

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

1  
2023

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:

**Economics**

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

**Jurisprudence**

5.1.2. Public law (State law) Sciences

5.1.3. Private law (Civilistic) Sciences

*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:

**Экономика**

- 5.2.1. Экономическая теория
- 5.2.4. Финансы
- 5.2.5. Мировая экономика
- 5.2.6. Менеджмент

**Юриспруденция**

- 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки
- 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки

*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: unpc2010@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

*I.Yu. Il'ina*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*L.A. Talimova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Karaganda University of Kazpotreboyz, Karaganda, Republic of Kazakhstan

*E.L. Gerasimov*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Belarus State Economic University, Minsk, Republic of Belarus

*V.A. Volokh*, Dr. of Sci. (Economics), professor, The State University of Management, Moscow, Russian Federation

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

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

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

*E.N. Shcherbak*, Dr. of Sci. (Law), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*O.N. Bulakov*, Dr. of Sci. (Law), professor, Moscow Humanitarian University, 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

## **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  
(заместитель главного редактора)

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

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

*Л.А. Талимова*, доктор экономических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Республика Казахстан

*Е.Л. Герасимов*, кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный экономический университет (БГЭУ), Минск, Республика Беларусь

*В.А. Волох*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Российская Федерация

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

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

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

*Е.Н. Шербак*, доктор юридических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*О.Н. Булаков*, доктор юридических наук, профессор, Московский гуманитарный университет, 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

## СОДЕРЖАНИЕ

### Управление

---

*Наталья В. Овчинникова, Олег Ю. Артемов*  
Научно-педагогическая школа по всемирной истории  
управленческой мысли как ключевой элемент  
в системе эффективного взаимодействия вуза  
со студенческой аудиторией, профессорско-преподавательским  
составом и научным сообществом  
(К 30-летию юбилею кафедры управления РГГУ) ..... 10

*Елена Н. Таганова, Тамари М. Алиева,  
Юлия В. Шпортко*  
Управление HR-рисками: тенденции и перспективы ..... 27

*Ольга Ю. Минченкова, Александр С. Федоров,  
Александра М. Минченкова, Наталья В. Федорова*  
Преимущества и риски новых форм занятости  
в условиях применения IT-технологий ..... 43

### Экономика

---

*Вячеслав В. Бурлаков, Татьяна К. Мясоедова*  
Цифровой двойник как инновационно-маркетинговый инструмент  
повышения эффективности и безопасности бизнес-процессов  
телекоммуникационных компаний ..... 56

*Анастасия А. Гуковская, Валерий Н. Незамайкин,  
Анна В. Осиповская*  
Трансформация финансовых отношений  
в государственной и коммерческой сфере в современной России ..... 68

*Лилия В. Матраева, Екатерина С. Васюткина,  
Ольга В. Каурова*  
Организационные модели управления  
оптово-продовольственными рынками в контексте  
национальных стратегий продовольственной безопасности ..... 82

*Наталья Ю. Сопилко, Даниил А. Потапов*  
Феномен трансрегиональных мегапроектов  
и их влияние на процессы экономической интеграции ..... 99

## **Право**

---

<i>Борис А. Антонов</i> Мазхабы в исламском праве: сравнительно-правовой анализ .....	113
<i>Юлия В. Сахарова</i> Виды акций и их правовой режим в зарубежном законодательстве ....	133
<i>Валентина В. Самойлова</i> Правовой статус специальных административных районов по российскому законодательству .....	144

## CONTENTS

### **Management**

---

- Natal'ya V. Ovchinnikova, Oleg Yu. Artemov*  
Scientific and Pedagogical School on the World History  
of Managerial Thought as a key element in the system  
of effective interaction of the university with the student  
audience, faculty and scientific community.  
(On the 30th anniversary of the RSUH Department of Management) . . . . 10
- Elena N. Taganova, Tamari M. Alieva,  
Yuliya V. Shport'ko*  
HR Risk Management. Trends and perspectives . . . . . 27
- Ol'ga Yu. Minchenkova, Aleksandr S. Fedorov,  
Aleksandra M. Minchenkova, Natal'ya V. Fedorova*  
Advantages and risks of new forms of employment in the context  
of using the IT technologies . . . . . 43

### **Economy**

---

- Vyacheslav V. Burlakov, Tat'yana K. Myasoedova*  
Digital twin as an innovative marketing tool to improve the efficiency  
and security of business processes in telecommunications companies . . . . . 56
- Anastasiya A. Gukovskaya, Valerii N. Nezamaikin,  
Anna V. Osipovskaya*  
Transformation of financial relations in the state  
and commercial sphere in modern Russia . . . . . 68
- Liliya V. Matraeva, Ekaterina S. Vasyutina,  
Ol'ga V. Kaurova*  
Organizational models for managing wholesale and food markets  
in the context of national food security strategies . . . . . 82
- Natal'ya Yu. Sopilko, Daniil A. Potapov*  
The phenomenon of the trans-regional megaprojects and their influence  
on the economic integration . . . . . 99

### **Law**

---

- Boris A. Antonov*  
Madhhabs in the Islamic law: comparative legal analysis . . . . . 113

<i>Yuliya V. Sakharova</i>	
Types of shares and their legal regime in foreign legislation . . . . .	133
<i>Valentina V. SamoiloVA</i>	
Legal status of special administrative regions under Russian law . . . . .	144

# Управление

УДК 378.4:005

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-10-26

Научно-педагогическая школа  
по всемирной истории управленческой мысли  
как ключевой элемент  
в системе эффективного взаимодействия вуза  
со студенческой аудиторией,  
профессорско-преподавательским составом  
и научным сообществом  
(К 30-летию юбилею кафедры управления РГГУ)

Наталья В. Овчинникова

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

Олег Ю. Артемов

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

*Аннотация.* В статье рассматривается опыт научно-педагогической школы по всемирной истории управленческой мысли, действующей при кафедре управления Российского государственного гуманитарного университета. Авторы отмечают важную отличительную особенность РГГУ, позволяющую отнести его к вузам так называемого исследовательского типа, которые генерируют в учебном процессе научные знания и практическую составляющую в соответствии с моделями Вильгельма фон Гумбольдта и Джона Дьюи. Настоящая статья раскрывает значение этих двух важных компонент, демонстрирует, как соединение их друг с другом позволяет получить усиленный кумулятивный эффект и решать различные задачи, в том числе: подготовки студентов к самостоятельной исследовательской деятельности, развития потенциала профессорско-преподавательского состава, обмена опытом с научным сообществом. Авторы анализируют основные этапы, через которые прошла школа по всемирной истории управленческой мысли, приводят самые значительные публикации ее участников, дают им объективную оценку в свете современного состояния профессионального менеджмента, отмечают значение использования новых творчески организованных форм в образовании, что особенно актуально в условиях его дальнейшего реформирования.

---

© Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю., 2023

*Ключевые слова:* кафедра управления, научно-педагогическая школа, управленческая мысль, Гастевские чтения, Национальное объединение исследователей истории управленческой мысли, эволюция, методология, научные исследования, междисциплинарные связи, среда профессионального общения, обмен опытом, продвижение инновационных проектов, национальная модель менеджмента

*Для цитирования:* Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю. Научно-педагогическая школа по всемирной истории управленческой мысли как ключевой элемент в системе эффективного взаимодействия вуза со студенческой аудиторией, профессорско-преподавательским составом и научным сообществом (К 30-летию юбилею кафедры управления РГГУ) // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 10–26. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-10-26

Scientific and Pedagogical School  
on the World History of Managerial Thought  
as a key element in the system of effective interaction  
of the university with the student audience,  
faculty and scientific community  
(On the 30th anniversary of the RSUH  
Department of Management)

Natal'ya V. Ovchinnikova  
*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, upr-kafedra@rggu.ru*

Oleg Yu. Artemov  
*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, upr-kafedra@rggu.ru*

*Abstract.* The article considers the experience of the scientific and pedagogical school on the world history of managerial thought, which is operated at the Department of Management of the Russian State University for the Humanities. The authors note an important distinctive feature of the Russian State University, that allows it being classified as a so-called “research type”, which generate scientific knowledge and a practical component in the educational process in accordance with the models of Wilhelm von Humboldt and John Dewey. The article reveals the significance of those two important components, demonstrates how combining them with each other allows getting a more enhanced cumulative effect and solving various tasks: preparing students

for independent research, developing the potential of the teaching staff, sharing experience with the scientific community. The authors analyze the main stages through which the school on the world history of managerial thought has passed, cite the most significant publications of its participants, give them an objective assessment in the light of the current state of professional management, note the importance of using new creatively organized forms in education, which is especially relevant in the context of its further reform.

*Keywords:* Department of Management, scientific and pedagogical school, management managerial thought, Gastev scientific conference, National Association of Researchers of the History of Managerial Thought, evolution, methodology, scientific research, interdisciplinary communication, professional communication environment, exchange of experience, promotion of innovative projects, national management model

*For citation:* Ovchinnikova, N.V. and Artemov, O.Yu. (2023), “Scientific and Pedagogical School on the World History of Managerial Thought as a key element in the system of effective interaction of the university with the student audience, faculty and scientific community (On the 30th anniversary of the RSUH Department of Management)”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 10–26, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-10-26

Настоящая статья приурочена к 30-летию образования кафедры управления, действующей в составе факультета управления Института экономики, управления и права ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет». За время своего существования университет достиг многого: стал лидером в области гуманитарного образования в стране, добился широкого признания на международной арене, открыл ряд эксклюзивных, пользующихся повышенным спросом на рынке труда образовательных программ подготовки, сформировал достаточно прочный и конкурентоспособный профессорско-преподавательский состав (96,5% кандидатов и докторов наук), отличающийся новым инновационным и стратегическим мышлением.

Еще одной отличительной особенностью Российского государственного гуманитарного университета является наличие практически на каждой его кафедре и учебном центре отдельных, занимающихся самостоятельными исследованиями в каких-либо специализированных сферах научно-педагогических школ, результаты деятельности которых используются как в научных, так и учебных целях. Данное обстоятельство позволяет отнести наш вуз к университетам так называемого исследовательского типа, гене-

рирующих научные знания и практическую составляющую в соответствии с моделями Вильгельма фон Гумбольдта и Джона Дьюи.

В статье будет проанализирован опыт работы одной из таких школ, действующей при кафедре управления и изучающей всемирную историю управленческой мысли.

Как известно, любая область человеческой деятельности имеет свое начало, становление и последующее развитие – «реперы» и «точки бифуркации», благодаря которым складывается цельное и разностороннее представление о предмете и сущности того или иного нового явления. Если его значение подтверждается временем, накапливается соответствующая доказательная база, появляются полезные положительные наработки, ведутся полемические дискуссии и систематические полевые эксперименты по широкому практическому применению последнего, можно с большой уверенностью утверждать, что мы имеем дело не просто с каким-либо единичным событием или фактом, а отдельной наукой со своим категориальным аппаратом, методами, идеями, концепциями и причинно-следственными связями.

На наш взгляд, управление в течение последних лет приобрело серьезный научно-профессиональный статус и заслужило со стороны современного общества к себе самого пристального внимания и уважения. Однако, чтобы достичь такого положения, ему пришлось пройти через многие трудности, столкнуться с непониманием, выдержать нелюбезную критику, найти необходимые контраргументы, преодолеть многочисленные барьеры, выстоять и закалиться в отстаивании своих взглядов и позиций. Практически каждая страна, в том числе и Соединенные Штаты Америки в лице «отца научного менеджмента» Фредерика Уинслоу Тейлора, столкнулась с такого рода проблемами и не одно десятилетие пыталась их успешно разрешить.

В этой связи преподавателями Российского государственного гуманитарного университета было инициировано создание научно-педагогической школы по изучению всемирной истории управленческой мысли (далее – Школа), что позволило бы найти ответы на многие вопросы, связанные с зарождением ее истоков, генезисом и современным состоянием.

Научным руководителем Школы с момента ее образования по настоящее время является д-р экон. наук, проф., завкафедрой управления Н.В. Овчинникова. Среди членов научного коллектива школы также можно выделить: д-ра экон. наук, проф. Н.И. Архипову, д-ра экон. наук, проф. И.Н. Макашова, канд. ист. наук, проф. О.Ю. Артемова, канд. техн. наук, проф. Г.А. Шишкову, канд. экон. наук, доц. С.А. Овчинникова, канд. ист. наук, доц. К.А. Чистякову,

канд. ист. наук, доц. С.И. Горелову, канд. экон. наук, доц. А.Ю. Гориславца и других.

Основная проблематика научных исследований включает изучение научных идей и передового опыта в области управления прошлых лет с целью их использования в деловой практике XXI в. Актуальность такого рода изысканий связана с появлением многочисленных публикаций как в нашей стране, так и за рубежом, в которых не всегда достаточно четко прослеживается единый подход, имеют место противоречия в периодизации этапов зарождения, становления и развития управленческой мысли, даются альтернативные точки зрения, связанные с достижениями тех или иных ученых, оспаривается приоритет их научных идей, приводятся порой субъективные критические замечания, отдельные оценки имеют не экономический, а политизированный характер и т. п. Все эти факторы требуют более тщательного изучения всех имеющихся материалов, расширения границ научного поиска, привлечения к этому процессу самых различных специалистов и выработки необходимого методического инструментария, позволяющего избежать прежних ошибок и альтернативных толкований [Овчинникова, Артемов 2018, с. 24].

Как известно, управление различными объектами, в том числе организациями, представляет собой реальную деятельность людей по достижению определенных целей в каждый конкретный исторический период. При этом данная деятельность претерпевает различные изменения, вызванные к жизни теми или иными открытиями, которые становятся востребованными обществом, когда в них наступает необходимость. Именно этим и занимается всеобщая история управленческой мысли, реконструирующая прошлое, восстанавливающая возникновение и смену научных воззрений и взглядов, изучающая управленческие теории, переходы в них и причинно-следственные связи между ними, объясняющая и раскрывающая характер последних. Исходя из отмеченного выше, императивной целью научных разработок Школы является развитие системы знаний, имеющих отношение к эволюции и методологии управленческой мысли.

