidy efficiency

*For citation:* Trachenko, M.B. (2022), "The impact of state support on financial position enterprises of the agro-industrial complex of the region", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 88-100, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-88-100

Агропромышленный комплекс (АПК) России в значительной степени определяет устойчивое социально-экономическое развитие страны, показатели продовольственной безопасности влияют на уровень бедности и смертности населения. В 2020 г. Россия почти в два раза улучшила свои позиции в Глобальном индексе продовольственной безопасности, который последние девять лет готовят аналитики The Economist Intelligence Unit при поддержке Corteva Agriscience, и заняла по уровню продовольственной безопасности 24-е место среди

113 стран. По мнению авторов рейтинга, Россия достигла хорошего уровня безопасности (73,7 балла из 100 возможных), но еще существенно отстает от лидеров. Занимающая первое место Финляндия имеет 85,3 балла, а расположившаяся на втором месте Ирландия получила 83,8 балла<sup>1</sup>. Агропромышленный комплекс занимает седьмую позицию в структуре формирования валового внутреннего продукта Российской Федерации и четвертое место по количеству занятых в отрасли. Производство продукции сельского хозяйства в 2019 г. в сравнении с 2000 г. увеличилось в 8 раз (с 742,4 млрд руб. до 5 907,9 млрд руб.), но доля продукции сельского хозяйства в ВВП сократилась за это время с 10% до 5%. Негативно характеризует ситуацию в АПК доля сельскохозяйственной техники, используемой в сельскохозяйственном производстве свыше 10 лет, которая в целом по Российской Федерации находится на уровне 69%<sup>2</sup>. Предприятия АПК имеют невысокую инвестиционную привлекательность ввиду высокой материалоемкости в сочетании с низкой экономической эффективностью и длительной окупаемостью инвестируемого капитала. Еще одним фактором, негативно влияющим на развитие АПК, являются низкие доходы занятых в этом секторе, что ведет к оттоку трудовых ресурсов. У работников сельского хозяйства в Российской Федерации одна из минимальных по видам экономической деятельности среднемесячная номинальная начисленная заработная плата: в 2020 г. она составила 30 932,1 рубля, что больше на 9% по сравнению с уровнем 2019 г.

Государство способствует преодолению негативных тенденций и оказывает помощь агропромышленному комплексу за счет средств федерального и региональных бюджетов. Поддержка государством агропромышленного комплекса состоит в софинансировании расходов хозяйствующих субъектов по основным направлениям, определенным в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия<sup>3</sup>. На рис. 1 отражены направ-

---

<sup>1</sup> Россия догнала Белоруссию по уровню продовольственной безопасности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/04/03/2021/603f75f69a7947b7a8cda8cb> (дата обращения 04 июля 2021).

<sup>2</sup> Акт правительства Московской области «О досрочном прекращении реализации государственной программы Московской области “Сельское хозяйство Подмосковья” и утверждении государственной программы Московской области “Сельское хозяйство Подмосковья”» от 9.10.2018 г. № 727/36 // КонсультантПлюс (дата обращения 13 июня 2021).

<sup>3</sup> Закон Российской Федерации «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ // КонсультантПлюс (дата обращения 13 июня 2021).

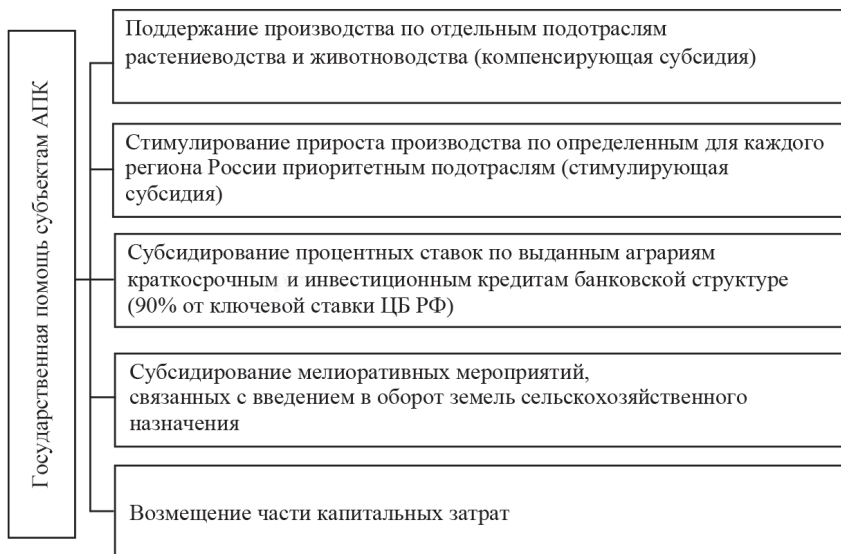


Рис. 1. Направления государственной помощи субъектам АПК

ления адресной помощи, которую предоставляют субъекты РФ аграриям.

Следует отметить, что помощь государства имеет адресный характер. Например, из 4539 организаций в Московской области меры государственной поддержки получили только 306 компаний и индивидуальных предпринимателей<sup>4</sup>. Нерешенной задачей субсидирования АПК является выявление зависимости финансового состояния предприятий, получающих помощь государства, от предоставляемой государственной поддержки. В связи с этим актуально исследование влияния государственной поддержки на финансовое состояние предприятий агропромышленного комплекса конкретного региона с целью совершенствования финансирования регионального АПК.

<sup>4</sup> Реестр сельскохозяйственных товаропроизводителей и организаций агропромышленного комплекса, являющихся получателями субсидий на реализацию мероприятий в сфере агропромышленного комплекса Московской области в 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://msh.mosreg.ru/deyatelnost/reestr-poluchatelei-subsidii/28-01-2021-16-04-14-reestr-selskokhozyaystvennykh-tovaroizvoditeley> (дата обращения 3 апреля 2021).

Анализ мирового опыта показал, что для успешного развития АПК необходимо субсидирование и другие меры поддержки государством этой сферы деятельности. В США сельское хозяйство отличается высоким уровнем цифровизации и развития в целом, чему способствуют субсидирование фермеров государством, льготы, помощь в случае стихийных бедствий, программы сохранения земель, помощь в случае стихийных бедствий, финансирование научных исследований, страхование и покрытие рисков. В Китае выделяются субсидии фермерским хозяйствам на ремонт, покупку современного оборудования и другие задачи региональных хозяйств [Ефремов 2020; Кирамова, Тимерханов 2020; Решетникова 2020]. Финансовая поддержка государством сельскохозяйственной отрасли в России недостаточна и значительно отстает от ведущих зарубежных стран. Особенно остро стоит проблема технической оснащенности, необходимо изменение механизма поддержки сельхозпроизводителей, в частности, специалистами обсуждается перепрофилирование оборонно-промышленного комплекса на выпуск сельскохозяйственной техники по доступным ценам [Аксютин, Мироненко 2020].

Сельскохозяйственным предприятиям Российской Федерации характерны высокая закредитованность при низком уровне доходности; снижение инвестиций; низкая инновационная активность, наличие тесной взаимосвязи между финансовыми результатами и длительностью финансового цикла организаций АПК [Салтанова 2021; Колмыкова, Асеев, Астапенко 2021]. Банковское кредитование в настоящее время становится практически недоступным инструментом финансирования для малых и средних сельскохозяйственных фирм. Коммерческие банки кредитуют в основном крупных сельхозпроизводителей, имеющих достаточный объем основных средств для обеспечения кредита. На долю таких кредитов приходится около 70% заемных средств, предоставляемых сельскому хозяйству. Процентные ставки по кредитам стабильно превышают уровень рентабельности сельхозпроизводителей [Шагин, Зернова 2021]. Осуществляемая в настоящее время государственная поддержка способна обеспечить только простое воспроизводство [Салтанова 2020]. Обзор литературы показал, что сложившаяся практика финансирования АПК, поддержка государством этой сферы не отвечают поставленным целям, необходимо дальнейшее изучение этих проблем и поиск более эффективных решений.

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2035 года установлено, что одной из перспективных экономических специализаций Московской области является развитие агропромышленного комплекса. Сельское население на террито-

рии Московской области составляет почти 19% и последние четыре года имело тенденцию незначительного роста с 18,3% на 1.01.2017 г. до 18,6% на 1.01.2020 г.<sup>5</sup> Площадь земель сельскохозяйственного назначения в Московской области составляет 1601,8 тыс га и имеет устойчивый тренд снижения (площадь в 2014 г. – 1614,4 тыс. га). Банк земель для ведения сельского хозяйства составляет 36,1% от общей площади региона. Доля сельскохозяйственных земель региона в России – 0,4%. Общие территориальные границы региона неизменны. Становится актуальным вопрос повышения эффективности использования земель для ведения сельского хозяйства (большая их часть зарастает молодым лесом, другая же переходит в земли населенных пунктов)<sup>6</sup>. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в Московской области у работников в отрасли сельского хозяйства составила в 2019 г. 44 481 рублей, что выше уровня среднемесячных начислений за отчетный период 2018 г. на 14,4%, но существенно ниже заработной платы в обрабатывающих производствах региона (отличие примерно в 1,3 раза)<sup>7</sup>.

Несмотря на отдельные высокие достижения Московской области по производству овощей (1-е место в Центральном федеральном округе и 6-е место в Российской Федерации), сальдированный финансовый результат организаций растениеводства сократился в 2018 г. по сравнению с 2015 г. в 1,5 раза при его сокращении в целом в России на 25%, а в ЦФО – на 14%. Животноводство Московской области в анализируемом периоде показало положительную динамику сальдированного финансового результата – рост почти в 2,5 раза, причем в этом сегменте АПК России отмечен рост всего на 16%, а в ЦФО было снижение финансового результата на 9%<sup>8</sup>.

Удельный вес убыточных организаций, осуществляющих деятельность в растениеводстве и животноводстве, охоте и предостав-

---

<sup>5</sup> Витрина статистических данных. Доля городского населения в общей численности населения на 1 января [Электронный ресурс]. URL: <https://showdata.gks.ru/report/278932/> (дата обращения 14 июня 2021).

<sup>6</sup> Росстат. [Электронный ресурс]. URL: [rosstat.gov.ru/](https://rosstat.gov.ru/) (дата обращения 14 апреля 2021).

<sup>7</sup> Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике с 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/57824> (дата обращения 14 апреля 2021).

<sup>8</sup> Постановление Правительства МО от 09.10.2018 № 727/36 (ред. от 13.04.2021) «О досрочном прекращении реализации государственной программы Московской области “Сельское хозяйство Подмосковья” и утверждении государственной программы Московской области “Сельское хозяйство Подмосковья”», Федеральная служба государственной статистики. Сельское хозяйство в России – 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b19\\_38/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b19_38/Main.htm) (дата обращения 13 июня 2021).

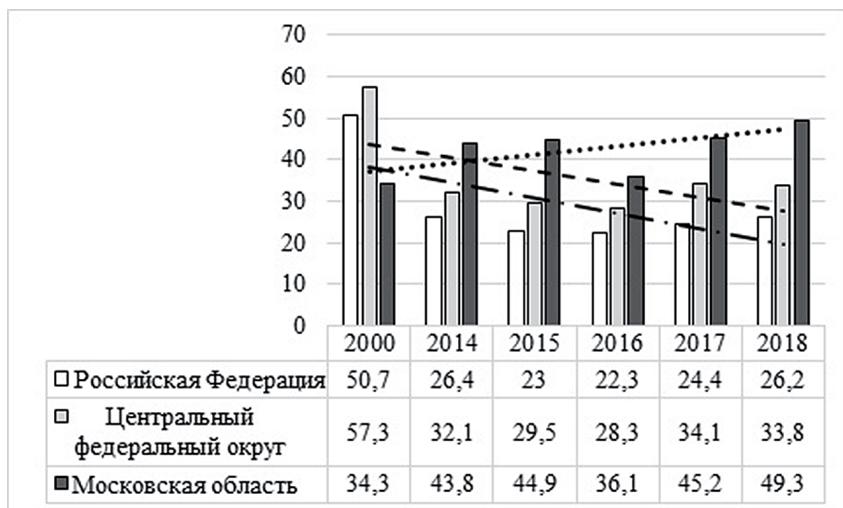


Рис. 2. Удельный вес убыточных организаций в Московской области (в процентах от общего числа организаций)

Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики (без субъектов малого предпринимательства)<sup>9</sup>

лении соответствующих услуг в этих областях имеет разнонаправленную динамику в России в целом, Центральном федеральном округе (ЦФО) с одной стороны и в Московской области с другой стороны (см. рис. 2).

В Российской Федерации произошло снижение доли убыточных организаций почти вдвое (с 50,7% в 2000 г. до 26,2% в 2018 г.), в ЦФО выявлена аналогичная тенденция (снижение с 57,3% до 33,8%), в Московской области, напротив, наблюдался рост в 1,4 раза удельного веса убыточных организаций (с 34,3% в 2000 г. до 49,3% в 2018 г.).

В 2014–2018 гг. Московская область показывала худшие результаты по анализируемому показателю: наибольший процент убыточных организаций в каждом году, каждое второе или третье предприятие убыточно.

Анализ рентабельности продукции растениеводства и животноводства показал существенное отставание организаций Москов-

<sup>9</sup> Федеральная служба государственной статистики. Сельское хозяйство в России – 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b19\\_38/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b19_38/Main.htm) (дата обращения 14 июня 2021).



Рис. 3. Рентабельность продукции организаций Московской области, процентов

Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики (без субъектов малого предпринимательства)<sup>10</sup>

ской области от аналогичных предприятий ФЦО и России в целом (см. рис. 3).

Таким образом, проводимая государственная политика по поддержке организаций АПК недостаточно эффективна, достижение производственных результатов организациями Московской области сочетается с низкорентабельной деятельностью, высокой долей убыточных компаний.

Более детально эта проблема проанализирована на данных трех организаций АПК Московской области (ООО «Нока Агро», ФГУП «Пойма» и ООО «Родина»), получивших поддержку в 2020 г. за счет средств федерального и регионального бюджетов (см. табл. 1).