Перед Школой поставлены следующие задачи:

- проведение и координация исследований в области истории управленческой мысли, в том числе изучение и популяризация национального наследия, периодизация этапов становления и развития управления в России, выделение его особенностей с целью формирования собственной национальной модели менеджмента, разработка рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности

- отечественных компаний на основе опыта прошлых лет и т. п.;
- поиск и обоснование междисциплинарных связей истории управленческой мысли с другими науками и областями человеческой деятельности (философия, математика, статистика, политология, экономика, социология, психология, эргономика, инноватика и др.);
  - создание среды профессионального общения, обмена информацией, знаниями, опытом и мнениями между учеными, преподавателями, консультантами, хозяйственными практиками, авторами научных трудов по менеджменту и др.;
  - содействие в разработке и организации проведения лекционных курсов и семинаров по проблематике истории управленческой мысли в университетах и других высших учебных заведениях России и мира с целью повышения уровня профессиональной подготовки менеджеров;
  - подготовка, организация и проведение всероссийских, межвузовских и др. конкурсов на «лучшую курсовую работу», «лучшую выпускную квалификационную работу», «лучшую студенческую научную статью», а также олимпиад в области истории управленческой мысли и современного менеджмента;
  - привлечение студентов к активной научной деятельности через создание профильных научных кружков и объединений;
  - подготовка тематических антологий, словарей, энциклопедий (в том числе Википедии), хрестоматий и иных справочных изданий, а также создание информационных баз данных по проблематике истории управленческой мысли;
  - создание коллекций документальных, фото-, кино- и аудиоматериалов по отдельным персоналиям ученых и исследователей в области профессионального менеджмента;
  - содействие в ликвидации «белых пятен» и возвращении в широкий научный оборот забытых имен исследователей и практиков, стоящих у истоков зарождения и становления управленческой мысли в России, а также являющихся нашими современниками;
  - сравнительный анализ и установление приоритетов в открытии научных идей, концепций, методов и инструментов в области менеджмента;
  - организация и проведение event-мероприятий, посвященных празднованию юбилейных дат, относящихся к истории управленческой мысли;
  - переводы на русский язык оригинальных научных работ зарубежных ученых и исследователей в области менеджмента;

- оказание помощи в подготовке, рецензировании и публикации монографий, учебников и учебно-методических пособий по истории всемирной управленческой мысли в отечественных и зарубежных изданиях;
- содействие в подготовке кадров в области историографии управленческой мысли, управленческого консалтинга и преподавания управленческих дисциплин;
- участие в деятельности диссертационных советов по менеджменту в качестве официальных членов, научных руководителей, оппонентов, консультантов и др.;
- организация и проведение с целью обмена опытом научных, научно-практических, конференстных, методических и иных организационных мероприятий (конференций, конгрессов, симпозиумов, круглых столов, семинаров и пр.);
- продвижение инновационных проектов и программ в области управления;
- расширение и углубление научных связей Школы с другими профильными научными сообществами.

В деятельности Школы можно выделить шесть основных этапов.

*Первый этап: вторая половина 1970-х – 1980-е гг.* Предтечей исследований принято считать Московский государственный историко-архивный институт (в настоящее время – ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», РГГУ), в котором были защищены диссертации в области истории управления применительно к государственным структурам на соискание ученой степени кандидатов наук (1969 г. – Д.И. Сольский «Движение за научную организацию труда (К истории НОТ в СССР) 1918–1925», 1977 г. – М.В. Ларин «Ведомственные органы рационализации и их деятельность по совершенствованию государственного аппарата и делопроизводства (1923–1932 гг.)», 1985 г. – В.И. Андреева «Основные направления научной организации управленческого труда и делопроизводства государственного аппарата СССР (по материалам журнальной периодики 1920-х)» и др.). Знаковым событием стало издание в 1987 г. первого в СССР учебного пособия В.И. Маршева «История управленческой мысли» [Маршев 1987], редактором которого выступил завкафедрой основ государственного управления, д-р техн. наук, проф. Л.В. Котин. Также следует отметить, что данное пособие было подготовлено для студентов МГИАИ, изучающих специальный курс с аналогичным названием. Позже В.И. Маршев перенес его чтение в Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова.

*Второй этап: 1990-е гг.* Связан с созданием РГГУ и выбранным им курсом развития в сторону университетов нового учебно-ис-

следовательского типа, сочетающих академический и прикладной подходы. В этой связи кафедрой управления было предложено продолжить разработку курса «История управленческой мысли» и перенести ее в основной блок учебных дисциплин, подняв, таким образом, ее статус. Сначала дисциплина читалась один, а спустя некоторое время – уже два семестра. В этот период велась активная работа по подготовке всех необходимых учебных и учебно-методических материалов (учебника [Овчинникова, Макашов, Артемов и др. 1994], рабочей программы и рабочих тетрадей студентов). 1995 год подтвердил правильность такого решения, так как в государственном образовательном стандарте по специальности Менеджмент обращалось внимание на обязательное изучение данного курса.

*Третий этап: 2001–2011 гг.* Характеризуется активным написанием монографий по отдельным периодам истории мировых цивилизаций, среди которых следует выделить труды Н.В. Овчинниковой и И.Н. Макашова «Управление в древних цивилизациях» [Овчинникова, Макашов 2004], удостоенную Диплома лауреатов конкурса на лучшую научную книгу среди преподавателей вузов, «Всемирная история управленческой мысли» [Овчинникова, Макашов 2007], «История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.)» [Овчинникова, Макашов 2008], «Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.)» [Овчинникова, Макашов 2011]. Данные работы вошли в «золотой фонд» книг по истории управленческой мысли, поскольку все имеющиеся до этого времени исследования представляли информацию в общем виде и каждому периоду посвящали от 30 до 50 страниц текста. Очевидно, что многие вопросы оставались не до конца изученными, обрывочными и мало связанными друг с другом. Научная ценность данных монографий объясняется тем, что были проанализированы все основные периоды, страны, области человеческой деятельности, к которым управление имело самое непосредственное отношение (государство, религия, армия, сельское хозяйство, строительство, образование, наука и др.), введены в научный оборот новые архивные и переводные материалы, дана авторская оценка идеям прошлых лет именно со стороны управленческой, а не политологической и/или экономической составляющей. Кроме того, в этот же период собираются материалы по исследованию научных идей американских [Архипова 2008], европейских и российских ученых [Овчинникова 2004; Овчинникова 2005] в целях сравнительного анализа их взглядов на те или иные проблемы управления, а также уточнения страновых приоритетов в их открытии [Чистякова 2006; Чистякова, Овчинникова 2008; Троицкий, Овчинникова 2009]. В результате исследований

были выявлены пары ученых, являющихся первооткрывателями близких по смыслу и содержанию научных идей. Среди них Ф.У. Тейлор и О.А. Ерманский, А. Файоль и А.К. Гастев, Э. Мэйо и Н.А. Витке, Л. фон Берталанфи и А.А. Богданов.

*Четвертый этап: 2010–2012 гг.* Реализуется крупномасштабный проект «Российская управленческая мысль XX – начала XXI в.», являющийся своеобразной данью нашим ученым и исследователям, внесшим свой вклад в становление и развитие управленческой мысли (в 2010 г. подготовлена первая<sup>1</sup>, а в 2012 г. – вторая часть справочника<sup>2</sup>, содержащего имена более 200 отечественных ученых и практиков XX–XXI вв. Авторскому коллективу удалось на основе изложения жизнеописаний и важнейших достижений главных теоретиков и практиков менеджмента отразить историю возникновения и становления этой науки в России. Собранные вместе, эти материалы позволяют получить широкую историческую картину развития идей и реальных практических методов управления, способствовавших формированию представлений об отечественном менеджменте как важном национальном достоянии.

*Пятый этап: 2013–2020 гг.* Исследуются взаимосвязи истории управленческой мысли с современными взглядами на профессиональный менеджмент. Среди его основных результатов выделим:

- издание в 2013 г. коллективного учебника «История управленческой мысли» [Овчинникова, Макашов, Артемов и др. 2013], аккумулировавшего в себе основные результаты работы Школы за последние 20 лет и заслуженно ставшего, на наш взгляд, победителем конкурса учебно-методических проектов в номинации «Учебно-методическое обеспечение основных образовательных программ бакалавриата и магистратуры»;
- подготовка в 2016 г. И.Н. Макашовым и Н.В. Овчинниковой пятой монографии «Управленческая мысль России (IX – начало XXI в.)» [Овчинникова, Макашов 2016], завершающей цикл многолетних исследований, ведущих свое начало с Древнего мира. В работе показаны место и роль России в общемировом управленческом процессе, рассмотрены ее на-

---

<sup>1</sup> Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю., Макашов И.Н. Российская управленческая мысль XX – начала XXI в.: Краткий энциклопедический справочник. М.: РГГУ, 2010. 373 с.

<sup>2</sup> Российская управленческая мысль XX – начала XXI в. [Электронный ресурс] = Russian management thought of the 20th and early 21st century: Краткий энциклопед. справочник / Редкол.: Н.И. Архипова [и др.]. М.: РГГУ, 2012. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.

циональные особенности, приведены имена государственных деятелей и ученых, занимающихся проблемами эффективно-го управления, исследованы полученные ими результаты, прокомментированы отдельные критические замечания с позиции оценок сегодняшнего времени;

- исследования С.А. Овчинниковым биографии и научных идей видного американского ученого в области управленческого консалтинга П.Ф. Друкера [Овчинников 2012; Овчинников 2016], а также обоснование вместе с О.Ю. Артемовым альтернативного взгляда на историю профессионального маркетинга, которая началась не в США (как это традиционно принято считать), а в феодальной Японии второй половины XVII в. (по материалам семейства Мицуи) [Артемов, Овчинников 2017];
- подготовка и начало чтения с 2018 г. для магистрантов, обучающихся в РГГУ по историческим направлениям и направлениям, дисциплины «Теория и практика управления в гуманитарной сфере», одной из целей которой является ознакомление с истоками формирования гуманистических управленческих идей и взглядов и их дальнейшей эволюцией в разные исторические периоды в различных странах);
- введение с 2020 г. во все учебные планы бакалавриата общего курса по менеджменту, подготовка по которому начинается с изучения истории управленческой мысли.

*Шестой этап: 2021 гг. – по настоящее время.* Школа получила собственную научную площадку для обмена идеями и опытом. Ею стали Гастевские чтения, инициированные в 2017 г. правнуком Алексея Капитоновича Гастева А.А. Ткаченко-Гастевым, предложившим вернуть в сегодняшнее время имя великого российского исследователя-практика в области управления и научной организации труда. С 2021 г. данное мероприятие начало проводиться под патронажем Российского государственного гуманитарного университета, который в 2022 г. зарегистрировал название «Гастевские чтения» в качестве официального товарного знака.

Огромное значение Гастевских чтений состоит в объединении людей самых разных профессий и видов деятельности (историки, литературоведы, физиологи, социологи, психологи, архитекторы и др.), которые интересуются личностью и работами А.К. Гастева, а также других исследователей и практиков 1920–1930-х гг. За пять лет проведения чтений в них приняли участие докладчики из Франции и Казахстана, а также преподаватели из таких российских вузов, как: ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министер-

ства иностранных дел Российской Федерации», Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (Университет МАДИ), ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина (МГЮА)», Институт права и управления ОАНО ВО «МГПУ», ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет», ФГБОУ ВО «Глазовский государственный педагогический институт им. В.Г. Короленко», Тюменский государственный университет (ТюмГУ), Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина, Брянский строительный колледж им. профессора Н.Е. Жуковского и др. Гастевские чтения позволяют исследователям услышать и увидеть друг друга, выйти из виртуального поля в реальные дискуссии, что ведет к мобилизации усилий ученых и практиков, обмену идеями и вдохновляет преподавателей и студентов на новые открытия в самых разных научных и профессиональных областях.

14 апреля 2022 г. в рамках IV Гастевских чтений было предложено создать общественную организацию – Национальное объединение исследователей истории управленческой мысли, что получило широкое одобрение со стороны научной общественности. Гастевские чтения также были определены как база для проведения ежегодных заседаний общего собрания нового объединения. В настоящее время подготовлены необходимые для организации его деятельности уставные документы и начаты действия по расширению связей со всеми заинтересованными лицами.

В качестве новой приоритетной цели была выдвинута идея о продолжении исследований, связанных с популяризацией достижений отечественных ученых в области управления, а также поиском и обоснованием национальной модели менеджмента, характеризующей применяемые сегодня административные методы руководства российскими компаниями.

Началом данного процесса стала подготовленная Н.В. Овчинниковой и О.Ю. Артемовым статья «К вопросу о разработке национальной модели менеджмента» [Артемов, Овчинникова 2022]. По мнению ее авторов, наша страна, опираясь на методы антикризисного управления, задействовав механизм государственно-частного партнерства и решая в комплексе большой массив самых различных социальных задач, может предложить миру новую экономико-гуманистическую модель, в которой будут задействованы органы государственной власти, местного самоуправления, бизнес-структуры, работники и/или их представители.

За годы работы Школы было опубликовано более 20 монографий, учебников, учебных пособий, рабочих тетрадей, а также около

1000 научных статей. Ее наработки широко используются в учебном процессе и воспитательной работе со студентами.

На последнем особо хочется заострить внимание и отметить, что траектория преемственности поколений занимает в деятельности кафедры управления одно из центральных мест. Ее преподаватели приступают к работе с первокурсниками, поступившими на направление 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), и открывают цикл управленческих курсов двухсеместровой дисциплиной «История управленческой мысли», которая предусматривает не только лекции и семинары, но и подготовку презентаций, круглые столы, экскурсии на передовые предприятия, защиту авторской курсовой работы. Кроме этого, все желающие приглашаются стать членами студенческого научного кружка по истории управленческой мысли (руководители Н.В. Овчинникова и С.А. Овчинников), который действует уже четверть века. Такой системный, комплексный подход позволяет уже на начальном этапе обучения заинтересовать студентов, помочь им проследить связи управления со многими областями человеческих знаний, дать возможность выбора для дальнейших исследований наиболее предпочтительной из них и развить данный интерес благодаря чтению профессионально ориентированных и специальных курсов, проведению учебной, производственной и преддипломной практик, написанию курсовых и выпускной квалификационной работы.

Также стоит отметить и воспитательную работу Школы. Так, в 2020 г. прошли конференция и межвузовский конкурс исследовательских и творческих работ студентов «75 лет Победы. Уроки истории». Инициатива их проведения принадлежала кафедре управления. Его соорганизаторами стали еще два московских вуза – Финансовый университет при правительстве РФ и Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.

Данные мероприятия заранее широко анонсировались пресс-службой РГГУ на главной странице сайта университета и в социальных сетях. В итоге их посетили 120 человек, которые приняли участие в обсуждении следующих тем: перестройка государственного аппарата, особенности управленческих решений в управлении промышленными предприятиями в годы Великой Отечественной войны, мобилизационное развертывание оборонной промышленности (на примере завода Красное Сормово), трудовые подвиги в тылу (история одной семьи), трудовые подвиги одного города (на примерах Архангельска и Ленинграда), экономические аспекты в системе управления различными отраслями народного хозяйства, организация и нормирование труда, методы управления учреждениями культуры и образования, видные управленцы 1941–1945 гг.

С 2021 г. в рамках Гастевских чтений была выделена отдельная студенческая секция, которая проводится на следующий день после основного пленарного заседания. На ней студентами представляются доклады и презентации, посвященные различным сторонам наследия А.К. Гастева и других советских ученых 1920–1930-х гг., а также возможностям его применения к практике работы современных российских предприятий.