Выявлено неудовлетворительное финансовое состояние исследуемых предприятий, в частности:

- неплатежеспособность ООО «РусМолоко» и ФГУП «Пойма»;
- высокая вероятность банкротства ООО «Родина» и ФГУП «Пойма»;
- неэффективность денежных потоков организаций, развитие только операционной и финансовой деятельности и отсутствие инвестиционной;
- отрицательный эффект финансового левериджа, не позволяющий использовать банковские кредиты как инструмент финансирования (см. табл. 2).

<sup>10</sup> Федеральная служба государственной статистики. Сельское хозяйство в России – 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b19\\_38/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b19_38/Main.htm) (дата обращения 14 июня 2021).

Таблица 1

Государственная поддержка предприятий АПК  
Московской области в 2020 г., тыс. руб.

Виды государственной поддержки	ООО «Нока Агро»		ФГУП «Пойма»		ООО «Родина»	
	региональный бюджет	федеральный бюджет	региональный бюджет	федеральный бюджет	региональный бюджет	федеральный бюджет
Возмещение части процентной ставки по кредитам	930 <sup>1)</sup>		101 <sup>2)</sup>	252		
Субсидия на проведение комплекса агротехнологических работ	10 198		9 480		9 616	
Субсидия на стимулирование производства молока	31 567	29 984	12 990	12 338	6 731	6 395
Субсидия на поддержку племенного животноводства	51 570		30 849	3 561	23 905	1 805
Субсидия на технико-технологическую модернизацию	9 548				1 943	
Субсидия на собственное производство молока	43 168	16 598	25 777	9 911	10 976	4 601
Субсидия на мелиорацию сельскохозяйственных земель	11 382	13 362				



Окончание табл. 1

Виды государственной поддержки	ООО «Нока Агро»		ФГУП «Пойма»		ООО «Родина»	
	региональный бюджет	федеральный бюджет	региональный бюджет	федеральный бюджет	региональный бюджет	федеральный бюджет
Возмещение части затрат на уплату страховой премии по договору сельскохозяйственного страхования в области животноводства	1 539	1 807				
Субсидия на закупку специальных ветеринарных препаратов и обновление лейкозного стада	167 343					
Всего	388 997		105 259		65 972	

<sup>1)</sup> – возмещение части процентной ставки по краткосрочным кредитам

<sup>2)</sup> – возмещение части процентной ставки по инвестиционным кредитам

Составлено автором по данным бухгалтерской отчетности ООО «Родина», ФГУП «Пойма», ООО «Нока Агро»<sup>11</sup>

Продолжительный финансовый цикл, характерный для всех анализируемых предприятий, в сочетании с отрицательным эффектом финансового левериджа говорит о проблеме привлечения заемного финансирования, с которой сталкиваются эти компании. С одной стороны, при продолжительности финансового цикла 5–8 месяцев целесообразно привлекать краткосрочные кредиты. С другой стороны, отрицательный финансовый леверидж приведет к снижению рентабельности собственного капитала и в перспективе есть риск утраты финансовой устойчивости и даже банкротства.

<sup>11</sup> Бухгалтерская отчетность ООО «Родина», ФГУП «Пойма» ООО «Нока Агро» [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения 14 июня 2021).

Таблица 2

Финансовый цикл и эффект финансового леве­риджа организаций АПК Московской области

Показатель	ООО «Нока Агро»			ООО «Родина»			ФГУП «Пойма»		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Финансовый цикл, дней	171	219	234	158	235	232	178	154	146
Эффект финансового леве­риджа, %	-3	-3	-4	-0,1	-0,2	-0,1	-3	-3	-2

На данных сельскохозяйственных предприятий Московской области показано, что увеличение объема субсидирования за счет средств регионального бюджета в 2021–2023 гг. примерно на 10% позволит предотвратить банкротства и улучшит финансовое состояние анализируемых предприятий АПК. Дополнительные бюджетные ассигнования из регионального бюджета предлагается профинансировать за счет внутреннего перераспределения финансовых ресурсов, например, из подраздела «Другие вопросы в области национальной экономики».

Таким образом, проведенный анализ показал, что субсидирование государством деятельности предприятий АПК имеет краткосрочный результат, позволяет достичь производственные цели, но не позволяет поддерживать устойчивое финансовое состояние, предотвратить убыточность и банкротство. При принятии решения о государственной поддержке АПК региона необходимо учитывать не только производственные показатели субсидируемых предприятий, но и влияние объема выделяемых бюджетных средств на финансовое состояние сельхозпроизводителей, получающих средства из федерального и регионального бюджетов. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку модели финансирования агропромышленного комплекса региона России, позволяющей обосновать наиболее эффективный вариант субсидирования сельскохозяйственных организаций с учетом финансово-экономического состояния предприятий АПК конкретного региона и повысить результативность распределения бюджетного финансирования агропромышленного комплекса на региональном уровне.

## Литература

---

- Аксютинa, Мироненко 2020 – *Аксютинa С.В., Мироненко Н.В.* Актуальные вопросы государственного регулирования отрасли сельского хозяйства // Экономические отношения. 2020. Т. 10. № 4. С. 1469–1490.
- Ефремов 2020 – *Ефремов А.А.* Современные механизмы государственной поддержки сельскохозяйственного производства: опыт США // Гуманитарная миссия обществознания на пороге нового индустриального общества: Сб. ст. Междунар. науч. форума / Под ред. А.Н. Дегтярева, А.Р. Кузнецовой. Уфа, 2020. С. 542–546.
- Кирамова, Тимерханов 2020 – *Кирамова А.Ф., Тимерханов Р.Ш.* Зарубежный опыт государственной поддержки сельского хозяйства: опыт для Российской Федерации // Казанский экономический вестник. 2020. № 1 (45). С. 5–10.
- Колмыкова, Асеев, Астапенко 2021 – *Колмыкова Т.С., Асеев О.В., Астапенко Е.О.* Практические аспекты оценки финансового состояния предприятий в сфере регионального АПК // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 1 (52). С. 171–179.
- Решетникова 2020 – *Решетникова Н.В.* Особенности управления агропродовольственным комплексом в США // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7 (120). С. 289–292.
- Салтанова 2020 – *Салтанова А.Г.* Государственная поддержка предприятий АПК // Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки: Сб. науч. ст. по материалам IV Междунар. научно-практич. конф. Уфа, 2020. С. 148–150.
- Салтанова 2021 – *Салтанова А.Г.* Особенности влияния сельскохозяйственных ресурсов на финансовое состояние предприятий АПК в разрезе систем регионов юга России // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 2. С. 268–274.
- Щагин, Зернова 2021 – *Щагин А.А., Зернова Л.Е.* Особенности финансового механизма поддержки сельхозпроизводителей // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС–2021): Сб. материалов Всероссийской науч. конф. молодых исследователей с междунар. участием. М., 2021. С. 245–247.

## References

---

- Aksyutina, S.V. and Mironenko, N.V. (2020), “Current issues of the agricultural sector state regulation”, *Ekonomicheskie otnosheniya*, vol. 10, no. 4, pp. 1469–1490.
- Efremov, A.A. (2020), “Modern mechanisms of the state support for agricultural production. The US experience”, Degtyarev, A.N. and Kuznetsova, A.R. (eds.), *Gumanitarnaya missiya obshchestvoznaniya na poroge novogo industrial'nogo obshchestva*: Sb. st. Mezhdunar. nauch. foruma [The Humanitarian Mission of Social Science on the Threshold of a New Industrial Society, Collection of articles of the international scientific forum], Ufa, Russia, pp. 542–546.
- Kiramova, A.F. and Timerhanov, R.Sh. (2020), “Foreign experience of the state support for agriculture. Experience for the Russian Federation”, *Kazan Economic Bulletin*, no. 1 (45), pp. 5–10.

- Kolmykova, T.S., Aseev, O.V. and Astapenko, E.O. (2021), "Practical aspects of assessment of the financial state of enterprises in the sphere of the regional AIC", *Region: systems, economy, management*, no. 1 (52), pp. 171–179.
- Reshetnikova, N.V. (2020) "Features of management of the agri-food complex in the USA", *Journal of Economy and entrepreneurship*, no. 7 (120), pp. 289–292.
- Saltanova, A.G. (2020) "State support for agro-industrial enterprises", *Fundamental'nye i prikladnye aspekty razvitiya sovremennoi nauki*: Sb. nauch. st. po materialam IV Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. [Fundamental and applied aspects of the development of modern science. Collection of scientific articles based on the proceedings from the IV International Scientific and Practical Conference], Ufa, Russia, pp. 148–150.
- Saltanova, A.G. (2021) "Features of the influence of agricultural resources on the financial condition of agricultural enterprises in the context of the systems of regions of the south of Russia", *Russian Economic Bulletin*, vol. 4, no. 2, pp. 268–274.
- Shchagin, A.A. and Zernova, L.E. (2021), "Features of the financial mechanism for supporting agricultural producers", *Innovatsionnoe razvitie tekhniki i tekhnologii v promyshlennosti (INTEKS–2021)*: Sb. materialov Vserossiiskoi nauch. konf. molodykh issledovatelei s mezhdunar. uchastiem [Innovative development of engineering and technology in industry (INTEX–2021), Collection of proceedings from the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation], Moscow, Russia, pp. 245–247.

### *Информация об авторе*

Марина Б. Траченко, доктор экономических наук, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; mb\_trachenko@guu.ru

### *Information about the author*

Marina B. Trachenko, Dr. of Sci. (Economics), State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; mb\_trachenko@guu.ru

## Перспективные направления роста производительности труда в странах ЕАЭС

Наталья А. Навроцкая

*Санкт-Петербургский государственный университет  
Санкт-Петербург, Россия, n.navrotskaya@spbu.ru*

Наталья Ю. Сопилко

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, sheremet73@gmail.com*

Ольга Ю. Мясникова

*Российский университет дружбы народов  
Москва, Россия, o\_myasnikova@mail.ru*

*Аннотация.* В статье представлен критический анализ международного опыта оценки показателей производительности труда, дана характеристика существующих подходов в современной практике. Определено, что ключевым показателем оценки эффективности функционирования экономики, отражающим степень развитости ее производства, выступает производительность труда. Статистически доказано, что высокая производительность труда обеспечивает экономический рост страны и уровень качества жизни населения. А меры, направленные на повышение производительности труда, являются важной частью политики развития национальной экономики. Проведен сравнительный анализ уровня производительности стран ЕАЭС на основе разных подходов. Выделены основные проблемы относительно невысокого уровня производительности труда в странах-членах ЕАЭС, а именно: изношенность основных средств; недостаточный уровень инвестирования в основной капитал; низкая абсорбция инноваций; дефицит высококвалифицированных кадров; неблагоприятные демографические тенденции и т. д. Согласно выделенным проблемам обозначены основные векторы перспективного развития, направленные на повышение производительности труда – развитие человеческого капитала, технологический прорыв, совершенствование институтов и региональное развитие в контексте интеграции стран ЕАЭС.

*Ключевые слова:* производительность труда, государства-члены ЕАЭС, модернизация основных средств, внедрение передовых технологий, развитие человеческого капитала

*Для цитирования:* Навроцкая Н.А., Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю. Перспективные направления роста производительности труда в странах ЕАЭС // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 105–115. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-101-115

## Upcoming trends of labor productivity growth in the EAEU countries

Natal'ya A. Navrotskaya

*Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russia, n.navrotskaya@spbu.ru*

Natal'ya Yu. Sopilko

*Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, sheremett73@gmail.com*

Ol'ga Yu. Myasnikova

*RUDN University, Moscow, Russia, o\_myasnikova@mail.ru*

*Abstract.* The paper presents a critical analysis of international experience in assessing the labor productivity indicators and characterizes existing approaches in modern practice. It defines that labor productivity is the key indicator for evaluating the efficiency of economy functioning, reflecting the development degree of its production. It also proves statistically that high labor productivity ensures the economic growth of the country and the level of population's life quality. And all the measures aimed at the labor productivity increasing are important part of the national economic development policy. A comparative analysis of the productivity level of the EAEU countries was carried out being based on different approaches. The main issues concerned with causes of a relatively low level of labor productivity in the EAEU member countries are highlighted, namely: depreciation of fixed assets; insufficient level of investment in fixed assets; low absorption of innovations; shortage of highly qualified personnel; unfavorable demographic trends, etc. According to the highlighted issues, the main vectors of long-term development targeted at the labor productivity growth are identified: human capital development, technological breakthrough, the improvement of institutions and regional development in the context of the integration of the EAEU countries.

*Keywords:* labor productivity, EAEU member countries, modernization of fixed assets, introduction of advanced technologies, human capital development

*For citation:* Navrotskaya, N.A, Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2022), "Upcoming trends of labor productivity growth in the EAEU countries", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 101-115, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-101-115

В настоящее время в условиях широкого развития цифровизации и повсеместной технологизации мировых экономических систем промышленность, ориентированная на производство инновационных товаров, выступает драйвером формирования инновационной экономики нового типа. Экономики стран ЕАЭС, которые, как и многие страны мира, пострадали от пандемии коронавируса

COVID-19 и требуют особого внимания в контексте восстановления и дальнейшего развития. В течение 2020 г. производство в целом по ЕАЭС снизилось на 2,8% (статистика ЕЭК 2021). Наблюдается спад объемов промышленности в России и Беларуси (-3,1% и -1,2%), Кыргызстане и Казахстане (-3,6% и -0,6%), а в Армении виден прирост +0,5%.

Очевидно, что в странах ЕАЭС проблемы невысоких темпов роста промышленности и в допандемийный период наблюдались ввиду множества факторов [Сопилко и др. 2020], с которыми столкнулись страны в постсоветский период. В таких условиях существует необходимость модернизации промышленного комплекса государств ЕАЭС, его перестройки и трансформации во многих сферах хозяйствования для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Известно, что экономическая эффективность определяется отношением результата к затратам, а комплексным показателем эффективности, в частности эффективности труда, выступает его производительность, рост которой отражает уровень конкурентоспособности экономики. Специалисты отмечают важность этого показателя [Капелюк 2018] наряду с экономическим ростом, поскольку при неизменном объеме выпуска ее увеличение свидетельствует об экономии труда, высвобождение которого может привести к переходу в иные области экономики и способствовать экономическому росту.