В том же 2021 г. при кафедре управления в рамках проблематики Школы (6-й этап развития) создается второй научный кружок для старшекурсников по актуальным проблемам управления (руководители Г.А. Шишкова и А.В. Зайцева), связующий теорию управления с конкретной практикой профессионального менеджмента. В качестве подтверждения можно привести научно-практические семинары «Великие уроки истории в управлении» (2021 г.), «Профессии будущего в менеджменте XXI в.» (2022 г.), «Цифровизация и цифровые компетенции: новая реальность» (2022 г.) и др., в рамках которых обсуждались такие вопросы, как: конфликт интересов и декларируемых ценностей промышленных корпораций; особенности развития внешних коммуникаций компаний в условиях протекционизма и глобализации; проблемы кросс-культурного поведения организаций; применение современных моделей ресурсного менеджмента; стартапы как эффективный способ продвижения инноваций; трендотчинг; бережливое производство; agile менеджмент в деятельности менеджеров нового поколения.

Несмотря на определенные различия, оба кружка имеют друг с другом тесные связи. Так, к примеру, студенты, познакомившиеся на 1-м курсе с научным наследием А.К. Гастева, выяснили, что в 1930-е гг. в Японии был создан специальный исследовательский институт с целью изучения и адаптации идей советского ученого. Позже, после изучения на старших курсах современного производственного менеджмента, им удалось найти ряд пересечений опыта предприятий СССР с известными системами канбан и кайдзен, предложенными концерном “Toyota” и считающимися его ноу-хау. В результате была предложена интересная сравнительная таблица такого рода соответствий, убедительно доказывающая приоритет нашей страны в создании концепции бережливого производства, которая впоследствии на Западе получила название «lean менеджмента».

В конце статьи еще раз подчеркнем, что история управленческой мысли – это наука, позволяющая соединить в себе знания из различных дисциплин и областей человеческой деятельности. Все они в той или иной степени связаны с работой современных

организаций и позволяют вести поиск новых форм, методов и инструментов, направленных на их дальнейшее совершенствование. И в этом им могут помочь как опыт прошлых поколений, так и открытия нового времени. Вот почему так важно продолжать исследования, что предполагает не только упорядочение свершившихся событий в хронологическом порядке, но и анализ влияния различных общественных сил, методов и приемов на деятельность организаций в динамике, а также использование их в интегрированном виде.

На наш взгляд, менеджмент должен стать одним из наиболее важных инструментов создания новой, преуспевающей России. Как отмечал Питер Друкер:

...в новом веке главным фактором станет производительность работников умственного труда, поэтому уже сегодня следует искать ответы на вопросы, чем определяется эта производительность, как добиться ее повышения, как управлять работниками умственного труда, как применить опыт менеджмента... [Друкер 1994, с. 63].

Похожая мысль была высказана и нашим президентом В.В. Путиным на инвестфоруме «Россия зовет!» (20 ноября 2019 г.): «Прежде всего, правительству России, нашему деловому сообществу необходимо добиться кардинальных сдвигов в увеличении производительности труда на основе современных передовых технологий, роста квалификаций и новых компетенций»<sup>3</sup>, задействовать для этого весь накопленный страной потенциал.

## *Литература*

---

- Артемов, Овчинников 2017 – *Артемов О.Ю., Овчинников С.А.* Из истории международного маркетинга. США и Япония – борьба за право считаться первой страной, открывшей миру маркетинговые технологии // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2017. № 2. С. 43–54.
- Артемов, Овчинникова 2018 – *Артемов О.Ю., Овчинникова Н.В.* Научные приоритеты РГГУ в изучении истории управленческой мысли // Актуальные проблемы управления: история и современность: Материалы Всерос. науч. конф. V Сперанские чтения. М.: РГГУ, 2018. С. 15–35.
- Артемов, Овчинникова 2022 – *Артемов О.Ю., Овчинникова Н.В.* К вопросу о разработке национальной модели менеджмента // Эффективное управление

---

<sup>3</sup> *Путин В.В.* Выступление на инвестфоруме «Россия зовет!» // РИА Новости. 2019. 20 нояб.

- в целях устойчивого развития: Всерос. науч. конф. Москва, 2022 г.: Сб. статей / Отв. ред. Н.И. Архипова. М.: РГГУ, 2022. С. 19–25.
- Архипова 2008 – *Архипова Н.И.* Еще раз о Ф.У. Тейлоре // Наука и искусство управления. Вестник Института экономики, управления и права РГГУ. 2008. № 1. С. 14–25.
- Друкер 1994 – *Друкер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты. М., 1994. 191 с.
- Маршев 1987 – *Маршев В.И.* История управленческой мысли. М.: МГИАИ, 1987 (1988). 277 с.
- Овчинников 2012 – *Овчинников С.А.* Некоторые проблемы управления и экономического развития России в свете идей Питера Друкера // Вестник экономической интеграции. 2012. № 10. С. 117–122.
- Овчинников 2016 – *Овчинников С.А.* Питер Фердинанд Друкер как экономический мыслитель и философ современного менеджмента: Монография. М.: Проспект, 2016. 107 с.
- Овчинникова 2004 – *Овчинникова Н.В.* Развитие управленческой мысли в России во второй половине XX века. М.: РГГУ, 2004. 237 с.
- Овчинникова 2005 – *Овчинникова Н.В.* История развития теории и практики управления в России в XX веке. М.: Изд-во Ипполитова, 2005. 199 с.
- Овчинникова, Макашов 2004 – *Овчинникова Н.В., Макашов И.Н.* Управление в древних цивилизациях: Монография. М.: Спутник+, 2004. 248 с.
- Овчинникова, Макашов 2007 – *Овчинникова Н.В., Макашов И.Н.* Всемирная история управленческой мысли: Краткий курс. М.: РГГУ, 2007. 669 с.
- Овчинникова, Макашов 2008 – *Овчинникова Н.В., Макашов И.Н.* История управления в государствах Ближнего Востока и Европы (I–XVIII вв.): Монография. М.: Спутник+, 2008. 505 с.
- Овчинникова, Макашов 2011 – *Овчинникова Н.В., Макашов И.Н.* Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.). М.: Спутник+, 2011. 743 с.
- Овчинникова, Макашов 2016 – *Овчинникова Н.В., Макашов И.Н.* Управленческая мысль России (IX – начало XXI в.). М.: Спутник+, 2016. 688 с.
- Овчинникова, Макашов, Артемов и др. 1994 – *Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю., Макашов И.Н.* История развития управленческой мысли: Учеб. пособие. М.: РГГУ, 1994. 90 с.
- Овчинникова, Макашов, Артемов и др. 2013 – *Овчинникова Н.В., Артемов О.Ю., Макашов И.Н.* История управленческой мысли. М.: РГГУ, 2013. 688 с.
- Троицкий, Овчинникова 2009 – *Троицкий А.В., Овчинникова Н.В.* А.А. Богданов как экономический и социальный мыслитель. М.: РГГУ, 2009. 53 с.
- Чистякова 2006 – *Чистякова К.А.* Вклад Н.А. Витке в развитие управленческой мысли. М.: Спутник+, 2006. 97 с.
- Чистякова, Овчинникова 2008 – *Чистякова К.А., Овчинникова Н.В.* Школа «человеческих отношений» и ее формирование (спорный вопрос приоритета России перед США) // Наука и искусство управления. Вестник института экономики, управления и права. 2008. № 2. С. 28–36.

## References

---

- Arhipova, N. (2008), "Once again about F.W. Taylor", *RSUH/RGGU Bulletin "The science and art of management"*, no. 1, pp. 14–25.
- Artemov, O.Yu. and Ovchinnikov, S.A. (2017), "From the history of international marketing. The USA and Japan in fighting for the right to be considered the first country to open marketing technologies to the world", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 43–54.
- Artemov, O.Yu. and Ovchinnikova, N.V. (2018), "Scientific priorities of RSUH in the study of the history of managerial thought", Archipova N.I. (ed.), *Aktual'nye problemy upravleniya: istoriya i sovremennost'. V Speranskie chteniya. Materialy Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii*. Current issues of management. history and present. Proceedings of the V Speranskii All-Russian Scientific Conference], RGGU, Moscow, Russia, pp. 15–35.
- Artemov, O.Yu. and Ovchinnikova, N.V. (2022), "On the issue of developing a national management model", Archipova N.I. (ed.), *Effektivnoe upravlenie u tselyakh ustoichivogo razvitiya: Vseros. nauch. konf. Sb. statei* [Effective governance for sustainable development: All-Russian Scientific Conference. Collection of articles], RGGU, Moscow, Russia, pp. 19–25.
- Chistyakova, K.A. (2008). *Vklad N.A. Vitke v razvitie upravlencheskoi mysli* [N.A. Vitke's contribution to the development of managerial thought], Sputnik+, Moscow, Russia.
- Chistyakova, K.A. and Ovchinnikova, N.V. (2008), "The School of 'Human Relations' and its Formation (the Controversial Question of Russia's Priority over the United States)", *Nauka i iskusstvo upravleniya. Vestnik instituta ekonomiki, upravleniya i prava*, no. 2, pp. 28–36.
- Drucker, P. (1994), *Upravlenie, natselennoe na rezul'taty* [Managing for results], Moscow, Russia.
- Marshiev, V.I. (1987), *Istoriya upravlencheskoi mysli* [The history of managerial thought], MGIAI, Moscow, Russia.
- Ovchinnikov, S.A. (2012), "Some issues of governance and economic development of Russia in the light of Peter Drucker's ideas", *Vestnik ekonomicheskoi integratsii*, no. 10, pp. 117–122.
- Ovchinnikov, S.A. (2016), *Piter Ferdinand Druker kak ekonomicheskii myslitel' i filosof sovremennogo menedzhmenta: Monografiya* [Peter Ferdinand Drucker as an economic thinker and philosopher of modern management. Monograph], Prospect, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V. (2004), *Razvitie upravlencheskoi mysli v Rossii vo vtoroi polovine XX veka* [The development of managerial thought in Russia in the second half of the 20<sup>th</sup> century], RGGU, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V. (2005), *Istoriya razvitiya teorii i praktiki upravleniya v Rossii v XX veke*. [The history of the development of management. Theory and practice in Russia in the 20<sup>th</sup> century], Izd. Ippolitova, Moscow, Russia.

- Ovchinnikova, N.V. and Makashov, I.N. (2004), *Upravlenie v drevnikh tsivilizatsiyakh: Monografiya* [Governance in Ancient civilizations. Monograph], Sputnik+, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V. and Makashov, I.N. (2007), *Vsemirnaya istoriya upravlencheskoi mysli: Kratkii kurs* [The World History of Managerial Thought], RGGU, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V. and Makashov, I.N. (2008), *Istoriya upravleniya v gosudarstvakh Blizhnego Vostoka i Evropy (I–XVIII vv.): Monografiya* [History of governance in the States of the Middle East and Europe (1<sup>st</sup>–18<sup>th</sup> centuries)], Sputnik+, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V. and Makashov, I.N. (2011), *Upravlencheskaya mysl' Zapadnoi Evropy, SShA i Yaponii (XIX–XX vv.)* [Managerial thought of Western Europe, USA and Japan (19<sup>th</sup> – 20<sup>th</sup> centuries)], Sputnik+, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V. and Makashov, I.N. (2016), *Upravlencheskaya mysl' Rossii (IX – nachalo XXI v.)* [Managerial thought of Russia (9<sup>th</sup> – early 21<sup>st</sup> century)], Sputnik+, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N., Makashov, I. & Artemov, O. (1994), *Istoriya razvitiya upravlencheskoi mysli: Ucheb. posobie* [The history of the development of managerial thought. Learning manual], RGGU, Moscow, Russia.
- Ovchinnikova, N.V., Artemov, O.Yu. and Makashov, I.N. (2013), *Istoriya upravlencheskoi mysli* [The history of managerial thought], RGGU, Moscow, Russia.
- Troitskii, A.V. and Ovchinnikova, N.V. (2009), *A.A. Bogdanov kak ekonomicheskij i social'nyj myslitel'* [A.A. Bogdanov as economic and social thinker], RGGU, Moscow, Russia.

### *Информация об авторах*

*Наталья В. Овчинникова*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [upr-kafedra@rggu.ru](mailto:upr-kafedra@rggu.ru)

*Олег Ю. Артемов*, кандидат исторических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [upr-kafedra@rggu.ru](mailto:upr-kafedra@rggu.ru)

### *Information about the authors*

*Natal'ya V. Ovchinnikova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [upr-kafedra@rggu.ru](mailto:upr-kafedra@rggu.ru)

*Oleg Yu. Artemov*, Cand. of Sci. (History), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [upr-kafedra@rggu.ru](mailto:upr-kafedra@rggu.ru)

УДК 005.342

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-27-42

## Управление HR-рисками: тенденции и перспективы

Елена Н. Таганова

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, personal8@yandex.ru*

Тамари М. Алиева

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

Юлия В. Шпортько

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, a14022000@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы управления возможными негативными событиями, связанными с деятельностью и характеристиками персонала организаций. На протяжении всей истории развития трудовых отношений существует достаточно примеров банкротств и социальных трагедий, явившихся следствием реализации «человеческого фактора». Возможность прогнозировать с той или иной вероятностью наступление негативных событий и принятия превентивных мер по минимизации ущерба приобретает в современных условиях нарастания глобального кризиса особую актуальность.

*Ключевые слова:* трудовые отношения, персонал, риск, кадровые риски, управление риском

*Для цитирования:* Таганова Е.Н., Алиева Т.М., Шпортько Ю.В. Управление HR-рисками: тенденции и перспективы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 27–42. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-27-42

## HR Risk Management. Trends and perspectives

Elena N. Taganova

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, personal8@yandex.ru*

Tamari M. Alieva

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

Yuliya V. Shport'ko

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, a14022000@mail.ru*

*Abstract.* The article deals with the management of possible negative events related to the activities and characteristics of the personnel of organizations. Throughout the history of the development of labor relations, there were enough examples of bankruptcies and social tragedies that resulted from the implementation of the “human factor”. The ability to predict with varying probability the occurrence of negative events and the adoption of preventive measures to minimize damage is becoming particularly relevant in the current conditions of the growing global crisis.

*Keywords:* labor relations, personnel, risk, personnel risks, risk management

*For citation:* Taganova, E.N., Alieva, T.M. and Shport'ko, Yu.V. (2023), “HR Risk Management. Trends and perspectives”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 27–42, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-27-42

Многие специалисты еще в прошлом веке указывали на объективное существование риска в предпринимательской деятельности. Многие социальные процессы, на которые оказывает влияние множество политических, природных, технологических и других факторов, имеют вероятностную сущность. Это определяет то, что одно и то же явление или событие, чьи-либо действия и пр. даже при одинаковых условиях вызывают разные последствия для бизнеса.

Это делает невозможным однозначно прогнозировать влияние тех или иных событий на состояние и развитие организаций.

Часто понятие «риск» связывают с финансовыми, имущественными или репутационными потерями и другим ущербом, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности условий принятия управленческих решений или с вероятностью

наступления неблагоприятных событий. В переводе *risque* (фр.) означает опасность. Поэтому риск рассматривается как количественная мера опасности. Под риском специалисты понимают сочетание вероятностного вреда, причиняемого опасностью, и возможной величины этого вреда.

Национальный стандарт РФ определяет риск (*risk*) как влияние неопределенности на достижение поставленных целей<sup>1</sup>.

Как самостоятельная область знаний управление рисками получило развитие в XX столетии. В XXI в. исследователи подходят к риску как к деятельности, связанной с непредсказуемым результатом; как к возможности при выборе альтернатив; как к вероятности потерь, неполучения прибыли; как к последствиям опасной работы и пр. Понятие «риск» рассматривается исследователями с различных сторон и затрагивает многие сферы: социологию, менеджмент, экономику, психологию и др. Сегодня существуют различные теории риска, обусловленные отдельными сторонами этого явления (рис. 1).

Риск выражается через его источники, потенциальные события, их последствия и вероятность<sup>2</sup>.

Национальный стандарт РФ определяет, что источником риска – по-другому фактором риска или риск-фактором – могут быть какой-либо объект, чьи-либо действия или возникшая ситуация, которые обладают реальной или потенциальной опасностью [Антикризисное 2020]. Такими источниками могут быть экономические, управленческие, социальные, экологические, технологические и другие условия функционирования организации и среды, которые, не являясь единственной или основной причиной наступления негативных событий, увеличивают их вероятность и способствуют развитию кризисов. Событие (инцидент, несчастный случай и пр.) представляет собой происшествие, обстоятельство или совокупность обстоятельств, а также изменения, вызванные этими событиями, происшествиями и обстоятельствами. Классифицировать события и причины этих событий можно как единичные или многократные. Подверженность риску (экспозиция) – это степень воздействия события на организацию. Вероятность риска характеризуется возможностью от 0 (невозможное событие) до 1 (достоверное событие)

---

<sup>1</sup> Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897-2021 «Менеджмент риска. Термины и определения» (ISO Guide 73:209, Risk management – Vocabulary, MOD). М.: Рос. ин-т стандартизации, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://protect.gost.ru/> (дата обращения 12 ноября 2022).

<sup>2</sup> Там же.

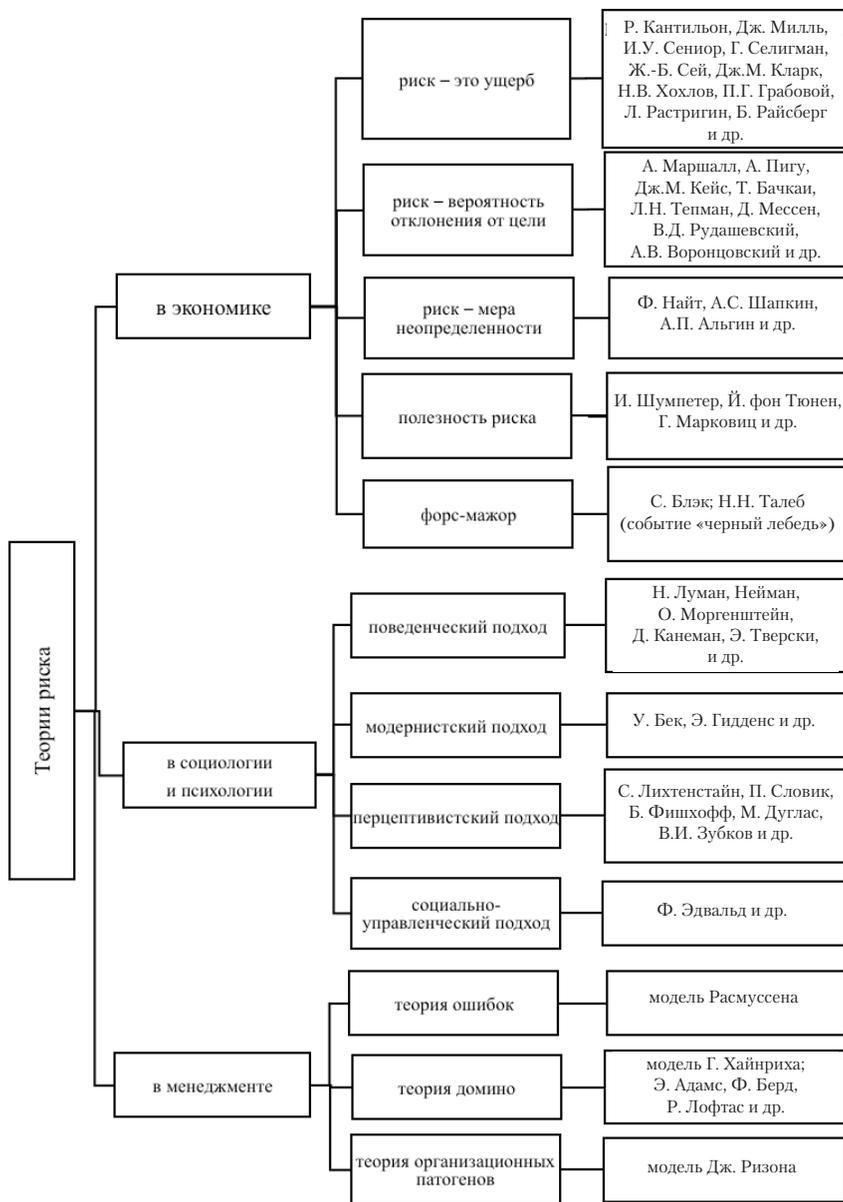


Рис. 1. Основные теории риска

и частотой проявления события (количество событий или их последствий за определенный период времени). Последствия – это результат влияния события на достижение целей, может быть определенным и неопределенным, положительным и отрицательным, иметь прямое или косвенное влияние на достижение целей, обладать качественными и количественными характеристиками. Первоначальные последствия могут усугубляться за счет провоцирования новых последствий (эффект домино) или достижения кумулятивного эффекта. Последствия и вероятность риска характеризуют уровень риска (размер риска) по определенным критериям. Специалисты выделяют следующие критерии для классификации рисков: размер финансового ущерба (допустимый, критический, катастрофический); продолжительность (перманентный, временный); возможность страхования (страхуемые, нестрахуемые); характер отношений (политические, социальные, профессиональные и др.); вероятность наступления (прогнозируемый, форс-мажор); среда (внешние, внутренние) и др.

В настоящее время в экономической литературе представлены многочисленные классификации рисков, авторы которых стремятся учесть возможные опасности и угрозы деятельности организации. При этом большинство из них считают, что HR-риски являются ключевыми (базовыми, основными), поскольку остальные виды рисков (финансовые, коммерческие, технические, производственные, профессиональные, информационные и т. д.) получают реализацию посредством деятельности руководителей разных уровней и персонала компаний [Ильина 2022; Шпортько 2021].

Склонность к риску, нарушение правил и инструкций, доминирование материальной мотивации при отсутствии контроля за деятельностью персонала могут привести к серьезному финансовому ущербу (банк Societe Generale, 2008) и даже банкротству (банк Barings, 1995). Нецелевое использование средств, внутренняя коррупция, накопленные долги и попытки скрыть их, мошенничество приводят к публичным скандалам, утрате доверия к компании (Страховая компания «Общество справедливого обеспечения жизни», 2000; компания Flow Tex, 2000; компания Adelpia Communications, 2002; компания Parmalat, 2005). Неэффективная система стимулирования провоцирует внутренние манипуляции бухгалтерского учета и фальсификацию финансовой отчетности, потерю репутации, банкротство (Cargian Group, 1980; группа компаний BRE-X, 1997; корпорация Enron, 2001; компания WorldCom, 2002). Халатность, нарушение инструкций и правил, бездействие персонала и руководства могут привести к невозможным потерям (диспетчерская компания Skyguide, 2002; АЭС «Фукусима-1»,

2011). Просчеты топ-менеджеров, ошибочные бизнес-стратегии делают потери неизбежными (банк Lehman Brothers, 2008). Недостатки корпоративной культуры и процедуры принятия решений могут привести к трагедии (шаттл “Challenger”, 1986). Отсутствие навыков и недостаточные компетенции персонала приводят к множеству ошибок (паром «Эстония», 1994).

В ежегодном обзоре глобальных бизнес-рисков «Барометр рисков Allianz–2021» корпоративной страховой компании Allianz Global Corporate & Specialty риск банкротства бизнеса (32% компаний) занимает 2-е место среди рисков, связанных с COVID-19<sup>3</sup>. По результатам глобального исследования, проведенного консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers (PwC)<sup>4</sup>, на момент введения ограничительных мер для борьбы с пандемией COVID-19 около 50% компаний имели разобщенные функции по управлению рисками, которые не формировали единого представления о рисках и угрозах. При этом в результате пандемии 31% компаний ожидают рост вероятности реализации именно кадровых рисков, а 20% компаний считают HR-риски одними из наиболее существенных.

Исследователи рассматривают кадровые риски (HR-риски, риски персонала, риски управления человеческими ресурсами и т. д.) как вероятность развития неблагоприятных ситуаций в результате поступков и решений, принятых сотрудниками при возможности выбора (альтернативные риски) или недостаточной компетенции, ошибок в действиях персонала или нарушения правил, инструкций, предписаний (безальтернативные риски); как риски происшествия, чрезвычайной ситуации или риски конфликта интересов различных категорий персонала; как потери, связанные с увольнением ключевого персонала, уникальных профессионалов, талантливых сотрудников и зависимостью от отдельных специалистов и пр. Следует отметить, что не существует общепринятой классификации рисков, связанных с деятельностью персонала. Вместе с тем многие авторы отмечают, что в основе понятия «кадровый риск» лежит внутренняя угроза безопасности организации, вызванная поведением персонала [Слободской 2011; Митрофанова и др. 2022; Антикризисное

---

<sup>3</sup> Ежегодный обзор глобальных бизнес-рисков «Барометр рисков Allianz–2021» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.allianz.com/en/economic\\_research/publications/specials\\_fm0/2021\\_01\\_19\\_AllianzRiskBarometer2021.html](https://www.allianz.com/en/economic_research/publications/specials_fm0/2021_01_19_AllianzRiskBarometer2021.html) (дата обращения 12 ноября 2022).

<sup>4</sup> Исследование PwC «Доверие к цифровым технологиям» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/2020-global-risk-study.html> (дата обращения 12 ноября 2022).

2010], человеческой природой личности [Ильин 2012; Бадалова, Пантелеев 2017; Москвин 2021], а также противоправными действиями и нелояльностью персонала [Алавердов 2020; Соломанидина, Соломанидин 2021].

Действующее законодательство определяет социальное партнерство в сфере труда как систему взаимоотношений работников, работодателей, органов государственной власти и местного самоуправления (ст. 23 ТК РФ). Трудовые отношения (ст. 15 ТК РФ) основываются на личном выполнении работником трудовой функции за вознаграждение в интересах, под управлением и контролем работодателя. Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель (ст. 20 ТК РФ). Органы государственной власти участвуют в урегулировании трудовых споров или могут выступать в качестве работодателя<sup>5</sup>. Неотъемлемым элементом трудовых отношений выступают риски, которые формируются и развиваются под воздействием трудового законодательства, конкурентов, демографической и экономической ситуации, социокультурной среды, НТП и пр. Риски могут быть связаны с различными областями трудовых отношений: системой управления организацией, наймом и увольнением персонала, организацией труда и деловой оценкой, правами работников и работодателей, вознаграждением и стимулированием труда [Архипова и др. 2021; Ловчева, Галкина 2009], обучением работников, трудовой дисциплиной и охраной труда персонала и пр.

Трудовые отношения можно рассматривать с двух сторон: безопасность и функционирование организации; безопасность и благополучие работника. С другой стороны, источник риска может носить внешний по отношению к организации или внутренний характер. Выявление внешних угроз и внутренних факторов риска, установление критериев риска с целью формирования политики организации, в том числе кадровой политики, представляет собой одну из составляющих менеджмента риска – определение среды (establishing the context).

Внешняя среда (external context) определяет внешние условия и тенденции, в которых функционирует организация, и включает правовые, политические, социальные, экономические и другие факторы, связанные конкурентной сферой на различных уровнях (международном, национальном, региональном, местном), а также взаимоотношения с внешними сторонами.

---

<sup>5</sup> Социальное партнерство в сфере труда [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/partner> (дата обращения 18 ноября 2022).

Современное состояние рынка труда и системы подготовки кадров, демографическая и миграционная политика в отношении трудовых ресурсов, тенденции развития экономики и международного сотрудничества определяют основные риски работодателя и работника в трудовых отношениях и могут быть обусловлены влиянием следующих внешних факторов (табл. 1).

Таблица 1

## Классификация внешних угроз в трудовых отношениях

Риски работодателя	Риски работника
1. Риски, связанные с действующим законодательством, в том числе ограничительными мерами в связи с COVID-19, гибридной и информационной войной недружественных РФ стран, санкционными ограничениями и другими возможными аналогичными событиями	
Коммерческие риски, сокращение производства, ликвидация организации, закрытие бизнеса, вынужденный уход части организаций с российского рынка	Риски увольнений и сокращений персонала, релокация части предприятий
Получение предписаний, штрафов, приостановка деятельности организации	Введение административных отпусков, сокращение заработной платы и расходов на персонал
Нарушение работниками условий трудового контракта	Несоблюдение работодателем законодательства и условий трудового контракта
Низкий уровень социальной ответственности персонала	Риски, связанные с социальной безответственностью коллег
Снижение уровня контроля за деятельностью персонала, переведенного на дистанционную работу	Снижение производительности, невозможность организовать работу, отвлекающие факторы
Снижение мотивации, лояльности персонала и вовлеченности в работу на дистанционном формате	Снижение мотивации, рост чувства отчужденности, развитие профессионального выгорания
2. Риски, связанные с региональным рынком труда, в том числе профессионально-квалификационные риски	
Высокая конкуренция за необходимых работников или отсутствие на рынке специалистов требуемых профессий	Низкая конкурентоспособность на рынке труда

*Окончание табл. 1*

Риски работодателя	Риски работника
Несоответствие квалификации и профессионально значимых качеств рабочей силы требованиям должности	Предложение дешевой рабочей силы мигрантами
Демографические сдвиги (изменение количества и качества трудоспособного населения, рождаемость, миграция)	Социальная нестабильность
3. Риски, связанные с системой подготовки работников	
Несоответствие целей обучения потребностям бизнеса, отсутствие у выпускников необходимых навыков	Несоответствие развиваемых компетенций требованиям должности

Внутренняя среда (internal context) определяет внутренние условия функционирования и развития организации и включает корпоративное управление, цели, разработанные стратегии и политику организации; культуру организации, стандарты и руководящие принципы; возможности организации, ресурсы, интеллектуальную собственность, кадровый потенциал; информационные системы и процессы принятия решений. Именно воздействию внутренних факторов уделяется основное внимание при анализе HR-рисков (табл. 2).