В таком контексте для анализа резервов роста экономики стран региона ЕАЭС, наряду с мониторингом состояния промышленного развития в нем, требуется оценка процессов формирования общего рынка труда в нем, в рамках которого национальные рынки труда, интегрируясь в общую систему, утрачивают свою обособленность и дают множество возможностей для развития. В рамках ЕАЭС нормативно-правовая база сформирована, ее регламентирует в первую очередь основной документ – Договор о Евразийском экономическом Союзе, которым обеспечиваются гарантии свободы перемещения граждан ЕАЭС [Сопилко, Кулаков 2019]. Такая система способствует повышению мобильности граждан стран-членов ЕАЭС, расширяя потенциал их трудоустройства, повышая эффективность миграции населения, при этом решая ряд социальных и экономических проблем, создавая условия для стабильного развития экономик в интересах роста занятости и повышения качества жизни населения.

Однако необходимо отметить, что сегодня показатели производительности труда в странах евразийского региона в рейтингах, предоставляемых ОЭСР, гораздо ниже по сравнению со

многими развитыми странами, и в динамике мы не наблюдаем его сокращения [Киреев 2017]. Но здесь необходимо упомянуть о проблеме, с которой сталкивается сегодня статистика, отражающая, в частности, показатели производительности. Многими специалистами обсуждается неразвитость методик оценки данного показателя и его искажения, а также существующее их множество [Балацкий, Екимова 2019]. Существует ряд несоответствий в ее учете и различия в методиках, применяемых странами ЕАЭС, Европы и др.

В таких условиях исследование проблем, связанных с уровнем производительности труда, а также с ее оценкой в регионе ЕАЭС, как ключевого показателя оценки эффективности функционирования экономик стран Евразийского Союза, отражающим степень развитости ее производственной сферы, является важным и актуальным.

В мировой практике применяемься множество различных методик анализа и оценки производительности труда на макроуровне национальных экономик, которые хорошо сегодня изучены [Мовсисян, Ширинян 2018]. В их основе лежат такие общеизвестные методы, как метод “growth accounting” (Я. Тимбергена и Р. Солоу); методы, опирающиеся на модели экономического роста с использованием эконометрики для оценки факторов Р. Барро; также метод “level accounting” (Ф. Каселли), основанный на сравнении уровней производительности с базовой страной-эталоном. Преимущество последнего подхода состоит в том, что он включает фактор человеческого капитала. Но при этом, в отличие от эконометрических методов, возникают проблемы с использованием других факторов (инфраструктурных, институциональных и т. д.). Хотя вопросы оценки человеческого капитала в настоящее время носят дискуссионный характер.

Результаты исследований и статистические данные относительно производительности труда публикуются сегодня многими международными организациями: ОЭСР, МОТ (Международной организацией труда), отделениями исследований McKinsey и мн. др. национальными и региональными статистическими агентствами разных стран.

По данным, представленным в отчетах ОЭСР относительно показателя производительности труда, который она рассчитывает как отношение ВВП по ППС ко времени (отработанному часу) в долл. США, страны ЕАЭС в которых не представлены, за исключением России, занимающей невысокие рейтинги, по сравнению с другими государствами ОЭСР, однако, в 2020 году повысившей свой результат с 31,3 до 33,0 долл. США (табл. 1).



Таблица 1

Динамика производительности труда в странах (2019–2020 гг.)

Страна	Производительность труда, долл. США	
	2019	2020
Норвегия	88,9	85,7
Соединенные Штаты Америки	76,7	79,6
Франция	76,4	79,8
Германия	74,0	76,9
Объединенное Королевство	65,1	70,5
Канада	55,9	60,4
Япония	48,3	50,2
Турция	46,2	49,7
Корея	42,0	45,8
Россия	31,3	33,0

*Источник:* рассчитано по данным ОЭСР, URL: <http://stats.oecd.org/index.aspx>

Длительный период времени публикует свои отчеты МОТ, в которых представляет результаты анализа производительности труда и ее взаимосвязи с другими показателями. В своих последних докладах «Занятость в мире» и «Социальные перспективы» представлены результаты исследований взаимосвязи между производительностью труда и инновациями, а также связь между производительностью и изменением климата, в частности, анализируются данные о влиянии производительности труда как на рост занятости, так и на сокращение масштабов бедности.

Согласно оценкам, представленным МОТ, производительность труда в странах ЕАЭС, рассчитываемая как валовой выпуск продукции за временной период на одного занятого, в 2017 г. представлена на рис. 1.

Согласно представленным данным, как и в исследованиях ОЭСР, производительность России, как и производительность в других странах ЕАЭС, отстает от стран G7 и G20.

Производительность труда в исследованиях, представленных McKinsey Global Institute (MGI 2021), рассчитывается как отно-

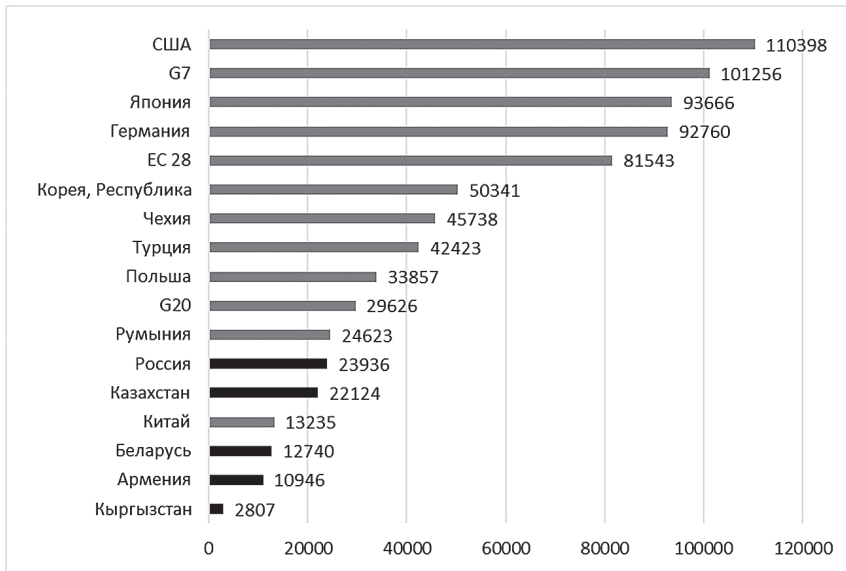


Рис. 1. Производительность труда стран ЕАЭС и других стран (выработка на одного работника), долл. США в ценах 2010 г.

Источник: рассчитано по данным МОТ,

URL: <http://www.ilo.int/global/publications/books>

шение валовой добавленной стоимости к отработанному времени (количество часов). Так, согласно аналитике этого института, опубликованной в докладе «Вернутся ли производительность и рост после кризиса COVID-19?», ожидается, что этот показатель будет расти более быстрыми темпами, чем в посткризисный период 2009 г.

Но недостатком методики оценки MGI, как и других методик, описанных выше, по мнению экспертов [Трейтьякова 2021], отмечается то, что производительность рассчитана только для определенных отраслей экономики. А ведь известно, что во многих сферах используется труд наемных рабочих, которые не всегда учтены статистикой, также зачастую объем выпускаемой продукции считается не на базе затрат и т. д. Как правило, формируется сектор обрабатывающей промышленности и несельскохозяйственный экономический сектор.

Другие специалисты [Воронина, Ишкеева 2019] признают, что расчеты производительности труда для сферы несельскохозяйственного сектора экономики неэффективны и предлагают прово-

дить ее оценку для нефинансового корпоративного сегмента, обосновывая это тем, что из расчетов будут исключены высокие заработные платы работников финансовых организаций.

Если рассматривать экономику стран ЕАЭС, то, как отмечают специалисты [Кулик, Кулик 2020], в статистике зачастую отсутствуют данные и о величине затрат, и о величине стоимости выпускаемой продукции в сфере несельскохозяйственного сектора, особенно это отчетливо прослеживается в строительной отрасли, где широко используются мигранты в качестве рабочей силы и т. д. Это сказывается на качестве итоговой оценки. А достоверные расчеты могут производиться в регионе только в крупной промышленности.

Регион ЕАЭС в настоящее время – динамично развивающийся региональный союз. Как отмечалось в наших исследованиях ранее [Сопилко, Еремина, Мясникова 2021], ЕАЭС состоялся как региональная группировка, что подтверждается его макроэкономическими показателями. По результатам опроса представителей крупного и среднего бизнеса, проводимого Евразийским банком развития (ЕАБР), отмечено, что евразийская интеграция в части развития общих рынков товаров и труда способствует ведению бизнеса в регионе (порядка 78%). Как отмечает [Сухарев 2021], несмотря на влияние пандемии коронавируса, ВВП стран-членов ЕАЭС даже в 2020 г. снизился незначительно и продемонстрировал относительно низкую турбулентность. А результаты 2021 г., которые уже имеются в отчетах ЕЭК, показывают, что экономика ЕАЭС достигла допандемийного уровня, ВВП ЕАЭС по итогам отчетного периода увеличится на 4,1%. Что, конечно же, в первую очередь не может не отражаться на показателях производительности труда.

Производительность труда играет важнейшую роль в ходе развития национальной экономики, ее роста, структурных трансформаций и т. д. В мире наблюдается два вида такой трансформации при росте показателя производительности труда: один – происходит ее увеличение за счет перетока рабочей силы из сельскохозяйственных секторов экономики в более продуктивные, так называемый экстенсивный, а другой – интенсивный, происходит на основе роста производительности внутри самой отрасли путем внедрения технологий, встраивания в глобальные цепочки добавленной стоимости и т. д. И конечно же, второй путь основан на инновационном развитии технологичных сфер экономики.

Для ЕАЭС с целью дальнейшего экономического роста, повышения производительности труда приоритетом развития в 2021 г. (ЕЭК 2021) главами ЕАЭС было определено промышленное сотрудничество, а именно: развитие промышленной кооперации, со-

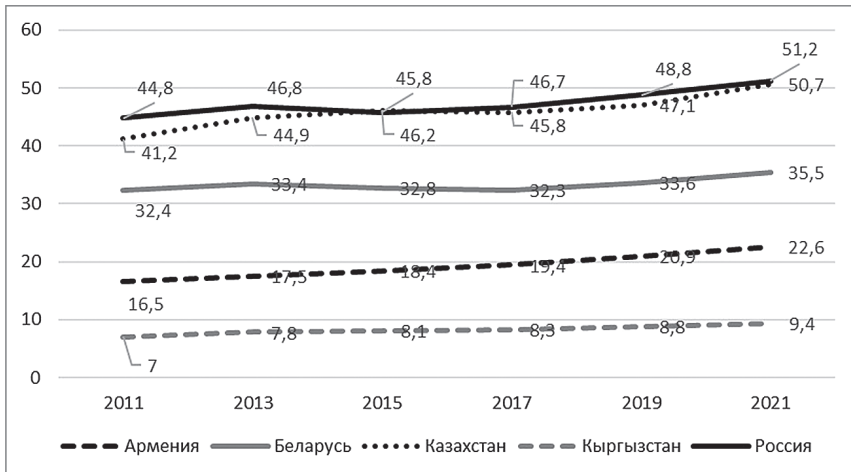


Рис. 2. Динамика производительности труда государств ЕАЭС (ВВП за отработанный час, долл. США, текущие цены 2011 г. по ППС)  
 Источник: рассчитано по данным МОТ,  
 URL: <http://www.ilo.int/global/publications/books>

вместное формирование технологичных предприятий в различных сферах экономики, развитие перспективных инфраструктурных проектов при поддержке ЕАБР.

Если сравнить динамику изменения показателей производительности труда в государствах ЕАЭС за последнее десятилетие, то можно увидеть, что пандемия не оказала значительного влияния на ее показатели, наблюдается в 2021 г. рост (рис. 2).

Если сравнить, например, уровень того же показателя по России с оценками по методике ОЭСР, приведенные ранее в таблице 1, очевидны расхождения. Это свидетельствует о том, что при учете производительности учитываются разные факторы, различные отрасли и т. д., которые использованы в методиках, как отмечалось уже ранее.

Согласно представленным данным о показателе производительности труда в экономиках России и Казахстана как самых крупных в рамках региона ЕАЭС, которые были опубликованы в 2021 г. The Conference Board (по версии TED), можно отметить, что Россия лидирует в сопоставлении со странами БРИКС, что опровергает данные ОЭСР о значительном отставании России от развитых стран (по этим данным от США она отстает в 2,3 раза).

Такую же версию подтверждают расчеты McKinsey: Россия в период с 2000 по 2018 г. выросла в рейтинге до 7-го места, поднявшись с 20-го по показателю доли в мировой добавленной стоимости

в обрабатывающих промышленных отраслях (14% в ВВП). В передовых державах этот показатель колеблется от 17 до 20% в среднем.

Это указывает на имеющиеся в России проблемы, поскольку при наличии богатых природных ресурсов в стране, достаточного количества трудоспособного населения не удается обеспечить макроэкономическую стабильность, что подтверждается невысокими темпами прироста производительности. Рост показателя производительности в основном связан с факторами роста цен на сырье.

Сильная обрабатывающая промышленность является большим конкурентным преимуществом. Но, к сожалению, согласно представленным показателям, основным драйвером экономического роста она как для России, так и для стран ЕАЭС, отчасти из-за того, что национальная обрабатывающая промышленность была неконкурентоспособна по издержкам, также это происходит вследствие энергосырьевой направленности экспорта.

Показатель производительности труда в России и странах ЕАЭС зависит от состояния уровня трудовой миграции населения, а также структуры занятости.

На производительность труда большое влияние оказывает состояние основных фондов. Анализ основных средств может позволить определить возможности экономики относительно имеющегося производственного потенциала, а также сделать выводы о потребности в инвестициях. Динамика износа основных средств и инвестиций в основной капитал для стран ЕАЭС за период 2015–2019 представлена на рис. 3, 4. Согласно представленной динамике, износ основного фонда в России достиг 46,8% по состоянию на 2019 г. Можно отчетливо наблюдать, что на протяжении исследуемого периода этот показатель находился в пределах 50%, а в остальных государствах ЕАЭС колебался около 40%, что также показывает неконкурентоспособность компаний, осуществляющих деятельность на пространстве региона. По прогнозным данным очевидно, что износ основных средств снижаться не будет, а если и будет, то незначительно. Следствием такой тенденции будет рост простоев, затрат и снижения производительности.

В рамках проведенного исследования можно отметить проблему в методике оценки производительности труда, в частности для стран ЕАЭС. Выявлено, что в ЕАЭС нет единой методики расчета производительности, наблюдается расхождение в статистических данных. Так, например, в России Росстат предоставляет данные о темпах роста производительности труда за час работы (по экономике и с 2003 г., по субъектам РФ начиная с 2006 г.), в Армении – ее темпы роста приводятся на одного занятого по экономике (с 2015 г.), в Беларуси – ее уровень и темпы роста на одного работающего

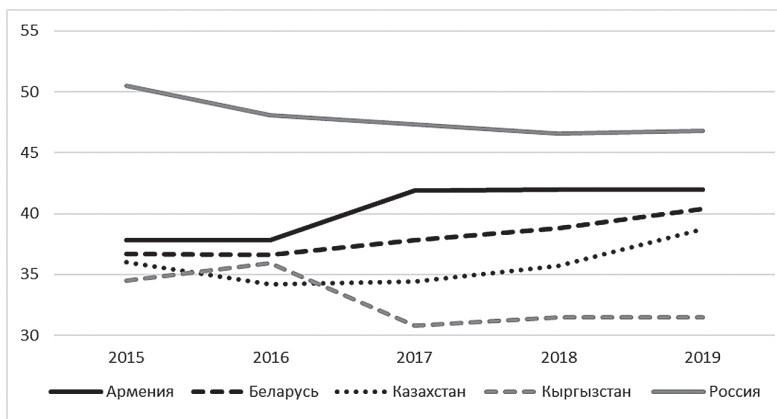


Рис. 3. Степень износа основных фондов в странах ЕАЭС, %  
 Источник: рассчитано по данным ЕЭК:  
<http://www.eurasiancommission.org>

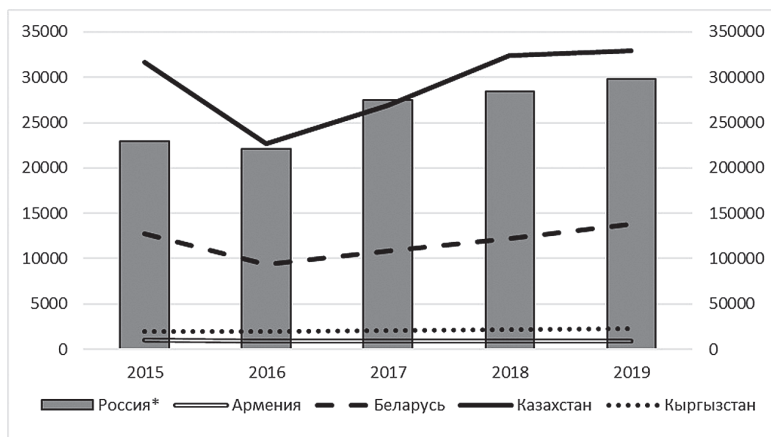


Рис. 4. Динамика инвестиций в основной капитал  
 в странах ЕАЭС, млн долл. США (\*Россия по правой оси)  
 Источник: рассчитано по данным ЕЭК:  
<http://www.eurasiancommission.org>

(данные с 2005 г. по экономике в целом, видам экономической деятельности), в Казахстане – уровень производительности труда на одного занятого, темпы роста производительности труда на занятого и на отработанный час (данные с 2002 г. по экономике в целом, с 2010 г. по видам экономической деятельности и по регионам) и, наконец, в Кыргызстане – ее темпы роста и уровень на одного заня-

того по сельскохозяйственному сектору экономики (данные о темпах роста по экономике в целом, об уровне производительности – по сельскохозяйственным предприятиям за 2011–2015 гг.).

Поэтому информационная база по странам ЕАЭС представлена в полном объеме такими международными организациями, как МОТ, Всемирным Банком, McKinsey, в ОЕСД только по России и т. д. Методики расчетов у разных организаций различны, в этой связи допускаются неточности и несостыковки. Так, полученные результаты свидетельствуют, что по оценкам ОЕСД, Россия отстает от США в 2,5 раза по показателю производительности труда, от Кореи в 1,4 раза. Согласно *calculated by ILO*, Россия в 2017 г. отставала от США в 4 раза, от Кореи в 2 раза. По показателю ВВП (ППС) стран в рейтингах Всемирного Банка Россия отстает от США по данным за 2020 г. в 5 раз, но при этом в 2 раза опережает Корею.

Возникает вопрос, насколько можно применять существующие методики к странам ЕАЭС, или же их необходимо адаптировать к специфике национального хозяйствования. В чем причина низких показателей производительности в странах региона ЕАЭС, и как данную проблему решать?

В ходе исследования выделены ряд проблем в странах ЕАЭС: изношенность основных средств; низкий уровень инновационности предприятий; проблемы резервов высококвалифицированного персонала; проблемы демографического характера и т. д., которые выражаются в невысоких показателях производительности труда по различным оценкам и используемым методикам.

Проблемы демографического характера, которые тоже присущи странам ЕАЭС [Архипова, Назайкинский 2019], могут привести к сокращению в будущем трудоспособного населения в регионе до 15%, что влечет за собой, конечно же, ряд негативных последствий.

Также причиной замедления производительности труда в России и странах ЕАЭС может быть попадание в «ловушку среднего дохода». Согласно теории Б. Эйхенгрин, после некоторого роста и приближения к уровню развитых стран наблюдается замедление и стагнация [Лякин 2013]. В последнее время появилось много работ китайских ученых, которые озабочены рисками, связанными с возможностью попадания Китая в «ловушку среднего дохода». Российские ученые также анализируют гипотезу о возможностях снижения темпов экономического роста страны в связи с попаданием в эту ловушку.

В таких условиях странам ЕАЭС для повышения своих показателей производительности требуются определенные структурные преобразования, технологический прорыв и институциональные реформы.

Источником технологий являются наука и образование. Для развития человеческого потенциала странам ЕАЭС в первую очередь требуется инвестирование высшего образования и науки [Акаев, Садовничий 2021], расширение возможностей формирования эффективного кадрового резерва.

Потенциалом промышленного роста стран также может стать дальнейшее развитие единого рынка труда в ЕАЭС, способствуя повышению мобильности граждан евразийского региона, расширяя потенциал их трудоустройства, повышая эффективность миграции населения, решая ряд социальных и экономических проблем.

Научные исследования и разработки, подобно человеческому капиталу, должны быть национальными, развиваться внутри стран ЕАЭС. Требуется формировать передовые сферы производства, развивать инновационные формы сотрудничества внутри региона, способствовать кооперации и технологизации.

И несомненно, повышение эффективности ведения предпринимательской деятельности также может дать странам ЕАЭС дополнительные конкурентные преимущества. В настоящее время, по данным Doing Business 2020, Россия улучшилась и заняла позицию 28 (справочно, в 2014 – 92, в 2019 – 31); Казахстан – в 2020 – 25 (в 2015 – 77, в 2019 – 28). Сейчас рейтинг России выше, чем у других стран БРИКС: Китай занимает 31-е место, Бразилия – 124-е, а Индия – 63-е.

Подводя итоги, можно подчеркнуть, что в настоящее время мир переходит к новейшему технологическому укладу, и лидировать будут только те экономики, которые достигнут высокого технологического уровня. Странам ЕАЭС необходимо проводить технологическую модернизацию своей промышленности, расширяя спектр инвестиций, активизируя национальную науку, формируя высокопрофессиональный кадровый резерв, расширяя и используя возможности интеграции, создавая новые формы технологического сотрудничества и т. д., что станет фундаментом потенциала роста производительности труда в будущем.

## *Литература*

---

- Акаев, Садовничий 2021 – Акаев А.А., Садовничий В.А. Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1 (184). С. 45–58.
- Архипова, Назайкинский 2019 – Архипова Н.И., Назайкинский С.В. Кадровый потенциал российской экономики: угрозы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 154–165.



- Балацкий, Екимова 2019 – *Балацкий Е.В., Екимова Н.А.* Россия в мировой системе производительности труда // Мир новой экономики. 2019. № 13 (3). С. 14–28.
- Воронина, Ишкеева 2019 – *Воронина Т.В., Ишкеева Г.Н.* Производительность труда в обрабатывающей промышленности стран ЕАЭС // Научное обозрение: теория и практика. 2019. Т. 9. № 8. С. 1239–1260.
- Капелюк 2018 – *Капелюк З.А.* Сравнительный анализ производительности труда в России и странах мира // Потребительская кооперация. № 1 (60). С. 59–63.
- Киреев 2017 – *Киреев В.Е.* Производительность, доходность и интенсивность труда: Россия и страны ОЭСР // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление». 2017. № 2. С. 308–326.
- Кулик, Кулик 2020 – *Кулик В.И., Кулик И.В.* Труд и капитал: развитие производительной силы и повышение производительности труда в эпоху современного общества // Евразийский союз ученых. 2020. № 11–5 (80). С. 37–65.
- Лякин 2013 – *Лякин А.Н.* Российская экономика после восстановления: временное замедление или новая траектория роста // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2013. Сер. 5. № 4. С. 55–69.
- Мовисян, Ширинян 2018 – *Мовисян М., Ширинян А.* Статистические проблемы оценки уровня и исследования динамики производительности труда // Вестник Армянского государственного экономического университета. 2018. № 4. С. 98–109.
- Сопилко, Еремина, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Еремина И.Ю., Мясникова О.Ю.* Противоречивость глобализации и региональной интеграции в контексте интеграционных процессов ЕАЭС // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3–2. С. 238–248.
- Сопилко, Кулаков 2019 – *Сопилко Н.Ю., Кулаков А.В.* Перспективы развития интеграционных процессов государств Евразийского экономического союза // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 105–115.
- Сопилко др. 2020 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю., Мигалева Т.Е., Подбиралина Г.В.* Преимущества и проблемы интеграции рынков товаров и услуг государств – членов ЕАЭС // Международная торговля и торговая политика. 2020. Т. 6. № 3 (23). С. 58–78.
- Сухарев 2021 – *Сухарев О.С.* Ускорение экономического роста России после «ковидного» кризиса // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 4. С. 35–54.
- Трейтъякова 2021 – *Трейтъякова Е.В.* Производительность труда: проблемы и факторы роста в Республике Беларусь // Modern Science. 2021. № 3–2. С. 112–119.

## References

---

- Akaev, A.A. and Sadovnichii, V.A. (2021), “The human component as a determining factor of labor productivity in the digital economy”, *Studies on Russian Economic Development*, no. 1 (184), pp. 45–58, DOI: 10.1134/S1075700721010020.
- Arkhipova, N.I. and Nazaikinskii, S.V. (2019), “Human resources potential of the Russian economy. Risks and opportunities”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 154–165, DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-154–165.

- Balatskii, E.V. and Ekimova, N.A. (2019), "Russia in the world system of the labor productivity", *The World of New Economy*, no. 13 (3), pp. 14–28, DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-3-14-28.
- Kapelyuk, Z.A. (2018), "Comparative analysis of the labor productivity in Russia and countries of the world", *Potrebitel'skaya kooperatsiya*, no. 1 (60), pp. 59–63.
- Kireev, V.E. (2017), "Productivity, Profitability and Intensity of Labor: Russia and the OECD", *UrFU Bulletin. Series: Economics and Management. Journal of Applied Economic Research*, no. 2, pp. 308–326.
- Kulik, V.I., and Kulik, I.V. (2020), "Labor and capital. Development of productive force and increase in productivity of labor during the epoch of the modern society", *Eurasian Union of Scientists*, no. 11–5 (80), pp. 37–65.
- Lyakin, A.N. (2013), "Russian Economy after Recovery. Temporary Slowdown or New Growth Trend", *Saint Petersburg University Journal of Economic Studies*, Ser. 5, no. 4, pp. 55–69.
- Movsisyan, M. and Shirinyan, A. (2018), "Statistical problems of estimating the level of labor productivity and the study of its dynamics", *Messenger of Armenian State University of Economics*, no. 4, pp. 98–109.
- Sopilko, N.Yu., Eremina, I.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), "Globalization and regional integration inconsistency in the context of the integration processes of the EAEU", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 3–2, pp. 238–248, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-3-238-248.
- Sopilko, N.Yu. and Kulakov, A.V., (2019), "Developing integration processes for the Eurasian Economic Union", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Right" Series*, no. 4, pp. 105–115, DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-105-115.
- Sopilko, N.Yu., Myasnikova, O.Yu., Migaleva, T.E. and Podbiralina, G.V. (2020), "Advantages and challenges of integrating markets for goods and services in the EAEU countries", *International trade and trade policy*, vol. 6, no. 3 (23), pp. 58–78.
- Sukharev, O.S. (2021), "The accelerating of the economic growth of Russia after the COVID-19 crisis", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 35–54, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-35-54.
- Treit'yakova, E.V. (2021), "Labor productivity. Issues and factors of growth in the Republic of Belarus", *Modern Science*, no. 3–2, pp. 112–119.
- Voronina, T.V. and Ishkeeva, G.N. (2019), "Labor productivity in the EAEU manufacturing industry", *Scientific Review: Theory and Practice*, vol. 9, no. 8, pp. 1239–1260, DOI: 10.35679/2226-0226-2019-9-8-1239-1260.