*Таблица 2*

### Классификация внутриорганизационных рисков в трудовых отношениях

Риски работодателя	Риски работника
1. Риски, связанные с неэффективностью функционирования системы управления персоналом	
Ошибки в кадровом планировании	Оптимизация кадрового состава, поручение дополнительной работы
Нерациональность организационной структуры и внутренних взаимосвязей	Неэффективное функциональное распределение обязанностей и ответственности
Риски найма и адаптации персонала	Риск неверного выбора компании

*Продолжение табл. 2*

Риски работодателя	Риски работника
Риски, связанные с реализацией организацией внешних и внутренних форм обучения персонала	Отсутствие реального роста компетенций
Формальный подход к оценке персонала	Субъективность оценки сотрудников
Неэффективная система стимулирования персонала	Потеря мотивации к трудовой деятельности
Недостаточный (излишний) контроль за процессом работы и дисциплиной труда	Снижение самоконтроля, ухудшение морально-психологического климата в коллективе
Нерациональная ротация персонала и риски, связанные с управлением деловой карьерой персонала и формированием кадрового резерва	Отсутствие возможности карьерного роста
Нерациональная организация рабочих мест, снижение эффективности труда персонала	Снижение производительности труда, нерациональные режимы труда и отдыха, неоплачиваемые переработки
Несчастный случай на производстве, профессиональная заболеваемость	Формальный подход к обеспечению безопасности труда
2. Риски, связанные с поведением и личностными установками персонала	
Риски нарушения требований охраны труда	Риск травмы или профессионального заболевания
Производственные конфликты и трудовые споры	Неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе
Потеря престижа и репутации компании	Коммуникативные риски
Риски утраты денежных средств и материальных ценностей	Риск ошибочных действий, ответственности и возмещения материального ущерба
Риски утраты конфиденциальной информации	Риск утечки персональных данных
Низкая производительность, высокая степень брака	Социальные риски (потеря уважения, репутации, социальных взаимосвязей и пр.)

Окончание табл. 2

Риски работодателя	Риски работника
3. Риски, связанные со стилем управления и кадровыми решениями	
Ориентация в работе с персоналом не на деловые качества, а на родственные связи и знакомства	Потеря инициативы вследствие чрезмерной бюрократизации или отсутствия обратной связи
Потеря авторитета руководителя	Хронический стресс, страх перед руководством
Высокая текучесть, отток квалифицированных кадров, увольнение ключевых сотрудников и руководителей высшего звена	Расторжение трудового договора по инициативе работодателя

Профессиональные риски регламентированы законодательно. Их оценка является одним из основных процессов по охране труда на предприятии. Управление профессиональными рисками заключается в выявлении опасностей производственной деятельности, оценке профессиональных рисков, мер по их снижению и представляет собой комплекс мероприятий и процедур, являющихся элементами системы управления охраной труда<sup>6</sup>. В приложении 1 к Примерному положению о системе управления охраной труда, утвержденному приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 29.10.2021 № 776н, дан перечень опасностей, влекущих определенные опасные события, а также соответствующие меры контроля и управления профессиональными рисками. Данное Положение устанавливает также, что управление охраной труда осуществляется не только руководящим составом организации, но и при непосредственном участии работников и уполномоченных ими представительных органов.

Риски в трудовых отношениях являются предметом риск-менеджмента. Персонал, как носитель кадровых рисков, является объектом управления рисками. Целью в области работы с рисками является управление ими, т. е. создание эффективной системы риск-менеджмента [Кадровый менеджмент 2001]. Сущность риск-менеджмента заключается в снижении, переносе или устранении рисков (рис. 2).

<sup>6</sup> Примерное положение о системе управления охраной труда, Приказ Минтруда России от 29.10.2021 № 776н [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_403335/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403335/) (дата обращения 18 ноября 2022).

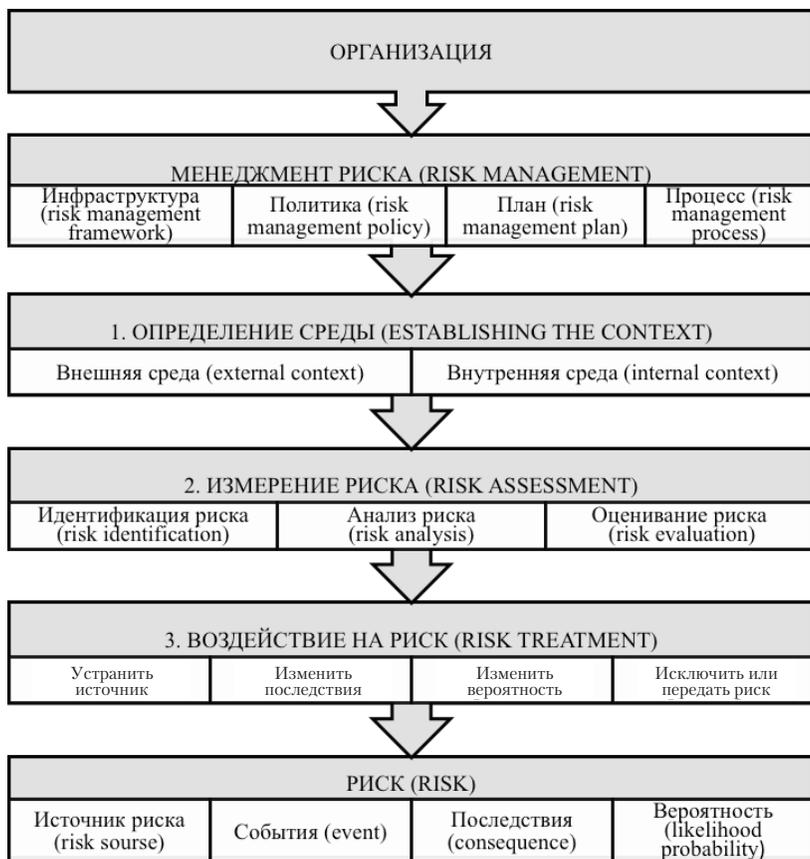


Рис. 2. Управление рисками в организации

На уровне организации менеджмент риска (риск-менеджмент, управление рисками) – risk management – представляет собой скоординированные действия по руководству, контролю и управлению организацией с учетом риска<sup>7</sup>. Эти действия предполагают наличие следующих составляющих: инфраструктура, процесс и план менеджмента риска, а также политика в области менеджмента риска.

<sup>7</sup> Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897-2021 «Менеджмент риска. Термины и определения» (ISO Guide 73:2009, Risk management – Vocabulary, MOD), издание официальное. М.: Рос. ин-т стандартизации, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://protect.gost.ru/> (дата обращения 19 ноября 2022).

Инфраструктура менеджмента риска (risk management framework) предполагает взаимное влияние организационных мер, целей, полномочий и ответственности в области менеджмента риска. Политика в области менеджмента риска представляет собой декларирование намерений, основных принципов и направлений деятельности.

План менеджмента риска устанавливает основные подходы, определяет инструменты (процедуры, практики, предполагаемую последовательность действий и планируемые сроки исполнения), необходимые ресурсы и представляет собой описание мероприятий в пределах инфраструктуры менеджмента риска. План менеджмента риска может быть применен к конкретной продукции, процессу или проекту в рамках всей организации или ее части. Отдельного внимания заслуживают вопросы документального оформления необходимых решений, планов и процедур, а также информирование персонала [Архипова, Кульба 2008; Информационный менеджмент 2013].

Процесс менеджмента риска представляет собой взаимосвязанные действия по обмену информацией, консультированию, идентификации, анализу, оцениванию, воздействию на риск.

Риски могут быть управляемыми, менеджмент организации может оказывать на них воздействие, реализуя соответствующие мероприятия, которые направлены на удержание или изменение риска. Воздействие на риск (обработка риска, реагирование на риск) осуществляется реализацией различных мероприятий: путем отказа от рискованной деятельности; путем принятия или увеличения риска за возможность получения вознаграждения; путем устранения источника риска или изменения его вероятности, а также снижения негативных последствий; путем передачи риска другой стороне (страхование, включение в контракты, формирование финансовых резервов) и пр.

Подготовленность персонала к кризисной ситуации в значительной мере позволяет предотвратить или снизить негативные последствия реализованных рисков. Поэтому внедрение в практику деятельности организации современных технологий риск-менеджмента в области трудовых отношений позволит избежать серьезных последствий и опасности финансового, имущественного, репутационного и иного ущерба в результате опасных осознанных или неосознанных действий персонала, а также бездействия руководителей и сотрудников.

## Литература

---

- Алавердов 2020 – *Алавердов А.Р.* Управление кадровой безопасностью организации: Учеб. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Университет Синергия, 2020. 460 с.
- Антикризисное управление 2020 – Антикризисное управление: Учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. М.: Юрайт, 2020. 406 с.
- Антикризисное 2010 – Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Под ред. А.Н. Горелова. СПб.: Питер, 2010. 432 с.
- Архипова, Кульба 2008 – *Архипова Н.И., Кульба В.В.* Управление в чрезвычайных ситуациях. 3-е изд., перераб. и доп. М.: РГГУ, 2008. 473 с.
- Архипова, Назайкинский, Седова 2021 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. М.: РГГУ, 2021. 98 с.
- Бадалова, Пантелеев 2017 – *Бадалова А.Г., Пантелеев А.В.* Управление рисками деятельности предприятия: Учеб. пособие. М.: Вузовская книга, 2017. 234 с.
- Ильин 2012 – *Ильин Е.П.* Психология риска. СПб.: Питер, 2012. 288 с.
- Ильина 2022 – *Ильина И.Ю.* Этические риски в системе управления персоналом организации // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2022: Сб. тр. V Междунар. научно-техн. форума: В 10 т. Рязань, 2–4 марта 2022 г. / Под общ. ред. О.В. Миловзорова. Рязань: Рязанск. гос. радиотехн. ун-т, 2022. С. 172–177.
- Информационный менеджмент 2013 – Информационный менеджмент: Учеб. пособие для студентов, бакалавров и магистрантов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко, А.Б. Шелков. М.: РГГУ, 2013. 749 с. (Высшее образование)
- Кадровый менеджмент 2001 – Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, Н.В. Овчинникова, И.Н. Ермакова. М., 2001. 449 с.
- Ловчева, Галкина 2009 – *Ловчева М.В., Галкина Е.Н.* Информационно-справочная документация по кадрам // Кадровик. 2009. № 11-2. С. 4–12.
- Митрофанова и др. 2022 – *Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А.* Кадровые риски и их оценка: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 137 с.
- Москвин 2021 – *Москвин В.А.* Управление рисками при реализации инвестиционных проектов: Рекомендации для предприятий и коммерческих банков: Практич. руководство. М.: Финансы и статистика, 2021. 352 с.
- Слободской 2011 – *Слободской А.Л.* Риски в управлении персоналом: Учеб. пособие / Под ред. В.К. Потемкина. СПб.: СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
- Соломанидина, Соломанидин 2021 – *Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.* Кадровая безопасность компании: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 559 с.
- Шпортько 2021 – *Шпортько Ю.В.* Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала // Актуальные проблемы управления: Сб. ст. Всерос. науч. конф. М.: РГГУ, 2021. С. 104–110.

## References

---

- Alaverdov, A.R. (2020), *Upravlenie kadrovoi bezopasnost'yu organizatsii* [Personnel security management of an organization. Textbook. 2<sup>nd</sup> ed., enlarged and revised], Universitet Sinergiya, Moscow, Russia.
- Arkipova, N.I. and Kul'ba, V.V. (2008), *Upravlenie v chrezvychainykh situatsiyakh* [Management in emergency situations], 3<sup>rd</sup> ed., RGGU, Moscow, Russia.
- Arkipova, N.I., Kul'ba, V.V., Kosyachenko, S.A. and Shelkov, A.B. (2013), *Informatsionnyi menedzhment* [Information management. Textbook for students, bachelors and masters of universities learning economic specialties and programs], RGGU, Moscow, Russia.
- Arkipova, N.I., Nazaikinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2021), *Sovremennyye problemy upravleniya personalom* [Modern issues of personnel management. Study Guide], RGGU, Moscow, Russia.
- Artemov, O.Yu., Arkipova, N.I., Ovchinnikova, N.V. and Ermakova, I.N. (2001), *Kadrovyi menedzhment: prakticheskoe rukovodstvo dlya rukovoditelei i spetsialistov kadrovyykh sluzhb* [Personnel management: A practical guide for managers and specialists of personnel services], Moscow, Russia.
- Badalova, A.G. and Panteleev, A.V. (2017), *Upravlenie riskami deyatel'nosti predpriyatiya* [Enterprise risk management. Study Guide], Vuzovskaya kniga, Moscow, Russia.
- Gorelova, A.N. (ed.) (2010), [Anti-crisis management of human resources. Study Guide], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Il'in, E.P. (2012), *Psikhologiya riska* [Psychology of risk], Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Il'ina, I.Yu. (2022), "Ethical risks in the organization's personnel management system", Milovzorov, O.V. (ed.), *Modern technologies in science and education*, Proc. of the 5th Int. Scientific and Technical Forum in 10 vols., Ryazan, pp. 172–177.
- Korotkov, E.M. (ed.) (2020), *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management. Textbook], Yurait, Moscow, Russia.
- Lovcheva, M.V. and Galkina, E.N. (2009), "Information and reference documentation on personnel", *Kadrovik*, no. 11-2, pp. 4–12.
- Mitrofanova, A.E., Zakharov, D.K. and Ashurbekov, R.A. (2022), *Kadrovye riski i ikh otsenka* [Personnel risks and their assessment. Study Guide], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Moskvin, V.A. (2021), *Upravlenie riskami pri realizatsii investitsionnykh proektov: rekomendatsii dlya predpriyatii i kommercheskikh bankov: prakticheskoe rukovodstvo* [Risk management in the implementation of investment projects: recommendations for enterprises and commercial banks. A practical guide], Finansy i Statistika, Moscow, Russia.
- Shport'ko, Yu.V. (2021), "Theoretical foundations of staff motivation and stimulation", *Current issues of management*, Proc. of the All-Russian scientific conference, RGGU, Moscow, Russia, pp. 104–110.
- Slobodskoi, A.L. (2011), *Riski v upravlenii personalom* [Risks in personnel management. Study Guide], SPbGUEF, Saint Petersburg, Russia.

Solomanidina, T.O. and Solomanidin, V.G. (2021), *Kadrovaya bezopasnost' kompanii* [Personnel security of the company. Study Guide], 2<sup>nd</sup> ed., enlarged and revised, INFRA-M, Moscow, Russia.