### *Информация об авторах*

*Наталья А. Навроцкая*, доктор экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия; 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская набережная, д. 7–9; n.navrotskaya@spbpu.ru

*Наталья Ю. Сопилко*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; sheremett73@gmail.com

*Ольга Ю. Мясникова*, кандидат экономических наук, доцент, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия; 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6; o\_myasnikova@mail.ru

### *Information about the authors*

*Natal'ya A. Navrotskaya*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russia; bld. 7/9, Universitetskaya Embankment, Saint Petersburg, Russia, 199034; n.navrotskaya@spbu.ru

*Natal'ya Yu. Sopilko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sheremett73@gmail.com

*Ol'ga Yu. Myasnikova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Peoples' friendship University of Russia, Moscow, Russia; bld. 6, Miklukho-Maklay Street, Moscow, Russia, 117198; o\_myasnikova@mail.ru

УДК 347.23

DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-116-132

## Правовые способы защиты права собственности на недвижимость во время сирийского кризиса

Альдгем Билаль

*Санкт-Петербургский государственный университет  
Санкт-Петербург, Россия, bdgem@bk.ru*

*Аннотация.* Общеизвестно, что право собственности является для общества в целом и для каждого гражданина наиболее значимым вещным правом. Однако методы придания ему свойства публичности не лишены недостатков. Данный факт подтверждает актуальность темы исследования. В статье рассматривается период сирийского кризиса с начала 2011 г. до настоящего времени, в контексте которого объясняется целесообразность введения процедур с целью минимизации ущерба для лиц, чьи права зарегистрированы в реестре недвижимости. Автором сформулированы предложения по внесению изменений в законодательную базу Сирии с целью подготовки правовых решений, которые можно использовать в случае возникновения разного рода чрезвычайных обстоятельств, могущих привести к потере документов, регулирующих режим недвижимости. И также найти решение проблем, с которыми сталкиваются специалисты в работе Реестра недвижимости (на примере сирийского кризиса).

*Ключевые слова:* собственность, право собственности, безопасность, реестр недвижимости, Сирия, сирийский кризис, сирийское законодательство, административно-правовая защита, гражданское законодательство

*Для цитирования:* Альдгем Билаль. Правовые способы защиты права собственности на недвижимость во время сирийского кризиса // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 116–132. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-116-132

## Legal issues of protection of the right of ownership during the Syrian crisis

Bilal Aldgem

*Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, bdgem@bk.ru*

*Abstract.* It is commonly recognized that the right to property is the most significant property right for society as a whole and for every citizen. However, the methods of making it public are not without their drawbacks. That fact confirms the relevance of the research topic. The article considers the Syrian crisis period from the beginning of 2011 to the present, in the context of which it explains an expediency of introducing procedures to minimize damage to persons whose rights are registered in the real estate register. The author has formulated proposals for amending the legislative base of Syria in order to prepare legal solutions that can be used in the event of various kinds of emergencies that could lead to the loss of documents regulating the real estate regime. And also find a solution for addressing the challenges faced by specialists in the work of the Real Estate Register (for example, the Syrian crisis).

*Keywords:* property, right of ownership, security, real estate registry, Syria, Syrian crisis, Syrian law, administrative and legal protection, civil law

*For citation:* Bilal Aldgem (2022), "Legal issues of protection of the right of ownership during the Syrian crisis", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 116-132, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-116-132

### *Введение*

Реестр недвижимости является основополагающим элементом, так называемым краеугольным камнем для сделок с недвижимостью. Долгое время право собственности на недвижимое имущество передавалось исключительно по контрактам, то есть регистрация в реестре недвижимости отсутствовала, что в свою очередь способствовало возникновению многих споров среди субъектов гражданских правоотношений. Данная ситуация побудила законодательные органы страны легализовать систему регистрации недвижимого имущества в специальном реестре с целью минимизации проблем, возникающих в процессе оформления прав на недвижимое имущество.

Важность реестра недвижимости объясняется тем фактом, что он является основой для создания нормативных актов, направленных на защиту права собственности на недвижимое имущество в целом, и охрану государственных, муниципальных и частных прав на недвижимость.

Реестр недвижимого имущества и производные из него акты играют центральную роль на государственно-правовом уровне. Развитие механизмов регулирования и функционирования реестра недвижимого имущества является базисом для достижения социальной стабильности и содействия экономическому развитию. Поэтому в разных странах существует регистрация прав на недвижимость, на высоком уровне разработано законодательство, гарантирующее защиту реестра недвижимого имущества и производной из него нормативной базы. Однако, как правило, в таких правовых порядках не удается обеспечить применение уже разработанных нормативных актов на должном уровне. В частности, в большинстве своем законодатели не учитывают возможность утраты или повреждения в чрезвычайных или исключительных обстоятельствах документов, оформленных на основе этих актов. Соответственно, отсутствуют реальные пути их восстановления, а потому и защиты прав. Такая недоработка, на наш взгляд, в перспективе может представлять серьезную угрозу правам человека и государственному строю.

Впервые законодательство о недвижимости появилось в Сирии в 1858 г. Оно включало в себя Османский земельный закон, за которым последовал Османский строительный закон 1878 г. (период правления Османской империи).

В 1922 г. французское подмандатное правительство заменило Османский строительный закон муниципальным законом, а затем приложило его к указам о недвижимости (с номерами 186–187–188), изданным в 1926 г., которые сегодня являются основой сирийского законодательства о недвижимости.

В 2011 г. Сирия сталкивается со сложным кризисом. Многие государственные органы и ведомства приостанавливают свою работу по защите прав на недвижимость и операций с ней. Признаются поврежденными или утраченными документы, определяющие правовой режим зарегистрированных прав на недвижимое имущество. Кризисная ситуация, пагубно отразившаяся на правовой сфере, демонстрирует необходимость незамедлительного поиска правового решения для чрезвычайных и исключительных обстоятельств, которые привели к потере и повреждению нормативных актов, регулирующих правовой режим прав на недвижимость.

*Реестр недвижимости в Сирии.* Закон № 188 «О Регистрации недвижимости» 1926 г. (далее – Закон № 188)<sup>1</sup>, регулирующий отношения по ведению реестра недвижимости в Сирии, считается

---

<sup>1</sup> Закон № 188 от 15.03.1926 г. «О Регистрации недвижимости в Сирии» (Кадастр недвижимости) (с изм. от 10.09.2008 г. Указа № 48) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.global-regulation.com/law/syria/3370713/ ----188----1926----.html](https://www.global-regulation.com/law/syria/3370713/----188----1926----.html) (дата обращения 2 декабря 2021).

одним из самых безупречных законов о недвижимости в мире. Такой статус он получил благодаря многочисленным оценкам со стороны правоведов и юристов.

Прежде чем говорить о Реестре недвижимости, необходимо дать определение термину «недвижимость». В статье 86 Гражданского кодекса Сирийской Арабской Республики от 18.05.1949 (далее – Гражданский кодекс Сирии)<sup>2</sup> термин «недвижимость» определяется как все, что прочно связано с землей и не может быть перемещено без ущерба для этого объекта. Все остальное, то есть перемещаемое без ущерба, являются движимым.

Что касается реестра, то в Законе № 188 Реестр недвижимости определяется как

...организация, осуществляемая регистрацию документов, которые содержат подробную характеристику каждого объекта зарегистрированной недвижимости, статуса прав на нее и вытекающих из нее, и содержат информацию о сделках с данной недвижимостью.

Судебная практика, выраженная в решении сирийского Кассационного суда № 3785 от 29 ноября 2010 г., признает: «Документ о недвижимости является идентифицированным удостоверением недвижимости».

Реестр недвижимости в Сирии – это система, которая отличается своей структурированностью. В отношении каждого объекта недвижимости создается специальная запись, подтверждающая все права, которые могут быть на нее заявлены. Кроме того, такая фиксация позволяет каждому заинтересованному лицу узнать (доступ к Реестру недвижимости в Сирии открыт для всех) правовые аспекты режима зарегистрированного объекта. Записи могут быть изменены только после проведения специального исследования их законности [Кассам, Мельхем 2016].

Таким образом, такой тип регистрации позволяет получить реальную и полную информацию об объекте. Причем учитывается, что на каждый объект существует удостоверение недвижимости, в котором указывается лицо, которому принадлежит право собственности, описание, в том числе площадь, все изменения, которые происходят в правовом режиме объекта.

Фактически мы можем утверждать, что система Реестра недвижимого имущества основана на наборе основных принципов, на которых строится процедура регистрации прав на недвижимое имущество.

---

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Сирийской Арабской Республики 18.05.1949 [Электронный ресурс]. URL: <https://wipolex.wipo.int/ar/text/243234> (дата обращения декабря 2021).

Практическую целесообразность такого решения подтверждает тот факт, что законодатели многих стран приняли эти принципы, и из-за их практического значения закрепили их в нормативных актах в сфере недвижимости [Фуад 2002].

Говоря о принципах, регулирующих регистрацию недвижимости, необходимо указать на их значимость, поскольку они оказывают непосредственное влияние на процесс регистрации недвижимости.

Основным из них являются принципы публичности, доказательственной силы и постоянства. Экстраполируя и анализируя правовые акты, использованные сирийским законодателем для Реестра недвижимости, становится ясно, что в нормативных актах явно находят отражение следующие положения:

*Принцип публичности* – один из принципов, характеризующий систему Реестра недвижимого имущества в Сирии, который означает, что все решения и постановления, устанавливающие, изменяющие и прекращающие право собственности и другие вещные права, независимо от того, являются они первоначальными или производными, могут применяться против других лиц только со дня их регистрации в Реестре недвижимости (ст. 9 Закона № 188). Каждое зарегистрированное право является аргументом против всех других незарегистрированных прав. Соответственно, никто не может ссылаться на правомочие, о котором не было заявлено в реестре.

*Принцип доказательственной силы.* Реестр недвижимости является единственным средством защиты прав против любых третьих лиц. Зафиксированные в нем сведения презюмируются и являются единственными доказательствами права собственности (ст. 8 Закона № 188).

*Принцип постоянства* (неприменимость срока давности). Недвижимость и права на нее, зарегистрированные в реестре, не могут быть приобретены по давности (ст. 19 Закона № 188).

Владение недвижимым имуществом, зарегистрированным в Реестре недвижимого имущества, не может привести к приобретению права собственности, поскольку срок приобретательной давности не распространяется на такое имущество.

Сирийский законодатель разъяснил сферу действия срока приобретательной давности в статье 917 Гражданского кодекса Сирии, которая гласит:

Кто владеет недвижимостью, не зарегистрированной в реестре недвижимости, не являясь ее собственником, или обладает вещным правом на недвижимое имущество, не зарегистрированное в реестре недвижимого имущества, может получить право собственности на недвижимое имущество, если его владение продолжается без перерыва в течение пятнадцати лет.



Таким образом, если в реестре отсутствует запись о собственности объекта недвижимости либо о лицах, имеющих ограниченные вещные права на нее (узуфрукт, сервитут), лицо, которое 15 лет непрерывно владеет объектом, имеет право после истечения этого срока зарегистрировать в реестре свое право собственности на этот объект.

*Ущерб, причиненный Реестру недвижимости в результате сирийского кризиса.* С 2011 г. в Сирии существенно снижается уровень правовой безопасности, что порождает проблемы сразу в нескольких сферах правоотношений. Одним из последствий этого было то, что пострадали учреждения, специализирующиеся на регистрации недвижимости, документы на недвижимость получили непоправимый ущерб. В связи с чем появляется угроза потери как самого имущества, так и прав на него.

Нарушение работы Реестра недвижимости привело к приостановлению регистрации и документирования процессов в сфере недвижимости, что, в свою очередь, породило появление фальшивых документов, закрепляющих права на недвижимое имущество.

Известно, что из-за нарушения безопасности, возникающей в ходе кризиса, возникли материальные препятствия, которые приостановили работу правительственных учреждений в некоторых районах. По нашему мнению, реестры недвижимости являются одними из наиболее важных структур, осуществляющих защиту правопорядка. Это объясняется тем, что исключительно реестры специализируются на регистрации и передаче прав собственности на недвижимость.

Регистрация недвижимости и прав на нее имеет большое значение, в связи с чем мы видим, что остановка этого процесса привела к ряду негативных последствий: прекращение операций купли-продажи, дарения и других действий по передаче права собственности на недвижимость. Также значимость процедуры регистрации подтверждается тем, что такого рода легализация прав на недвижимость является одним из индикаторов возрождения обычного порядка. Происходит стимулирование инвестиций в недвижимые вещи, что влечет реальный рост объема сделок. Кроме того, учитывая, что сделки с недвижимостью облагаются финансовыми сборами и налогами, это влияет на увеличение государством сборов в пользу казны.

Стоит отметить, что есть лица, которые воспользовались проживанием некоторых владельцев недвижимости за пределами страны или их эмиграцией и перемещением из районов, где они проживают, в другой регион, нападая на недвижимость и впоследствии уничтожая ее. По поддельным договорам или поддельным

доверенностям выдавали себя за владельцев и собственников объектов. При этом достоверные источники свидетельствуют, что есть много судебных исков в отношении людей, чья недвижимость была изъята в горячих точках, а их имущество было незаконно реализовано<sup>3</sup>.

Стоит отметить, что Главное управление недвижимости приняло необходимые решения о закрытии некоторых отделов реестра в опасных районах в связи с непризнанием регистрации, сделанной другими лицами в Реестре недвижимости, чтобы защитить права собственности от мошенничества и подделок.

В подобных случаях применяется статья 5 Исполнительных инструкций Законодательного декрета № 11 от 2016 г.<sup>4</sup>, которая предусматривает:

Любая регистрация или запись, внесенная в Реестр недвижимого имущества в период приостановки регистрационных работ, не подлежит рассмотрению или признанию.

Каждое регистрационное действие, которое имело место после даты, в которую отделы недвижимости прекратили работу, является недействительным и не имеет юридической силы. Что касается предоставления остальных услуг в сфере недвижимости, таких как запросы, заявления о получении выписки из реестра или иной документ, подтверждающий право лица на недвижимое имущество и т. д., они действительны до тех пор, пока документы имеют силу.

*Повреждение документов Реестра недвижимости.* Повреждение Реестра недвижимости не остановилось на приостановлении работы отделов недвижимости, а пошло дальше – уничтожение документов, хранящихся в этих отделах.

Сирийский Закон № 33 «О восстановлении поврежденных документов на недвижимость» от 26 октября 2017 г. (далее – Закон № 33)<sup>5</sup>, регулирующий восстановление частично или полностью утраченных или поврежденных документов недвижимости, определил:

---

<sup>3</sup> Газета «Аль-Ватан». 2016. 1 мая. № 2392.

<sup>4</sup> Законодательный указ № 11 от 5 мая 2016 г. «О создании дополнительного ежедневного реестра» [Электронный ресурс]. URL: <http://gdca.gov.sy/?q=gdca/news/shownewsdetails&id=274> (дата обращения 13 декабря 2021).

<sup>5</sup> Закон № 33 от 26 октября 2017 г. «О восстановлении поврежденных документов на недвижимость». Ст. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mola.gov.sy/mola/index.php/plans-and-laws-4/item/6189-33> (дата обращения 13 декабря 2021).

Документы на недвижимость, которые были утеряны или частично полностью повреждены, признаются поврежденными, если их утеря была подтверждена и доказана как результат аварийных происшествий.

В процитированном фрагменте закона отмечается, что законодатель не ограничивает дело документами, поврежденными в результате событий, подрывающих безопасность, которые произошли в Сирии с 2011 г. Он использует термин «аварийные происшествия» для распространения сферы действия закона на все инциденты, которые могут повредить документы на недвижимость, будь то войны, землетрясения, пожары, наводнения и т. д.

Ущерб документам о недвижимости может быть причинен путем их повреждения либо утраты. Повреждение реальных документов вызывает юридические проблемы, выраженные в невозможности передачи права собственности и отсутствии записи в Реестре недвижимости. В некоторых случаях ущерб был полным, так что в реестре о недвижимости не оставалось никакой информации ни о владельце собственности, ни о владельцах прав, отсутствовало описание зарегистрированных в этом реестре объектов. Были выявлены и случаи, когда только некоторые элементы этих документов были повреждены, в то время как другие остались нетронутыми и чистыми.

Возникает вопрос о судьбе продаж недвижимости, которую юридически невозможно было зарегистрировать в реестре.

Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к одному из практических казусов. Факты дела вращаются вокруг лица, который приобрел дом, расположенный в районе города Алеппо. Он заплатил продавцу примерно половину стоимости имущества. Из-за повреждения здания реестра при заключении договора невозможно зафиксировать переход права собственности в Реестре недвижимости. Склад, на котором хранились документы об учете недвижимого имущества, был затоплен, что, из-за растворения чернил, привело к полной гибели информации о собственности в Реестре недвижимости.

В результате продавец предложил покупателю отменить продажу и вернуть сумму, уплаченную ему, однако покупатель отказался, и обе стороны обменялись юридическими предупреждениями. В 2014 г. покупатель подал иск о подтверждении продажи. Иск не был удовлетворен ввиду того, что в результате гибели информации сторона сделки была не в состоянии предъявить подтверждение записи в Реестре недвижимости.

В апреле 2016 г. продавец подал исковое заявление в суд. Он потребовал аннулирования продажи и заявил о своей готовности

внести полученную сумму в фонд суда на основании статьи 371 Гражданского кодекса Сирии, которая гласит, что «обязательство истекает и прекращается, если должник докажет, что его выполнение стало для него невозможным по независимой от него причине».

Покупатель утверждал, что не было абсолютной юридической невозможности исполнить обязательство. В обоснование своей позиции сторона ссылалась на Законодательный указ № 11 от 2016 г.<sup>6</sup>, обязывающий создать дополнительный реестр, который можно использовать для завершения процедур регистрации продажи. Вышеупомянутый покупатель также предъявил встречный иск по делу. Он потребовал, чтобы продажа была подтверждена, регистрация была приостановлена до тех пор, пока ситуация не будет разрешена на основании закона. Также он заявил, что готов оплатить оставшуюся часть цены.

После того как суд рассмотрел дело, было установлено, что покупатель не мог предоставить запись о праве собственности из Реестра недвижимого имущества. Дело, при котором невозможно доказать заключенный между двумя сторонами договор и впоследствии передать право собственности. Соответственно, суд (второй гражданский суд первой инстанции г. Алеппо) постановил принять иск продавца об отмене продажи из-за невозможности реализации, а иск покупателя был отклонен с невозможностью подтвердить продажу<sup>7</sup>.

Обе стороны обжаловали вышеупомянутое решение в Апелляционном суде, который постановил, что правовой статус двух сторон не изменился с тех пор, как первое дело было отклонено по форме, что требует прекращения и апелляционного производства.

В 2017 г. покупатель обжаловал вышеупомянутое решение в Кассационном суде, в котором Палата по недвижимости приняла во внимание принцип учета общественных интересов. В ее решении говорилось:

Нет необходимости отклонять дело по форме, если невозможно предоставить запись из-за повреждения реестра, и что справедливость, сохранение прав и соблюдение исключительных обстоятельств требуют, чтобы дело считалось отложенным до восстановления Реестра недвижимости<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Законодательный указ № 11 от 5 мая 2016 г.

<sup>7</sup> Решение № 30 от 2 февраля 2017 г., вынесенное вторым гражданским судом первой инстанции Алеппо.

<sup>8</sup> Решение Кассационного суда № 2014 на основании 2147 от 2017 г.

Комментируя вышеупомянутый случай, следует отметить, что этот казус не является обычным спором между двумя сторонами. Мы сталкиваемся с одним из исключительных случаев, которые возникли в результате обстановки в стране. На его примере наиболее четко прослеживается проблема, которая стоит перед судебной властью: выполнение двойной функции и учет одновременно и частного интереса сторон в судебном процессе, и публичного интереса государства и общества.

Решение суда первой инстанции аннулировать продажу из-за повреждения Реестра недвижимого имущества, получи оно общее значение, вызвало бы полный паралич и воспрепятствовало бы любому процессу передачи прав на недвижимость как в силу продажи, так и при передаче по иным основаниям, если документы были уничтожены. Это означало бы прямое нарушение права собственности, которое находится под защитой Конституции.

С другой стороны, повреждение Реестра недвижимости, даже если оно было вызвано чрезвычайными происшествиями, не делает выполнение обязательства по продаже недвижимости невозможным, если предмет обязательства (недвижимость) все еще существует в натуре.

И наконец, необходимо разграничивать незарегистрированные в реестре объекты с одной стороны и зарегистрированное имущество, запись о котором была повреждена, с другой. Иначе, в условиях, которые пережила наша страна, хаос распространится, и договаривающиеся стороны начнут прибегать к отречению от своих обязательств и нарушать их под предлогом неправильной записи.

Что касается потери документов Реестра, утрата может трактоваться как исчезновение документа на недвижимость и незнание его местонахождения или судьбы. Закон № 188 и исполнительные инструкции к нему не предусматривают специальных положений, регулирующих случай потери документов на недвижимость. Но Закон № 33, в части реконфигурации документов недвижимости, указывает необходимые процедуры в случае такой утраты.

*Правовые способы защиты права собственности на недвижимость.* Вышесказанное указывает, что этот вопрос требует от законодателя установления правовых процедур для защиты собственности на недвижимое имущество на случай чрезвычайных происшествий, оказывающих влияние на систему Реестра недвижимости.

Деятельность сирийского законодателя в этом случае велика.

В частности, был издан Законодательный указ № 11 о создании дополнительного ежедневного реестра от 5 мая 2016 г., Закон № 33

от 26 октября 2017 г. о восстановлении поврежденных документов на недвижимость<sup>9</sup>.

Таким образом, законодателем создан дополнительный учет. Это – временная ежедневная запись, созданная для замены базовой записи при оформлении главой Управления документации по недвижимости договоров и переход прав в тех областях недвижимости, где операции по регистрации и документированию были приостановлены. Этот реестр ведет руководитель отдела документации по недвижимости, и все операции с недвижимостью и права регистрируются в нем по запросу их владельцев, на основании судебных постановлений или по запросу государственного юридического лица.

Открытие дополнительного ежедневного реестра возможно только при соблюдении двух основных условий, а именно:

- закрытие отдела недвижимости из-за чрезвычайных условий, нарушающих безопасность;
- остановка процессов регистрации в основном ежедневном реестре этого отдела.

Ежедневный дополнительный реестр обладает важными характеристиками, заключающимися в том, что он заполняет пробел, возникший в результате закрытия отделов Реестра недвижимости, поскольку позволяет продолжать регистрировать сделки и права, документировать контракты и передавать права гражданам, которые все еще хранят документы на недвижимость.

Кроме того, отметка в дополнительной ежедневной записи о существующем по поводу недвижимости споре достаточна для рассмотрения этого спора, возбужденного компетентными судами. Возможность внести в соответствии с Законом «О Регистрации недвижимости» в Реестр ссылку на оспаривание в суде права способствовала как сохранению прав на недвижимость, так и сокращению числа будущих гражданских споров. При этом недопустимо препятствовать сторонам в регистрации ссылок на споры по поводу недвижимости, так как это может привести к потере их прав на нее.

Спор о правах на недвижимость может быть начат, только если в Реестр будет внесена отметка об этом споре. При наличии такой отметки другие споры по поводу этого объекта не могут быть начаты. Отметка в Реестре о наличии спора является обременением объекта недвижимости. Тот, кто купит такой объект, обязан считаться с правами лиц, которые участвуют в споре об этом объекте.

Что касается процедур записи в дополнительном ежедневном реестре, то они следующие.

---

<sup>9</sup> Закон № 33 от 26 октября 2017 г.

Дополнительный ежедневный учет ведется начальником отдела документации по недвижимости в приостановленной зоне, и в нем записываются операции и документы, представленные ему, с порядковым номером и датой. Заинтересованному лицу выдается квитанция с указанием номера и даты транзакции, чтобы приоритет был отдан лицу, ранее указанному в этой записи. В случае возникновения каких-либо споров эта запись должна быть в одном экземпляре, и по завершении она приостанавливается главой офиса и передается в течение двадцати четырех часов районному регистратору для хранения на складе доверительного управления недвижимостью.

Руководитель офиса регистрирует операции, связанные с созданием, передачей, изменением и аннулированием прав на недвижимость, как завершенные при условии, что они основаны на информации из Реестра недвижимости и подтверждающих документах.

Руководитель офиса не подтверждает подлинность сделки до получения заявления сторон о том, что они знают о правах на недвижимое имущество, зафиксированных в газете о недвижимости и в дополнительной ежедневной записи, согласны с ними и принимают на себя риск обнаружения юридических препятствий для завершения оформления их прав на недвижимость в будущем. И Реестр недвижимости, и иные государственные органы обязаны сделать заявление об отсутствии их ответственности за негативные последствия, риск которых приняли на себя стороны сделки. Если они этого не сделают, они несут ответственность за все ошибки в регистрации прав, допущенные ранее (ст. 7 исполнительных инструкций Законодательного указа № 11 от 2016 г.).

После того, как сделки с объектами задокументированы и занесены в дополнительный ежедневный отчет, они отправляются на аудит и консервацию до регистрации в Реестре недвижимости и завершения чрезвычайной ситуации, которая потребовала открытия дополнительной ежедневной записи.

Наконец, мы отмечаем, что в случае, если регистрация права вступает в противоречие с более ранним, по сравнению с указанным в дополнительной ежедневной записи, правом, то право, указанное в основной ежедневной записи, имеет приоритет.

И чтобы повысить безопасность, все инциденты, зарегистрированные в ежедневной электронной записи, архивируются вместе со всеми документами, связанными с ними, в соответствии с программой, подготовленной для этой цели.

Для прекращения регистрационных работ в дополнительном ежедневном реестре, если чрезвычайные причины, которые приве-

ли к закрытию участков недвижимости, перестают существовать, соответствующая дирекция должна составить отчет с указанием причин закрытия и утвердить возможность возобновления работы с недвижимостью в этом районе и отправить его в Генеральную дирекцию для утверждения.

Формируются один или несколько комитетов, задачей которых является инвентаризация документов по недвижимости и определение их статуса. Затем будет проводиться сопоставление и сравнение между дополнительным ежедневным реестром, основным ежедневным реестром и реестром по недвижимости. Затем рекомендации и Предложения комитета направляются в Главное управление по интересам недвижимого имущества или в уполномоченный законом государственный орган, который является владельцем реестра, с предложением об утверждении соответствующему министру.

*Реконструкция поврежденных документов недвижимости.* Фактически, в сирийском законодательстве закона о восстановлении документов на недвижимость ранее не существовало, но явная необходимость в нем возникла в результате важности обеспечения безопасности, которые пережила Сирия.

Процесс перенастройки регулирования отношений по фиксации прав в сфере недвижимости осуществлялся в соответствии с Законом № 33. Ст. 1 этого закона определяла процесс перенастройки как совокупность административных и судебных процедур, которые приводят к созданию надежной альтернативы поврежденного документа о недвижимости или заверения одного из его элементов.

Из этого определения ясно, что процесс реконфигурации не направлен на создание, передачу или изменение вещного права, оно остается таким же, каким оно зарегистрировано в Реестре недвижимости, до тех пор, пока в нем нет изменений. Цель этого процесса – создать альтернативу такому документу, как выписка из Реестра, указывающая на «поврежденный или утерянный документ о праве собственности и других вещных прав на недвижимость», без ущерба для происхождения права. Другими словами, процесс реконфигурации – это не конструктор истины, а ее раскрытие.