### *Информация об авторах*

*Елена Н. Таганова*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; personal8@yandex.ru

*Тамари М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; alieva.t@rggu.ru

*Юлия В. Шпортько*, кандидат географических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; a14022000@mail.ru

### *Information about the authors*

*Elena N. Taganova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; personal8@yandex.ru

*Tamari M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; alieva.t@rggu.ru

*Yuliya V. Shport'ko*, Cand. of Sci. (Geography), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; a14022000@mail.ru

## Преимущества и риски новых форм занятости в условиях применения IT-технологий

Ольга Ю. Минченкова

*Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Россия, kafedra612@mail.ru*

Александр С. Федоров

*ООО «МАЙЛСТОУН ЭСТЕЙТ», Москва, Россия,  
kafedra612@mail.ru*

Александра М. Минченкова

*Университет Бернарда О'Хуггинса, Сантьяго, Чили,  
kafedra612@mail.ru*

Наталья В. Федорова

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

*Аннотация.* В статье рассматриваются тенденции трансформации рынка труда под влиянием изменения парадигмы управления персоналом и анализируются новые формы взаимодействия работодателя и работника, в частности дистанционная работа. Проанализирована статистика, иллюстрирующая перспективы развития дистанционной формы занятости, сформулирована зависимость между распространением дистанционной работы и такими параметрами, как величина населенного пункта, отрасль, размер организации, уровень ВВП на душу населения. Уточняются характеристики данной формы занятости и требования к работникам, дается классификация дистанционных работников. Анализируются преимущества данной формы занятости с точки зрения работников и работодателей. Выявляются наиболее значимые. Кроме того, оцениваются риски использования дистанционных работников с точки зрения обеспечения информационной безопасности организации. Выделяются типичные ошибки работников, связанные с несоблюдением принципов безопасности и связанные с ними риски нарушения целостности информационной системы организации. Предлагаются направления развития функций

служб управления персоналом в организации, связанные с трансформацией традиционных инструментов управления, выделяются мероприятия, направленные на снижение рисков информационной безопасности. Сделан вывод о необходимости развития систем управления персоналом в соответствии с принципами информационной экономики.

*Ключевые слова:* рынок труда, персонал, формы занятости, дистанционная работа, информационная безопасность

*Для цитирования:* Минченкова О.Ю., Федоров А.С., Минченкова А.М., Федорова Н.В. Преимущества и риски новых форм занятости в условиях применения IT-технологий // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 43–55. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-43-55

## Advantages and risks of new forms of employment in the context of using the IT technologies

Ol'ga Yu. Minchenkova

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

Aleksandr S. Fedorov

*Arbitration Manager, General Director  
of MAILSTONE ESTATE LLC, Moscow, Russia,  
kafedra612@mail.ru*

Aleksandra M. Minchenkova

*Bernard O'Higgins University, Santiago, Chile,  
kafedra612@mail.ru*

Natal'ya V. Fedorova

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

*Abstract.* The article considers trends in the transformation of the labor market under the influence of a change in the paradigm of personnel management and analyzes new forms of interaction between employer and employee, in particular remote work. It analyzes the statistics illustrating the prospects for the development of the remote form of employment and formulate the dependence between the spread of remote work and such parameters as the size of the settlement, the industry, the size of the organization, the level of GDP per capita. The characteristics of such form of employment and the requirements for employees are specified and the classification of remote workers is given. There is an analysis

in advantages of that form of employment from the point of view of employees and employers. The most significant ones are identified. In addition, the risks of using remote workers from the point of view of ensuring the information security of the organization are assessed. The authors highlight typical mistakes of employees associated with non-compliance with security principles and the associated risks of violating the integrity of the organization's information system. They also propose directions in developing the functions of personnel management services in the organization related to the transformation of traditional management tools, and highlight measures aimed at reducing information security risks. A conclusion is made about the need to develop personnel management systems in accordance with the principles of the information economy.

*Keywords:* labor market, personnel, forms of employment, remote work, information security

*For citation:* Minchenkova, O.Yu., Fedorova, N.V., Minchenkova, A.M. and Fedorov, A.S. (2023), "Advantages and risks of new forms of employment in the context of using the IT technologies", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 43–55, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-43-55

## *Введение*

За последние 15 лет появилось множество новых форм занятости. Это связано с изменением парадигмы управления персоналом в информационной экономике. Новая парадигма характеризуется расширением пространственно-временных характеристик понятий «форма занятости», «рабочее место», «инструмент управления персоналом»; усилением функции координации в управленческом цикле; замещением традиционных иерархических структур в сетевые на основе ситуационного лидерства; смещением властных доминант от работодателя на сотрудника, при усилении роли компетенций и информационных технологий. Некоторые из новых форм занятости обеспечивают определенную гибкость и безопасность, обладают потенциалом для преобразования традиционных отношений между работодателями и работниками, другие несут неопределенность и нестабильность [Кадровый менеджмент 2001].

Европейский фонд улучшения условий жизни и труда (Eurofound)<sup>1</sup> выделил следующие формы организации труда работников:

---

<sup>1</sup> Living, working and COVID-19 e-survey – Round 5 final results [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eurofound.europa.eu> (дата обращения 12 октября 2022).

- совместное использование сотрудников, когда отдельный работник совместно нанимается несколькими работодателями, что обеспечивает ему постоянную занятость на полный рабочий день;
- совместное использование рабочих мест, когда работодатель нанимает группу работников для совместного выполнения определенной работы, объединяя несколько рабочих мест с частичной занятостью в одно с полной занятостью;
- временный найм, когда работники временно нанимаются для выполнения конкретного проекта или решения конкретной проблемы, интегрируя возможности внешнего управления внутри организации;
- случайная работа, когда работодатель не обязан предоставлять работнику регулярную работу, но имеет возможность гибко привлекать его по требованию;
- работа на основе ваучеров, когда отношения между работодателем и работником основаны не на трудовом или гражданско-правовом договоре, а на ваучере, который работодатель покупает у уполномоченной организации и передает работнику, это распространяется на оплату труда и на социальное страхование;
- портфолио-работа, при которой самозанятые лица работают на большое количество клиентов и выполняют небольшие задания для каждого из них;
- массовая занятость, когда виртуальная платформа объединяет работодателей и работников, позволяя решать более крупные задачи, разбитые на небольшие рабочие места, с разделением труда между «виртуальным облаком» работников;
- совместная занятость, когда фрилансеры, самозанятые люди или микропредприятия сотрудничают, чтобы преодолеть ограничения, связанные с их небольшим размером и профессиональной изоляцией;
- дистанционная (мобильная) работа на основе ИКТ, при которой работники работают не только в помещениях работодателя или клиента, но и из любого места в любое время, при поддержке новых технологий.

Только в России дистанционной формой занятости охвачено официально 3 млн человек, до пандемии их было 30 тыс. О распространении данной формы занятости говорят следующие цифры: в мире около 17% работников компаний работают дистанционно, при этом в Японии и США их доля уже достигала почти 40%. Существуют компании, которые вообще отказались от офисов. Прогнозируется, что число дистанционных работников в ближайшие десяти-

тилетия будет расти: по прогнозу, к 2035 г. их будет 1 млрд человек. В будущем 82% респондентов намерены по крайней мере один день в неделю работать дистанционно, при этом 54% планируют равномерно распределять время между офисом и дистантом.

### *Распространение дистанционных работников по территории*

На сегодняшний день в России удаленно работает каждый третий, по отношению к работодателю их можно разделить на штатных сотрудников, фрилансеров и самозанятых. Каждый четвертый из них работает на иностранную компанию. Причем количество дистанционных работников меньше в городах-миллионниках и крупных компаниях, вероятно, это связано с усложнением координации с увеличением количества функциональных контактов. Кстати, только 20% опрошенных не имели опыта удаленной работы, но хотели бы ее активно освоить<sup>2</sup>.

Наибольшее распространение дистанционная форма занятости получила в сфере услуг в развитых странах. Д. Динжел и Б. Нейман считают, что чем выше ВВП на душу населения в стране, тем большее количество профессий позволяют работать дистанционно<sup>3</sup>.

### *Особенности дистанционной работы*

Особенностями экономических отношений дистанционной формы являются: распределенный характер взаимодействия; использования информационных технологий для реализации рабочих функций и «интеллектуализация» труда. Дистанционным работником является сотрудник умственного труда, деятельность которого характеризуется высокой добавленной стоимостью,

---

<sup>2</sup> Удаленная работа в цифрах и диаграммах. Блог компании Хабр Карьера [Электронный ресурс]. URL: [https://habr.com/ru/company/habr\\_career/blog/330076/](https://habr.com/ru/company/habr_career/blog/330076/) (дата обращения 12 октября 2022).

<sup>3</sup> Jonathan I. Dingel, Brent Neiman How Many Jobs Can be Done at Home? University of Chicago, Booth School of Business, NBER, and CEPR June 19, 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://bf.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI\\_White-Paper\\_Dingel\\_Neiman\\_3.2020.pdf](https://bf.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf) (дата обращения 18 ноября 2022).

навыками реализации своего должностного функционала в произвольном пространственно-временном контексте [Архипова 2020; Федорова, Минченкова 2016].

### *Преимущества дистанционной работы для работника*

Безусловно, данная форма занятости обладает преимуществами как для работника, так и для работодателя. Так, в качестве основного ее достоинства почти 70% опрошенных говорит об экономии на дороге, относя это время к рабочему. По данным нашего исследования, дольше всего до работы добираются работники в крупных городах – от 74 до 90 минут. Быстрее всех добираются в городах с численностью до 50 тыс. человек – за 20 минут. Тем временем, согласно исследованию University of the West of England, увеличение времени на дорогу до офиса на каждые 20 минут для работника по степени неудовлетворенности равносильно снижению зарплаты на 19%<sup>4</sup>.

Далее преимущества связывают с:

- гибким рабочим графиком;
- возможностью совмещать различные виды деятельности;
- отсутствием ненужных контактов на рабочем месте;
- отсутствием дресс-кода;
- возможностью использовать другие формы занятости;
- возможностью самостоятельно компоновать свое рабочее место;
- отсутствием физических помех на рабочем месте, в частности шума.

Кстати, 56% работников в качестве причины отказа возвращения в офис назвали снижение их продуктивности из-за шума.

### *Преимущества дистанционной работы для работодателя*

В качестве преимуществ для работодателей называются следующие:

- экономия на обслуживании и содержании рабочего места;

---

<sup>4</sup> University of the West of England Bristol [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uwe.ac.uk/> (дата обращения 18 ноября 2022).

- экономия на оплате труда;
- сокращение времени нетрудоспособности работников из-за болезней;
- повышение эффективности деятельности работников, работающих в комфортных условиях;
- возможность привлекать специалистов высокой квалификации, имеющих любую локацию;
- возможность функционирования в режиме «7/24»;
- повышение лояльности персонала к организации;
- технологическое развитие организации;
- повышение эффективности коммуникаций.

### *Недостатки дистанционной работы для работника*

Однако многие работники, связанные с дистанционной работой, указывают и на ряд недостатков такой организации труда:

- недостаточность очного и личного общения с коллегами;
- наличие отвлекающих бытовых факторов;
- сложности с организацией рабочего дня;
- сложности с организацией рабочего места;
- непонимание перспектив развития организации;
- отсутствие карьерных перспектив;
- снижение объема социального пакета;
- отсутствие обратной связи с коллегами;
- снижение потенциала обучения на рабочем месте у более опытных коллег;
- возможность мотивационной дискриминации по сравнению с офлайн-коллегами;
- наличие технических проблем в организационной интеграции.

Несмотря на существующие недостатки, работники считают, что и удовлетворенность, и эффективность от дистанционной работы выше, чем от офисной.

### *Риски дистанционной работы для работодателя*

Работодатели, отмечая недостатки дистанционной работы, прежде всего акцентируют свое внимание на безопасности рабочих мест, говоря при этом о типичных ошибках работников:

- доступ к конфиденциальным данным через небезопасные сети Wi-Fi. При этом легко отслеживать их подключение и собирать конфиденциальную информацию. Например, данные, отправленные в незашифрованном виде в виде обычного текста, могут быть перехвачены киберпреступниками. Поэтому сотрудникам следует регламентировать используемые сети Wi-Fi и VPN-соединение;
- использование персональных устройств для работы. 46% сотрудников признали, что осуществляют передачу информации с рабочего на персональный компьютер при дистанционной работе. Неприемлемой является и политика «Принеси свое собственное устройство» (BYOD), позволяющая сотрудникам использовать свои персональные устройства в офисе. При этом возрастает риск утраты конфиденциальной информации, например, при увольнении сотрудника без возможности ее удалить на его устройстве. Кроме того, работники могут не поддерживать свое программное обеспечение в актуальном состоянии, что снижает безопасность в информационной среде организации [Федоров и др. 2021];
- игнорирование элементарных мер физической безопасности в общественных местах. Работники мало заботятся об информационной безопасности в общественных местах, позволяя себе громко разговаривать по телефону во время работы, демонстрировать экран устройства вне офиса или оставлять его без присмотра;
- использование слабых паролей. Киберпреступники будут пытаться открыть пароли учетных записей, чтобы получить доступ к данным компании, используя при этом различные меры для их взлома. Например, списки часто используемых паролей, которые можно применять для легкого доступа к плохо защищенным учетным записям, или поиск повторных паролей, используемых работниками для личных и деловых учетных записей;
- практика обмена незашифрованными файлами. Руководители часто не рассматривают необходимость шифрования данных, которые передаются из одного места в другое. Если конфиденциальная информация компании будет перехвачена, это может привести к мошенничеству с личными данными и кибератакам с нарушением целостности информационной системы [Архипова, Кульба, Кононов 2011].

При наличии ошибок работающего дистанционно персонала реализуются риски безопасности для организации:

- мошенничество с электронной почтой с использованием фишинговой стратегии. Фишинговые схемы предполагают, что физическое или юридическое лицо выдает себя за законный источник, обычно по электронной почте, чтобы ввести в заблуждение клиента и заставить его предоставить личные учетные данные для входа или привилегированную информацию, которую затем можно использовать для взлома учетных записей, кражи конфиденциальной информации, мошенничества с личными данными и т. п. Сотрудникам становится все труднее замечать фишинговые письма, особенно когда они проходят через фильтры безопасности электронной почты прямо в основной почтовый ящик сотрудника;
- ослабление средств контроля безопасности. Несколько существующих уровней киберзащиты не будут применяться к удаленным сотрудникам. Работники, забравшие рабочие устройства с собой домой, окажутся лишены защиты, поскольку они заменят офисную сеть домашним Wi-Fi. Клиентские устройства останутся незащищенными и будут подвержены возможным атакам в отсутствие NAC, IDS и NGFW или прокси-серверов. Кроме того, внутренняя сетевая безопасность также может быть скомпрометирована. Удаленным работникам может потребоваться доступ к ресурсам, ранее доступным только по проводной сети в офисе;
- усиление кибератак на удаленную рабочую инфраструктуру. Помимо ослабления существующего контроля, создание новой инфраструктуры создаст новые риски. Для многих организаций возможны ситуации, когда DDoS-атака может разрушить их бизнес, лишив удаленных работников доступа к службам через Интернет;
- активизация недружественных инсайдеров. При неспланированной, внезапной удаленной работе конфиденциальную информацию теперь можно легко украсть с устройства компании по USB, не выходя из собственного дома.