Как видно из определения реконфигурации, этот процесс происходит одним из двух способов:

- либо в административном порядке через администрацию в лице директора интересов недвижимости (первый),
- либо в судебном порядке через судью (второй).

*Административная реконфигурация:* Закон № 33 расширил полномочия директора по интересам недвижимого имущества, по-



зволить ему исправлять мелкие канцелярские ошибки. Ему было предоставлено право принимать административные решения по изменению конфигурации при наличии документов в Управлении по интересам недвижимого имущества, позволяя воссоздать поврежденные документы на недвижимимость.

Следует принять во внимание, что статья 3 Закона о реконфигурации предусматривает, что административная реконфигурация происходит при наличии документов в Управлении интересов недвижимого имущества, которые позволяют ему восстановить поврежденную документацию. Здесь следует отметить, что в случае их отсутствия, особенно выписок из ежедневных записей, копий договоров и решений Регистратора недвижимости, положения Закона № 33 в части административной реконфигурации применяться не будет<sup>10</sup>.

Процесс административной реконфигурации зависит от архива документов Реестра недвижимости и сопроводительных документов и должен сохранить как доверие к информации из Реестра недвижимого имущества, так и право собственности. Таким образом, административный метод переподготовки – это метод, к которому можно прибегать, когда все необходимые требования и документы, подтверждающие регистрацию, находятся в распоряжении Управления.

Примечательно, что сирийский законодатель не предусмотрел реконструкцию листов недвижимости, которые могут исчезнуть как в результате многократного использования, так и под воздействием временного фактора, который приводит к их неразборчивости и порчи.

Здесь рекомендуем сирийскому законодателю принять меры к созданию дубликатов ведомостей недвижимости, которые находятся под угрозой исчезновения.

*Судебная реконфигурация.* Процесс перенастройки осуществляется в судебном порядке в случае, если документы и бумаги не получены в Управлении интересов недвижимого имущества. То есть когда нет возможности получить вспомогательные документы для административной реконфигурации.

Другими словами, к судебному пути прибегают в двух случаях, а именно:

- когда нет достаточных доказательств и подтверждающих документов, т. е. невозможно выполнить реконфигурацию административным методом;
- когда есть возражение против административного метода.

---

<sup>10</sup> Закон № 33 от 26 октября 2017 г.

Судьей по недвижимому имуществу считается лицо, обладающее компетенцией устанавливать право собственности и впоследствии выносить судебные решения, необходимые для систематизации утерянных записей и объяснения двусмысленности в протоколах идентификации и редактирования. Также такой судья вправе вносить исправления в документы о недвижимости, уточняя реальные границы объектов недвижимости, что приводит к появлению актов, обладающих абсолютной доказательственной силой. После их утверждения судьей права на недвижимость могут быть приобретены и зарегистрированы только на основе этих актов.

В соответствии с Законом «О Реестре недвижимого имущества», определение и редактирование, а также судебное реформирование проводится одним или несколькими судьями по недвижимости от каждой провинции, которые обладают достаточным опытом в сфере недвижимости для выполнения работы, порученной им Генеральным управлением интересов недвижимого имущества. Тем не менее судья по недвижимости назначается и получает право принимать необходимые решения министром юстиции на основании предложения генерального директора службы недвижимости о рассмотрении возможности восстановления поврежденных в судебном порядке документов на недвижимость в соответствии с положениями Закона № 33.

Как уже упоминалось ранее, вопрос о реконфигурации документов по регистрации недвижимости является одним из новых вопросов, стоящих перед соответствующими органами.

Таким образом, законодатель установил положения, которые будут применяться в соответствии с конкретными процедурами. Прежде всего следует отметить, что процесс определения поврежденных документов недвижимости и тех документов, которые должны быть реконструированы, осуществляется комитетом под председательством директора по недвижимости в губернаторстве.

Затем судья по недвижимости, сразу по истечении шестимесячного периода возражений, принимает решения, подтверждающие первоначальные документы по недвижимости, и эти решения являются окончательными.

Любой, кто претендует на право, зарегистрированное в Реестре недвижимости, может подать иск о происхождении вещного права в обычные суды в течение пяти лет с даты вступления в силу решения судьи, а также в течение пятнадцати лет требовать финансовой компенсации. А срок предъявления претензий о происхождении права – в течение двух лет.

Соответственно, восстановленный в судебном порядке Реестр недвижимости, по истечении пятилетнего срока, считается абсолютным доказательством.

Следует отметить, что к тем, кто нелегально доказал причину утраты или повреждения документов на недвижимость, применяется наказание с лишением свободы от одного до трех лет в соответствии с Уголовным кодексом Сирии, в дополнение к штрафу от десяти тысяч до ста тысяч сирийских фунтов<sup>11</sup>.

В конце следует отметить, что в дополнение к принятым сирийским правительством правовым мерам необходимо предпринять ряд дополнительных шагов для усиления защиты права собственности на недвижимость и укрепления прав владельцев, а именно:

- 1) придание первостепенного значения вопросу архивирования и работы по автоматизации учета недвижимого имущества, с целью защиты документов о праве собственности на недвижимое имущество от повреждений и потерь;
- 2) использование технических и научных инструментов и средств, которые помогут в будущем прояснить нечеткую информацию на этих листах (подтверждающие материалы по чернилам – осветление чернил с помощью рентгеновских лучей);
- 3) перемещение складов документов на недвижимость в безопасные места, чтобы сохранить их содержимое;
- 4) перевод отделов недвижимости и внешних офисов документации из небезопасных зон в более безопасные места для продолжения оказания услуг в сфере недвижимости;
- 5) координация с большинством органов власти, которые имеют прямое отношение к работе с недвижимостью, такими как Министерство внутренних дел, Министерство финансов, Министерство юстиции и т. д., с целью сокращения числа подделок и защиты недвижимого имущества от манипуляций.

### Литература

Кассам, Мельхем 2016 – *Кассам Яхья Сулейман, Мельхем Али*. Сирийское законодательство о недвижимости с 1920. Юридическая библиотека. 2016. 780 с.

Фуад 2002 – *Фуад Дахер*. Земельный кадастр в свете судебной практики. Фонд современной книги. Триполи, 2002. 376 с.

<sup>11</sup> Закон № 33 от 26 октября 2017 г. Ст. 12.

*References*

---

- Qassam Yahya Suleiman, Melhem Ali (2016), *Siriyskoe zakonodatel'stvo o nedvizhimosti s 1920* [Syrian Real Estate Law since 1920]. Law Library.
- Fuad, Daher (2002), *Zemel'nyi kadastr v svete sudebnoi praktiki* [Land Registry in the Light of Judicial Practice], Contemporary Book Foundation, Tripoli, Lebanon.

*Информация об авторе*

*Альдгем Билаль*, аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия; 199178, Россия, Санкт-Петербург, 8-я линия Васильевского острова, д. 77а; bdgem@bk.ru

*Information about the author*

*Bilal Aldgem*, postgraduate student, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia; bld. 77a, 8<sup>th</sup> line of Vasilievsky Island, Saint Petersburg, Russia, 199178; bdgem@bk.ru

## Законодательное регулирование и доктринальные концепции определения корпораций и их признаков в российском праве

Юлия В. Сахарова

*Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского  
Брянск, Россия, 1887342@mail.ru*

*Аннотация.* Реформа российского гражданского законодательства, проведенная в 2014 г., затронула и дефиницию «корпорация», которая получила легальное закрепление. Однако проблема правовой сущности и места корпорации в российском гражданском законодательстве остается открытой. В юридической литературе подходы к определению термина «корпорация» далеко неоднозначны. Рассмотрены различные подходы к исследуемому понятию и причины возникновения различий в толковании термина «корпорация» выявлены в зависимости от ее правосубъектного статуса. В статье отмечено, что корпорация в российском законодательстве является родовым понятием для юридических лиц с соответствующими признаками, а не его самостоятельной организационно-правовой формой, а также рассмотрены признаки корпорации (наличие права членства (участия) в юридическом лице и формирование учредителями (участниками) высших управленческих органов). Отмечено, что участники корпорации не только создают новый субъект права, но выражают его волю посредством волеформирующих органов юридического лица. Признаки корпорации определяют, на каких началах и в какой организационно-правовой форме она будет создаваться. При этом участие (членство), объединение лиц выступает системообразующим признаком рассматриваемого типа юридического лица.

*Ключевые слова:* юридические лица, корпорация, признаки, коммерческие корпорации, некоммерческие корпорации

*Для цитирования:* Сахарова Ю.В. К вопросу о понятии и признаках корпораций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. С. 133–142. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-133-142

## Legislative regulation and doctrinal concepts of the definition for corporations and their characteristics in Russian law

Yuliya V. Sakharova

*Academician Petrovsky Bryansk State University, Bryansk, Russia, 1887342@mail.ru*

*Abstract.* The reform of the Russian civil legislation carried out in 2014 also affected the definition of “corporation”, which was legally enshrined. However, an issue of the legal nature and place of the corporation in the Russian civil legislation remains open. In the legal literature, approaches to the definition of the term “corporations” are far ambiguous. Various approaches to the concept under study are considered and the reasons for the differences in the interpretation of the term “corporation” are revealed depending on its legal personality status. The article notes that a corporation in Russian legislation is a generic concept for legal entities with the appropriate characteristics, and not its independent organizational and legal form, and also considers the characteristics of a corporation (the right of membership (participation) in a legal entity, as well as the formation by the founders (participants) of the highest management bodies). It is noted that the participants of the corporation not only create a new legal entity, but express its will through the will-forming bodies of the legal entity. The nature features of a corporation determine on what basis, and in what organizational and legal form it will be created. At the same time, participation (membership), an association of persons acts as a system-forming feature of the type of legal entity under consideration.

*Keywords:* legal entities, corporation, features, commercial corporations, non-profit corporations

*For citation:* Sakharova, Yu.V. (2022), “Legislative regulation and doctrinal concepts of the definition for corporations and their characteristics in Russian law”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 3, pp. 133-142, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-133-142

Корпоративные организации или корпорации являются преобладающим видом юридических лиц в гражданском обороте. Корпорации стали частью российской хозяйственно-экономической деятельности и объектом правового регулирования. В силу формирования современного корпоративного законодательства в переходный период от социализма к рыночной экономике развитие корпораций в России имеет свои особенности.

Среди подходов к определению термина «корпорация» можно выделить несколько всеобъемлющих: это любые организации, которые основаны на членстве или участии, как хозяйственные товарищества и общества, так и некоммерческие организации; это лю-

бое объединение физических или юридических лиц, в основе которого лежит совместное участие в деятельности или в имуществе. Вопрос о понятии корпорации, признаках, по которым организации можно считать корпорацией, остается одним из дискуссионных в отечественной цивилистике.

Нормы российского гражданского законодательства под корпорациями понимают юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их управленческие органы. Анализ легального определения позволяет отметить, что корпорация в российском законодательстве является родовым понятием для юридических лиц с соответствующими признаками. И роль признаков корпорации в данном случае является определяющей.

Несмотря на то, что понятие корпорации было закреплено в Гражданском кодексе РФ<sup>1</sup> в результате реформы гражданского законодательства 2014 года, проблема правовой сущности и места корпорации в российском гражданском законодательстве остается открытой.

В современной юридической литературе точки зрения на определение дефиниции «корпорация» различны и отличаются несколькими направлениями. При самом зауженном подходе к определению корпораций, последними авторы называют только акционерные общества, поскольку именно они выступают основным видом корпораций [Кашанина 2019, с. 158, 184]. При расширительном толковании авторы называют корпорациями любые организации, основанные на членстве или участии (хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, а также некоммерческие организации). В наиболее широком понимании дефиницией «корпорация» можно назвать всякое объединение некоторых видов субъектов гражданско-правовых отношений, которое основано на совместном участии в его деятельности или в имуществе. При этом к корпорациям можно отнести и общественные, предпринимательские объединения, которые не являются юридическими лицами.

В правовой науке некоторые цивилисты относят к корпорации юридическое лицо, основанное на членстве [Мозолин 1966, с. 125]. Правоприменительная же практика России исходит из того, что у участников юридического лица возникают корпоративные права и обязанности<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Российская газета. 1994. 8 дек.

<sup>2</sup> Определение ВАС РФ № ВАС-11906/13 от 27 августа 2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zakonrf.info/suddoc/06c6f7769e970e7d7e82f05f80d2c956/> (дата обращения 10 марта 2022).

Другая часть ученых считают, что под корпорацией следует понимать правовую общность. В.А. Белов отмечает, что по самой этимологии слова “corporation” значение корпорации определяется общностью целей и объединением усилий участников и не может просто отождествляться с юридическим лицом. Юридические связи объединившихся лиц хотя и могут обуславливать их права и обязанности в отношении каждого, но не являются достаточным условием для возникновения правосубъектности обособленного и самостоятельного лица, выступающего от своего имени в гражданских правоотношениях [Белов 2019, с. 32].

Таким образом, различия в толковании термина «корпорация» возникают в зависимости от ее правосубъектного статуса.

Английская система права и американское право в категорию корпораций включают только business corporation (company) – любые компании с ограниченной ответственностью на паях со статусом юридического лица. Эти компании могут быть публичными (public), которые могут размещать свои акции/доли на бирже по публичной подписке, либо частными или закрытыми (closed), которые лишены возможности публичного размещения своих акций/долей. В англо-саксонской системе права также существуют и некоммерческие корпорации (nonprofit corporation). Англо-американское право различает от корпораций партнерства (partnership) – договорные объединения лиц без самостоятельной правосубъектности, так называемые товарищества с ограниченной ответственностью и компании с ограниченной ответственностью, которые имеют статус юридического лица.

Федеральный закон «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»<sup>3</sup> в 2014 г. внес в ст. 65.1 и 123.1 ГК РФ легальные понятия коммерческой и некоммерческой корпораций. Анализ законодательно закрепленных дефиниций позволяет отметить, что корпорация в российском законодательстве является родовым понятием для юридических лиц с соответствующими признаками, а не его самостоятельной организационно-правовой формой. В нормах действующего ГК РФ в одно и то же время имеют место несколько дефиниций: корпорация, корпоративная орга-

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 05 мая 2014 № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016) // СЗ РФ. 2014. № 19. Ст. 2304.