Для повышения эффективности деятельности дистанционных работников и снижения рисков классические инструменты управления персоналом претерпевают существенные изменения в направлении самоменеджмента: развитие становится самооценкой и самообучением, продвижение – самопрезентацией. Такие инструменты, как коммуникации и вознаграждение, расширение возможностей сотрудников для обеспечения большей гибкости, инвестиции в технологии для объединения возможностей физического и цифрового мира, борьба с цифровым выгоранием сотрудников, перестройка социальной инфраструктуры и культуры, становятся

главными инструментами управления персоналом в организациях, приемлющих дистанционную работу вместо контроля и карьеры.

И совсем новым направлением в деятельности служб управления персоналом должны стать разработка и реализация политики удаленного взаимодействия с работниками.

Основные положения такого документа должны отражать:

- потенциальные должности, подходящие для удаленной работы. Работник должен знать, какие рабочие функции разрешены для удаленной работы, а какие нет в целях безопасности. К сожалению, не каждая должность хорошо подходит для удаленной работы;
- потенциальные инструменты и платформы, возможные для использования. Работники онлайн и офлайн должны находиться на одной странице и использовать одни и те же одобренные инструменты, такие как облачные платформы хранения данных, средства связи/видеоконференцсвязи, инструменты управления проектами и т. д.;
- инструкции, которые следует предпринять при первых признаках компрометации учетной записи. Если они считают, что информация компании была скомпрометирована, у них должно быть четкое руководство, которому они должны следовать, например, куда они должны сообщить об инциденте, получить инструкции немедленно сменить свои пароли и т. д.

Эти шаги должны быть включены в их обязательное обучение по кибербезопасности наряду с другими предметами, такими как создание надежных паролей и использование таких инструментов защиты, как:

- 1) многофакторная аутентификация. Этот тип аутентификации будет действовать как дополнительный уровень безопасности поверх учетных записей ваших удаленных сотрудников. Чем больше уровней безопасности установлено, тем меньше риск того, что киберпреступники получают доступ к вашим конфиденциальным системам;
- 2) менеджер паролей. Помимо многофакторной аутентификации, сотрудники также должны использовать менеджер паролей. Таким образом, им не нужно будет запоминать все различные пароли, которые им необходимо настроить для своих учетных записей, связанных с работой;
- 3) VPN. VPN-соединения имеют решающее значение, когда сотрудники подключаются к незащищенным сетям, таким как точки доступа Wi-Fi. Рекомендуется использовать VPN компании, который маршрутизирует трафик через Интернет из частной сети организации, обеспечивая его безопасность;

- 4) брандмауэр. Брандмауэр предотвратит несанкционированный доступ к сети и из нее за счет отслеживания сетевого трафика, одновременно обнаруживая и блокируя нежелательный трафик.

## *Заключение*

Несмотря на сложности и риски дистанционной формы занятости, ее потенциал велик. Так, на сайтах работодателей размещается 35% вакансий, предлагающих удаленную работу в сфере ИТ. При этом, анализируя базу резюме, видно, что к удаленной работе готовы 67% специалистов. Существует почти двукратный разрыв между спросом и предложением на удаленную работу. Поэтому откликов на вакансии с удаленной работой в среднем в 3–4 раза больше, чем на офлайн-вакансии. В условиях дефицита в квалифицированных специалистах очевидно, что, чтобы повысить конкурентоспособность для привлечения лучших сотрудников, необходимо переосмыслить подходы взаимодействия с персоналом.

## *Литература*

---

- Архипова 2020 – *Архипова Н.И.* Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 8–21. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21
- Архипова, Кульба, Кононов 2011 – *Архипова Н.И., Кульба В.В., Кононов Д.А.* Сценарное исследование социально-экономических систем: синтез оптимальных сценариев // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2011. № 4 (66). С. 58–85.
- Кадровый менеджмент 2001 – Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, Н.В. Овчинникова, И.Н. Ермакова. М., 2001. 449 с.
- Федоров, Минченкова, Минченкова 2021 – *Федоров А.С., Минченкова А.М., Минченкова Л.М.* Роль и значение Investor relations-отделов в развитии инвестиционных отношений на рынках капитала // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 45–58. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-45-58.
- Федорова, Минченкова 2016 – *Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.* Экономика труда: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2016. 232 с.

## References

---

- Arkhipova, N.I. (2020), "Current state and prospects for the development of the distance employment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 8–21, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-8-21
- Arkhipova, N.I., Kul'ba, V.V. and Kononov, D.A. (2011), "Scenario research of social and economic systems: synthesis of optimum scenarios", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4 (66), pp. 58–85.
- Artemov, O.Yu., Arkhipova, N.I., Ovchinnikova, N.V. and Ermakova, I.N. (2001), *Kadrovyi menedzhment: prakticheskoe rukovodstvo dlya rukovoditelei i spetsialistov kadrovyykh sluzhb* [Personnel management. A practical guide for managers and specialists of personnel services], Moscow, Russia.
- Fedorova, N.V. and Minchenkova, O.Yu. (2016), *Ekonomika truda* [Labor Economics]: Textbook, KNORUS, Moscow, Russia.

### Информация об авторах

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

*Александр С. Федоров*, кандидат экономических наук, «Маилстоун эстейт», Москва, Россия; 111395, Россия, Москва, ул. Юности, д. 5; kafedra612@mail.ru

*Александра М. Минченкова*, кандидат экономических наук, Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили; Чили, Сантьяго, авенида Вьель, 1497; kafedra612@mail.ru

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

### Information about the authors

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

*Aleksandr S. Fedorov*, Cand. of Sci. (Economics), Mailstone Estate, Moscow, Russia; bld. 5, Yunosti Street, Moscow, Russia, 111395; kafedra612@mail.ru

*Aleksandra M. Minchenkova*, Cand. of Sci. (Economics), Bernard O'Higgins University, Santiago, Chile; 1497, Avenida Viel, Santiago, Chile; kafedra612@mail.ru

*Natal'ya V. Fedorova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow Humanitarian University, Moscow, Russia; 5 Yunosti Street, Moscow, 111395; kafedra612@mail.ru

УДК 654.197

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-56-67

## Цифровой двойник как инновационно-маркетинговый инструмент повышения эффективности и безопасности бизнес-процессов телекоммуникационных компаний

Вячеслав В. Бурлаков

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

Татьяна К. Мясоедова

*Джей ЭС Эй Групп, Москва, Россия, t-myasoedova@mail.ru*

*Аннотация.* Современные информационные технологии все чаще применяются в автоматизации бизнес-процессов различных сфер деятельности, в таких как: производство, строительство, аналитика, продажи и многое другое. Автоматизация позволяет за довольно малый срок, в зависимости от деятельности, реорганизовать те элементы процессов, которые ранее не позволяли получить быстрый и качественный результат.

В статье говорится о такой информационной технологии, как цифровой двойник. Рассматриваются преимущества и недостатки данной информационной технологии, ее использование для повышения эффективности бизнес-процессов и безопасности телекоммуникационных компаний в современных условиях. Предлагается сценарий моделирования, прогнозирования, прототипирования и поддержки деятельности телекоммуникационной компании на основе использования цифрового двойника.

*Ключевые слова:* информационная система, цифровой двойник, телекоммуникационные компании, отрасль

*Для цитирования:* Бурлаков В.В., Мясоедова Т.К. Цифровой двойник как инновационно-маркетинговый инструмент повышения эффективности и безопасности бизнес-процессов телекоммуникационных компаний // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 56–67. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-56-67

## Digital twin as an innovative marketing tool to improve the efficiency and security of business processes in telecommunications companies

Vyacheslav V. Burlakov

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

Tat'yana K. Myasoedova

JSA Group, Moscow, Russia, t-myasoedova@mail.ru

*Abstract.* Modern information technologies are increasingly used in the automation of business processes in various fields of activity, such as: production, construction, analytics, sales and much more. Automation allows for a fairly short time, depending on the activity, to reorganize those elements of the processes that previously did not allow obtaining a quick and high-quality result.

The article talks about such information technology as a digital twin. The advantages and disadvantages of such information technology, its use to improve the efficiency of business processes and the security of telecommunications companies in modern conditions are considered. A scenario for modeling, forecasting, prototyping and supporting the activities of a telecommunications company based on the use of a digital twin is proposed.

*Keywords:* information system, digital twin, telecommunications companies, branch

*For citation:* Burlakov, V.V. and Myasoedova, T.K. (2023), “Digital twin as an innovative marketing tool to improve the efficiency and security of business processes in telecommunications companies”, *RSUH/RGGU Bulletin “Economics. Management Law” Series*, no. 1, pp. 56–67, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-56-67

### *Введение*

В XXI веке предприятия все чаще закладывают в свои стратегии развития применение IT-аспектов, которые при должном использовании позволяют компаниям развивать свой потенциал в различных сферах бизнеса. Среди факторов, обуславливающих интерес к IT-технологиям, стоит отметить наибольшую устойчивость к кризисным ситуациям именно высокотехнологичных компаний [Лашкевич 2022]. Неудивительно, что потребность использования информационных технологий современными предприятиями и компаниями в условиях дальнейшего развития цифровой экономики растет в экспоненциальной прогрессии [Гретченко и др. 2018].

Важное место среди таких предприятий занимают телекоммуникационные компании, от деятельности и услуг которых зависят такие неотъемлемые спутники современной жизнедеятельности, как связь и Интернет. Именно телекоммуникационные компании обеспечивают сигнал связи, покрытие, скорость интернета и т. д. В то же время огромный спрос на качественные услуги обуславливает значительную нагрузку на всю деятельность телекоммуникационных компаний и, как следствие, необходимость применения новых современных решений, обеспечивающих стабильное и квалифицированное обслуживание абонентов. Одним из возможных решений может быть интегрируемая система, позволяющая модернизировать несколько бизнес-процессов. Интеграция является одним из важных на данный момент способов объединения нескольких систем, который позволяет обрабатывать поступающие непрерывно данные и быстро реагировать на любые изменения. Одной из таких интегрируемых систем является такая информационная технология, как «цифровой двойник».

### *Основная часть*

Единого понимания момента возникновения официального понятия «цифровой двойник» не существует, хотя и считается, что данный термин был введен в 2010 г. Джоном Викаерсом из Национального управления по авиации и исследованию космического пространства (далее – НАСА)<sup>1</sup>. Идея технологии цифровых двойников была впервые озвучена в 1992 г. Дэвидом Гелернтером в книге «Зеркальные миры» [Gelernter 1992]. Описание концепции цифровых двойников было предложено в 1995 г., а на 2002 г. приходится описание цифровых двойников как новых инструментов цифровой экономики [Меньшаева 2021]. Первое применение концепции цифровых двойников в производстве и официальное объявление концепции программного обеспечения Digital twin приписывают доктору Мичиганского университета Майклу Гривсу в 2002 г.<sup>2</sup> Кроме того, основная идея использования цифрового двойника в качестве средства изучения физического объекта может быть датирована гораздо раньше. Так, еще в 1960-х годах НАСА впервые использовало технологию цифровых двойников во время своих миссий по исследованию

---

<sup>1</sup> Что такое цифровой двойник? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibm.com/topics/what-is-a-digital-twin> (дата обращения 24 ноября 2022).

<sup>2</sup> Там же.

космоса. Уже в то время каждый летающий космический корабль был точно воспроизведен в земной версии. Такое моделирование было использовано для подготовки летных экипажей [Прохоров, Лысачев 2020].

Также не существует общепризнанного определения вышеуказанного термина. По мнению некоторых авторов, цифровые двойники олицетворяют собой воплощение реально существующих физических объектов в виде моделей и учет взаимосвязей между ними [Yuqian 2018]. По мнению других авторов, цифровой двойник – это сложный продукт, который является синтезом данных, технологий и искусственного интеллекта [Меньшаева 2021].

В России, несмотря на значительное отставание в области цифрового проектирования и моделирования от признанных лидеров, данная технология входит в топ-5 технологий наиболее приоритетных для развития [Боровков 2019].

Существуют различные типы цифровых двойников в зависимости от уровня увеличения продукта. Самое большое различие между этими двойниками заключается в области применения. Обычно в системе или процессе сосуществуют различные типы цифровых двойников. Основные типы цифровых двойников представлены на рис. 1.



Рис. 1. Типы цифровых двойников

*Компонентные двойники.* Это базовая единица цифрового близнеца, наименьший пример функционирующего компонента. Двойники деталей – это примерно одно и то же, но они относятся к компонентам несколько меньшей важности.

*Двойники активов.* Два или более компонентов работают вместе, они образуют то, что известно как актив. Двойники активов позволяют изучать взаимодействие этих компонентов, создавая множество данных о производительности, которые можно обрабатывать, а затем превращать в полезную информацию.

*Системные, или модульные, двойники.* Следующий уровень цифрового двойника, который позволяет увидеть, как различные активы объединяются, образуя целую функционирующую систему. Данные двойники обеспечивают наглядность взаимодействия активов и могут предложить варианты для улучшения производительности.

*Процессные двойники.* Эти двойники показывают, как системы работают вместе, создавая целое производственное предприятие. Процессные двойники могут помочь определить точные схемы синхронизации, которые в итоге влияют на общую эффективность.

Цифровые двойники обладают рядом преимуществ по сравнению с другими информационными технологиями:

- 1) улучшение исследований и разработок. Использование цифровых двойников позволяет проводить более эффективные исследования и разработку новых продуктов за счет получения информации о вероятных результатах. Эта информация может привести к необходимым усовершенствованиям в продукт до начала производства;
- 2) повышение эффективности. После запуска нового продукта цифровые двойники могут зеркально отображать и контролировать производственные системы с целью достижения и поддержания максимальной эффективности деятельности на протяжении всего производственного процесса;
- 3) помощь в утилизации или переработке. Цифровые двойники по окончании срока службы продукта могут помочь производителям решить, что делать с продуктами, жизненный цикл которых подходит к концу. Использование цифровых двойников поможет определить, какие материалы продукта могут быть утилизированы или переработаны.

Двойники обеспечивают расширенное моделирование и прототипирование, а также контроль инвентаризации объектов в режиме реального времени и прогнозное обслуживание. Помимо всего прочего, цифровые двойники используют возможности интеллектуального анализа процессов для повышения наглядности. Они позволяют самой организации вместе с партнерами видеть, что происходит на каждом этапе каждого процесса.

Несмотря на то что цифровые двойники ценятся за то, что они предлагают, их использование не гарантировано для каждого производителя или каждого созданного продукта. Не каждый объект настолько сложен, чтобы нуждаться в интенсивном и регулярном потоке данных с датчиков, который требуется цифровым двойникам. Не всегда с финансовой точки зрения стоит вкладывать значительные ресурсы в создание цифрового двойника. В то же время

множество проектов действительно выигрывают, используя цифровые модели (рис. 2). Наибольшего успеха с цифровыми двойниками добиваются отрасли, связанные с крупномасштабными продуктами или проектами. Например, авиастроение, в котором технология цифровых двойников может оказать положительное влияние на использование системного подхода к управлению экономическими ресурсами и обеспечению безопасности [Сычева 2015].