низация, корпоративное юридическое лицо. Примечательно, что дефиниции «корпорация» и «корпоративное юридическое лицо» приведены в одном значении. Стоит подчеркнуть, что в свое время отсутствие в нормах российского гражданского законодательства легального определения корпорации привело к тому, что корпорациями стали называть организации, не являющиеся корпоративными объединениями. Соответствующим примером являются государственные корпорации, которые, исходя положений статьи 65.1 ГК РФ и из норм ст. 7.1 ФЗ «О некоммерческих организациях» не являются, по сути, корпорациями<sup>4</sup>.

Исходя из определения корпорации в ГК РФ, ее законодательно закрепленными признаками следует назвать наличие права членства (участия) в юридическом лице, а также формирование учредителями (участниками) высших управленческих органов. Участники корпорации не только создают новый субъект права, но выражают его волю посредством волеформирующих органов юридического лица.

В коммерческих корпорациях правомочие участия опосредует правовую связь с корпорацией посредством внесения вкладов в имущество корпорации, правомочия на долю в имуществе, а также через разнообразные виды влияния участников на предпринимательскую деятельность корпорации посредством принятия решений их общего собрания, права обжалования решений органов управления, одобрения/неодобрения и оспаривания крупных сделок.

Материальная основа деятельности некоммерческих корпораций формируется за счет имущественных взносов участников этой корпорации. Возникновение отношений членства в некоммерческих корпорациях опосредуется через участие в управлении имуществом такой корпорации для достижения совместных целей участников (ст. 65.2, ст. 65.3 ГК РФ).

Соответственно, участие предоставляет участникам корпораций установленный законом объем корпоративных прав. Согласно нормам ГК РФ, корпоративные права представляют собой субъективные права лица особого характера, которые обусловлены участием в корпорации и обладанием участником определенной долей в уставном капитале (имуществе) хозяйственного общества, включая правомочия на участие этого лица в управлении хозяйственным обществом, а также другие правомочия, предусмотренные российским законодательством и уставными документами корпорации.

---

<sup>4</sup> Федеральный закон от 12 января 1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // СЗ РФ. 1996. № 3. Ст. 145.

Кроме того, стоит отметить, что по поводу введенной в ГК РФ классификации юридических лиц на корпоративные и унитарные существует множество аргументированных позиций как за, так и против указанного нововведения, что отражает неоднозначность такого законодательного разделения. Так, О.В. Гутников уделяет внимание вопросу о соотношении корпоративных и унитарных организаций, приводя в пример правомочия учредителей автономной некоммерческой организации и указывая, что фактически такая деятельность подпадает под определение корпоративной, однако законом к таковой не относится [Аюрова и др. 2015, с. 157]. Помимо этого кажется несовместимым с понятием корпорации и существование так называемых компаний одного лица, где не соблюдается даже количественный критерий корпоративной организации. Учитывая обширный спектр мнений по поводу целесообразности введения классификации юридических лиц на корпоративные и унитарные, стоит согласиться с И.С. Шиткиной, которая указывает, что подлинно корпоративные отношения характеризуются, в частности, не только количеством субъектов, но и их противоположными интересами, и что в итоге конечной целью законодателя является не разработка сложных теоретических конструкций, а достижение эффективности правового регулирования [Шиткина 2017, с. 7].

Применительно к некоммерческим корпоративным организациям необходимо подчеркнуть, что неимущественные права участников (членов) являются (это касается и коммерческих корпораций) самостоятельными и полноценными наряду с имущественными правами, так как некоммерческие организации не преследуют, как главную цель, извлечение прибыли, и невозможно в некоторых случаях определить основной интерес конкретного субъекта.

Таким образом, хотя некоммерческие корпорации согласно закону не нацелены на получение прибыли и ее распределение между участниками, отношения в некоммерческих корпорациях могут быть как неимущественными, так и имущественными. Хотя очевидно, что в соответствии с логикой закона применительно к некоммерческим организациям у их участников не должно возникать каких-либо обязательственных прав требования, но, тем не менее, можно наблюдать некоторые исключения, например, в законодательстве о кредитной кооперации.

В нормах статьи 65.1 ГК РФ закреплены одиннадцать видов корпораций. Данный перечень детализируется посредством градации юридических лиц в положениях статьи 50 ГК РФ. К примеру, потребительский кооператив как корпорация имеет следующие разновидности: жилищные, жилищно-строительные и гаражные

кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы.

Помимо градации корпораций по целям деятельности, О.А. Макарова предлагает их деление на персональные и капитальные корпоративные организации. Названный автор отмечает, что некоммерческие корпорации всегда относятся к категории персональных. Коммерческие же корпорации могут быть отнесены как к категории персональных, так и капитальных [Макарова 2015, с. 224]. Примечательно, что здесь можно проследить аналогию с делением корпораций на две большие группы: объединение лиц и объединение капиталов.

Персональные корпорации характеризуются следующими чертами:

- 1) связью с личностью участника и необходимым минимальным числом участников. Например, полное товарищество может прекратить свою деятельность в случае выхода или смерти участника. Численное количество членов производственного кооператива – не менее пяти;
- 2) наличием общего интереса, совпадающего с конкретными и частными интересами участников корпорации, и приоритета общего интереса. К примеру, в такой корпорации, как полное товарищество, полный товарищ не вправе без согласия остальных участников совершать от своего имени в своих интересах или в интересах третьих лиц сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности товарищества;
- 3) отсутствием органа управления, который обособлен от участников. В персональных корпорациях либо отсутствует обособленный орган управления (например, в полном товариществе), либо органы управления формируются исключительно из членов самой корпорации (в производственных кооперативах, в некоммерческих корпорациях);
- 4) личным и имущественным участием. В командитном товариществе, например, полные товарищи участвуют как своим имуществом, так и лично участвуют в управлении, а вкладчики не участвуют в общих делах товарищества и отвечают по обязательствам этого юридического лица только суммами внесенных ими вкладов (ст. 82 ГК РФ). В производственном кооперативе наряду с имущественными паевыми взносами членов кооператива необходимо их личное трудовое или иное участие (ст. 106.1 ГК РФ). Аналогичное условие законодатель определяет и для крестьянского (фермерского) хозяйства.

Акционерные общества при этом выступают капитальными корпоративными организациями, в основе которых лежит объединение капиталов, а не лиц. Общества с ограниченной ответственностью (далее – ООО) и хозяйственные партнерства, по мнению О.А. Макаровой, и занимают промежуточное положение между персональными и капитальными организациями [Макарова 2015, с. 229]. Участник ООО не утрачивает связь с обществом, и само существование ООО в определенной степени зависит от личности участников, их деловых качеств. В то же время ООО обособлено от участников.

Говоря о некоммерческих корпорациях, помимо общественно-полезной цели деятельности, не связанной с извлечением прибыли и отсутствием распределения прибыли среди участников, можно выделить еще такие признаки, как специальная правоспособность, целевой характер использования имущества. Правда, такой признак некоммерческой корпорации, как «нераспределение прибыли», не свойственен потребительским кооперативам, поскольку нормы статьи 24 Закона РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» предусматривают кооперативные выплаты из фондов потребительского общества, что, по сути, является распределением прибыли между членами кооператива<sup>5</sup>.

По смыслу норм статьи 49 ГК РФ специальная правоспособность некоммерческих корпораций подразумевает, что последние могут заниматься только теми видами деятельности, которые соответствуют задачам, содержащимся в ее учредительных документах, и являются общественно-полезными согласно статье 2 ФЗ «О некоммерческих организациях».

К общим признакам как коммерческих, так и некоммерческих корпораций можно отнести, во-первых, критерий участия (членства) – объединение не только участников, но и их имущества (вкладов в уставный капитал, членских взносов, паев); во-вторых, обособление имущества – право собственности самой корпорации на ее имущество; и, в-третьих, организационное единство – формирование участниками органов управления.

Важным вопросом применительно к некоммерческим корпорациям выступает соотношение понятий «участие» и «членство». Следует сказать, что в законодательстве закреплены определения «участия» и «членства», например, в Федеральном законе «Об об-

---

<sup>5</sup> Закон РФ от 19 июня 1992 № 3085-1 «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» // Российская газета. 1992. № 139.

ществленных объединениях»<sup>6</sup>, в соответствии с которым членство опосредует связь между лицом и организацией, что выражается в праве такого лица избирать и быть избранным в органы управления и контролировать деятельность таких органов, а участие выражается в поддержке целей деятельности организации без необходимости официального закрепления условий участия. Однако ГК РФ употребляет применительно к некоммерческим корпорациям термин «член». Иными словами, следует констатировать законодательную неопределенность в употреблении этих терминов.

Следует особо подчеркнуть, что участие (членство), объединение лиц выступает системообразующим признаком рассматриваемого типа юридических лиц. Стоит согласиться с В.К. Андреевым, который отмечает, что для коммерческих корпораций свойственно право участия, а некоммерческие корпорации характеризует членство [Андреев 2015, с. 8].

Вторым важным признаком корпорации следует назвать правомочие формирования органов управления. Иными словами, правомочие участников на участие в управлении делами корпорации. Непременным качеством корпорации (коммерческой или некоммерческой) выступает возникновение корпоративных отношений между участниками (членами) корпорации и между участниками (членами) корпорации и самой корпорацией. Содержание этих отношений составляют принадлежащие участникам корпорации права и обязанности (ст. 65.2 ГК), а также и корпоративный договор (ст. 67.2 ГК РФ). Право в управлении делами корпорации является основным.

Таким образом, корпоративные организации выступают наиболее многочисленным типом юридических лиц. Корпорации давно уже стали частью российской экономическо-хозяйственной деятельности и большой сферой законодательного регулирования. В силу реформирования современного российского корпоративного законодательства развитие корпораций в России имеет свои особенности.

## *Литература*

---

- Андреев 2015 – *Андреев В.К.* Корпорация как самостоятельный субъект права // *Гражданское право.* 2015. № 1. С. 7–13.
- Аюрова и др. 2015 – *Аюрова А.А., Беляева О.А., Вильданова М.М. и др.* Юридические лица в российском гражданском праве: монография: В 3 т. / Отв. ред. А.В. Габов. Т. 2: Виды юридических лиц в российском законодательстве. М.: ИНФРА-М, 2015. 352 с.

---

<sup>6</sup> Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» // СЗ РФ. 1995. № 21. Ст. 1930.

- Белов 2019 – *Белов В.А.* Корпоративное право. Актуальные проблемы теории и практики. М.: Юрайт, 2019. 552 с.
- Кашанина 2019 – *Кашанина Т.В.* Корпоративное право: Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 189 с.
- Макарова 2015 – *Макарова О.А.* Виды корпораций в современном ГК РФ и их характеристика // Право и бизнес: конвергенция частного и публичного прав в регулировании предпринимательской деятельности: Сб. ст. участников конф. М., 2015. С. 223–229.
- Мозолин 1966 – *Мозолин В.П.* Корпорации, монополии и право США. М.: Изд-во МГУ, 1966. 394 с.
- Шиткина 2017 – *Шиткина И.С.* Корпоративное право России: состояние и вектор развития // Вестник Московского университета. Серия 11. Право. 2017. № 4. С. 3–28.

## References

---

- Andreev, V.K. (2015), “Corporation as an independent subject of law”, *Civil law*, no. 1, pp. 7–13.
- Ayurova, A.A., Belyaeva, O.A., Vil’danova, M.M. et al. (2015), *Yuridicheskie litsa v rossiiskom grazhdanskom prave* [Legal entities in Russian civil law. Monograph], in 3 vols., Gabov, A.V. (ed.), vol. 2: Types of legal entities in Russian legislation, INFRA-M, Moscow, Russia.
- Belov, V.A. (2019), *Korporativnoe pravo. Aktual’nye problemy teorii i praktiki* [Corporate Law. Current issues of theory and practice], Yurait, Moscow, Russia.
- Kashanina, T.V. (2019), *Korporativnoe pravo: Uchebnoe posobie dlya akademicheskogo bakalavriata* [Corporate law. Textbook for academic bachelor’s degree], Yurait, Moscow, Russia.
- Makarova, O.A. (2015), “Types of corporations in the modern Civil Code of the Russian Federation and their characteristics”, *Pravo i biznes: konvergentsiya chasnogo i publichnogo prav v regulirovanii predprinimatel’skoi deyatel’nosti* [Law and business. Convergence of private and public rights in the regulation of entrepreneurial activity, collection of articles by participants of the conferences], Moscow, Russia, pp. 223–229.
- Mozolin, V.P. (1966), *Korporatsii, monopolii i pravo SShA* [Corporations, monopolies and the law of the USA], Izdatel’stvo MGU, Moscow, Russia.
- Shitkina, I.S. (2017), “Corporate Law of Russia. State and vector of development”, *Moscow University Herald. Series 11. Law*, no. 4, pp. 3–28.

## Информация об авторе

*Юлия В. Сахарова*, кандидат юридических наук, доцент, Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, Брянск, Россия; 241036, Россия, Брянск, ул. Бежицкая, д. 14; 1887342@mail.ru

## Information about the author

*Yuliya V. Sakharova*, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Bryansk, Russia; Petrovsky Bryansk State University, Bryansk, Russia; bld. 14, Bezhitskaya Street, Bryansk, Russia, 241036; 1887342@mail.ru

Дизайн обложки  
*Е.В. Амосова*  
Корректор  
*Ж.П. Григорьева*  
Компьютерная верстка  
*Е.Б. Рагузина*

Подписано в печать 15.08.2022.  
Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Уч.-изд. л. 8,3. Усл. печ. л. 9,0.  
Тираж 1050 экз. Заказ № 1552

Издательский центр  
Российского государственного  
гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rsuh.ru](http://www.rsuh.ru)