Рис. 2. Отрасли, успешно применяющие технологию «цифровой двойник»

Отметим, что рынок цифровых двойников является быстрорастущим и в течение некоторого времени спрос на данную технологию будет продолжать свой рост. Очевидно, что происходит фундаментальное изменение существующих операционных моделей. В отраслях с интенсивным использованием активов происходит цифровое переосмысление, которое кардинально меняет операционные модели, требуя интегрированного физического и цифрового представления активов, оборудования, объектов и процессов [Кад-

ровый менеджмент 2001]. Цифровые двойники являются жизненно важной частью этой перестройки.

Будущее цифровых двойников практически безгранично, поскольку на их использование постоянно затрачивается все больше когнитивных возможностей. К достоинствам цифровых двойников следует отнести способность освоения новых навыков и возможностей, что на практике означает появление новых идей, необходимых для повышения качества продуктов и эффективности деятельности различных процессов.

Большое значение использование цифрового двойника имеет для телекоммуникационных компаний, на деятельность которых оказывают влияние такие факторы, как:

- стремительное распространение устройств с поддержкой интернета вещей: по некоторым оценкам, к 2025 году количество подключенных устройств увеличится более чем в 10 раз;
- развитие сетей 5G, что увеличит нагрузку на существующее сетевое оборудование;
- открытие дополнительной полосы пропускания в спектре, что создаст пока не особо понятные последствия на производительность действующей инфраструктуры<sup>3</sup>.

Внедрение цифрового двойника может значительно улучшить контроль за вышеуказанными факторами и позволит компаниям двигаться в своем развитии поступательно. Так, внедрение и использование цифрового двойника позволит операторам связи:

- вести точный учет развернутых сетевых ресурсов и управлять изменениями;
- внимательно отслеживать свою существующую инфраструктуру, что, в свою очередь, значительно ускорит процесс развертывания расширений, обновлений и модификаций;
- проводить расширенный анализ моделей использования, сетевых аномалий и прогнозировать возможные сбои в работе.

Особенностью инфраструктуры телекоммуникационных компаний является то, что в местах расположения вышек имеется огромный ассортимент оборудования: антенны, резервные батареи, камеры слежения, сигнализация, системы оповещения о самолетах, генераторы энергии. Все вышеуказанное оборудование сложно обслуживать, особенно если вышка находится в отдаленном и труднодоступном районе. Использование цифрового двойника позволит

---

<sup>3</sup> Added Value of Digital Twins in Telecommunications [Электронный ресурс]. URL: <https://medium.com/minit-process-mining/added-value-of-digital-twins-in-telecommunications-58d3d9d5511c> (дата обращения 25 ноября 2022).

техническим специалистам осуществлять дистанционное слежение за каждым элементом оборудования и оперативно реагировать на возможные проблемы и сбои в работе. Помимо сотрудников, работающих удаленно, поступающий с вышек поток информации окажет существенную помощь в работе специалистов полевой службы. Так, перед отправкой на место обслуживания у них будет значительно больше информации о том, что их ожидает на месте. Кроме того, больше не будет необходимости полностью укомплектовывать свои транспортные средства из расчета на любой случай или обстоятельство. Вместо этого технические специалисты смогут просто взять те соответствующие детали и расходные материалы, которые им точно понадобятся, что значительно сократит накладные расходы компании.

Телекоммуникационная компания может извлечь выгоду от использования видов цифровых двойников, представленных на рис. 3<sup>4</sup>.



Рис. 3. Типы цифрового двойника в телекоммуникационных компаниях

1. *Сетевой двойник*. Этот вид может учитывать различные факторы, способные оказать влияние на уровень сигнала и общее состояние сети (от погодных условий до расположения каких-либо элементов, например уличной мебели), может моделировать существующую сетевую инфраструктуру и предсказать точки сбоя во время чрезвычайно интенсивного использования сети, например во время стихийных бедствий.

2. *Двойник клиента*. Данный вид предполагает наличие виртуальной модели персоны покупателя, что может помочь компании

<sup>4</sup> Что такое цифровой двойник? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibm.com/topics/what-is-a-digital-twin> (дата обращения 24 ноября 2022).

предупредить оператора связи о возможных проблемах, которые могут оказать влияние на пользователя. Например, геймеры, которые активны ночью и рано утром, могут быть предупреждены о возможных сбоях в их обслуживании из-за планового технического обслуживания. Двойник клиента позволит оператору связи поддерживать потребителей в актуальном состоянии, что, в свою очередь, может предотвратить проблемы с поддержкой в будущем.

3. *Процессный двойник*. Этот двойник моделирует все основные бизнес-процессы, которые обеспечивают бесперебойную работу организации. Построенный на основе надежной работы по интеллектуальному анализу процессов в каждом отделе организации, процессный двойник обеспечивает одинаковый уровень видимости в офисе. Например, возможность анализа количества обращений в службу поддержки поможет снизить накладные расходы за счет перераспределения сотрудников в смены с наибольшим количеством обращений.

Каждый из вышеуказанных типов цифрового двойника обладает своим собственным набором сильных сторон. Сочетание же всех типов образует единство телекоммуникационной компании. Когда все эти три типа цифровых двойников работают в унисон, телекоммуникационная компания имеет все необходимое для моделирования, прогнозирования, прототипирования и поддержки всей операции. В качестве примера представим возможный сценарий взаимодействия. Предположим, что телекоммуникационная компания обслуживает широкую полосу сельских земель на юго-западе Сибири. Искусственный интеллект цифрового двойника уведомляет, что оборудование на удаленной вышке может выйти из строя. Сотрудники компании могут использовать полученную информацию для планирования профилактического обслуживания оборудования в этом местоположении. Зная, что у компании большая база клиентов, работающих по ночам, сотрудники заранее отправляют электронное письмо-уведомление данной группе потребителей, в котором содержится предупреждение о возможном снижении пропускной способности сети во время ожидаемого отключения и рекомендации о том, как можно подготовиться. Кроме того, компания в дополнение к уведомлению отправляет стандартное предупреждение об обслуживании остальным своим клиентам в районе, который может пострадать от возможного сбоя оборудования. По сути, данная группа потребителей, за редким исключением, вряд ли ощутит какие-либо трудности, так как ремонт будет завершен до того, как они приступят к активной деятельности. И наконец, компания может добавить сотрудника в ночную смену в соответствующий день, поскольку от двойника поступило

предупреждение о возможном увеличении количества жалоб, несмотря на все предпринятые шаги по уведомлению. Данный пример сценария показывает возможность работы каждого типа цифрового двойника, а также их совместного взаимодействия, что позволит телекоммуникационной компании заранее подготовиться к любым дополнительным непредвиденным последствиям.

### *Заключение*

В настоящее время информационные технологии играют значительную роль в развитии цифровой экономики. Одной из таких технологий являются цифровые двойники, внедрение и использование которых положительным образом скажется на развитии отечественной цифровой экономики и повышении ее конкурентоспособности [Гнездова 2017]. За последнее время технологии цифровых двойников прошли долгий и сложный путь и внедряются компаниями всех размеров и в различных секторах мировой экономики. В нашей стране внедрение цифровых двойников пока отстает от масштабов внедрения, которое происходит в развитых странах. Тем не менее любая отечественная отрасль может значительно повысить эффективность своей деятельности в результате внедрения цифрового двойника.

Телекоммуникационная отрасль – один из секторов, созревших для изучения и активного внедрения сочетания технологий интеллектуального анализа данных и цифровых двойников, что особенно актуально ввиду стремительного распространения устройств, предназначенных для интернета вещей и которые могут создать дополнительную нагрузку на существующую инфраструктуру. Для нивелирования возможных последствий телекоммуникационным компаниям необходимо активное внедрение технологии цифрового двойника, которое позволит обеспечить удаленный контроль инвентаризации объектов инфраструктуры в режиме реального времени, профилактическое обслуживание или усовершенствованное прототипирование в обновленной изолированной среде. Цифровые двойники – это один шаг, направленный на поступательное и эволюционное развитие динамичной телекоммуникационной отрасли.

### *Литература*

---

Боровков 2019 – *Боровков А.И.* Дорожная карта по развитию сквозной цифровой технологии «Новые производственные технологии». Результаты и перспективы // *Инновации*. 2019. № 11. С. 89–104.

- Гнездова 2017 – *Гнездова Ю.В.* Развитие цифровой экономики России как фактор повышения глобальной конкурентоспособности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 5. С. 16–19.
- Гретченко и др. 2018 – *Гретченко А.А., Деменко О.Г., Горохова И.В.* Становление цифровой экономики в России // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2018. № 3 (99). С. 3–11.
- Кадровый менеджмент 2001 – Кадровый менеджмент: практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, Н.В. Овчинникова, И.Н. Ермакова. М., 2001. 449 с.
- Лашкевич 2022 – *Лашкевич М.А.* Развитие инноваций как фактор устойчивого потребления товаров // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 2. С. 65–77. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-2-65-77.
- Меньшаева 2021 – *Меньшаева А.А.* Развитие цифровых двойников в российской промышленности // Молодой ученый. 2021. № 11 (353). С. 25–27.
- Прохоров, Лысачев 2020 – *Прохоров А., Лысачев М.* Цифровой двойник. Анализ, тренды, мировой опыт. М.: АльянсПринт, 2020. 401 с.
- Сычева 2015 – *Сычева Е.Г.* Системный подход к управлению экономическими ресурсами авиапредприятий в целях обеспечения безопасности полетов // Экономика и управление. 2015. № 2 (112). С. 69–74.
- Gelernter 1992 – *Gelernter D.* Mirror Worlds: or the Day Software Puts the Universe in a Shoebox... How It Will Happen and What It Will Mean. Oxford Univ. Press, 1992.
- Yuqian 2018 – *Yuqian Lu, Xun Xu.* A digital twin reference model for smart manufacturing [Электронный ресурс] / CIE48 Proceedings, 2–5 December 2018, The University of Auckland. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334721247\\_A\\_digital\\_twin\\_reference\\_model\\_for\\_smart\\_manufacturing](https://www.researchgate.net/publication/334721247_A_digital_twin_reference_model_for_smart_manufacturing) (дата обращения 8 февраля 2021).

## References

---

- Artemov, O.Yu., Arkhipova, N.I., Ovchinnikova, N.V. and Ermakova, I.N. (2001), *Kadrovyybmenedzhment: prakticheskoe rukovodstvo dlya rukovoditelei i spetsialistov kadrovyykh sluzhb* [Personnel management. A practical guide for managers and specialists of personnel services], Prior, Moscow, Russia.
- Borovkov, A.I. et al. (2019), “Roadmap for the development of cross-cutting digital technology ‘New Manufacturing Technologies’: Finding and prospects”, *Innovations*, no. 11. pp. 89–104.
- Gnezdova Yu.V. (2017), “Development of digital economy in Russia as a factor of global competitiveness increase”, *Intellect. Innovations. Investments*, no. 5. pp. 16–19.
- Gretchenko, A.A., Demenko, O.G. and Gorokhova, I.V. (2018), “Developing digital economy in Russia”, *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, no. 3 (99), pp. 3–11.

- Lashkevich, M.A. (2022), "Innovation as a factor of sustainable consumption", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2. pp. 65–77, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-2-65-77.
- Men'shaeva, A.A. (2021), "Development of digital twins in the Russian industry", *Young scientist*, no. 11 (353), pp. 25–27.
- Prokhorov, A., and Lysachev, M. (2020), *Tsifrovoi dvoynik. Analiz, trendy, mirovoi opyt* [Digital twin. Analysis, trends, world experience], Al'yans Print, Moscow, Russia.
- Sycheva, E.G. (2015), "Systematic approach to managing airlines' economic resources to ensure flight safety", *Economics and Management*, no. 2 (112), pp. 69–74.
- Gelernter, D. (1992), *Mirror Worlds: or the Day Software Puts the Universe in a Shoebox... How It Will Happen and What It Will Mean*, Oxford Univ. Pr., 1992.
- Yuqian, Lu. and Xun Xu (2018), *A digital twin reference model for smart manufacturing*, CIE48 Proceedings, 2–5 December 2018, The University of Auckland, available at: [https://www.researchgate.net/publication/334721247\\_A\\_digital\\_twin\\_reference\\_model\\_for\\_smart\\_manufacturing](https://www.researchgate.net/publication/334721247_A_digital_twin_reference_model_for_smart_manufacturing) (Accessed 8 February 2021).

### *Информация об авторах*

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

*Татьяна К. Мясоедова*, инженер второй линии поддержки SAP, Джей Эс Эй Групп, Москва, Россия; 121609, Москва, Рублевское ш., д. 28; t-myasoedova@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

*Tat'yana K. Myasoedova*, SAP second line support engineer, JSA Group, Moscow, Russia; bld. 28, Rublevskoe Highway, Moscow, Russia, 121609; t-myasoedova@mail.ru

## Трансформация финансовых отношений в государственной и коммерческой сфере в современной России

Анастасия А. Гуковская

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

Валерий Н. Незамайкин

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

Анна В. Осиповская

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, Remizav14@gmail.com*

*Аннотация.* В статье представлены результаты исследования трансформации современных финансов. Актуальность проблематики обусловлена необходимостью исследования подходов к вопросам влияния финансов как фактора ускорения, или, наоборот, торможения социально-экономического развития мирового и российского общества. Если создание финансами стоимости остается очевидным фактом, то размер данной стоимости необходимо по-новому измерять. В рамках статьи рассмотрены подходы к исследованию финансовых ресурсов организаций и государственных финансов Российской Федерации.

*Ключевые слова:* финансы, исследование финансов, финансовые ресурсы, финансы коммерческих организаций, государственные финансы, финансовое развитие

*Для цитирования:* Гуковская А.А., Незамайкин В.Н., Осиповская А.В. Трансформация финансовых отношений в государственной и коммерческой сфере в современной России // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 68–81. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-68-81

## Transformation of financial relations in the state and commercial sphere in modern Russia

Anastasiya A. Gukovskaya

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

Valerii N. Nezamaikin

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

Anna V. Osipovskaya

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
Remizav14@gmail.com*

*Abstract.* The article presents the results of a study in the transformation of modern finance. The relevance of the issue is due to the need of studying approaches to the issues of the finance influence as a factor in accelerating, or, conversely, slowing down the socio-economic development of world and Russian society. If the creation of value by finance remains an obvious fact, then the size of such value must be measured in a new way. The article considers approaches to studying the financial resources of organizations and public finance of the Russian Federation.

*Keywords:* finance, research of finance, financial resources, corporate finance, public finance, financial development

*For citation:* Gukovskaya, A.A., Nezamaikin, V.N. and Osipovskaya, A.V. (2023), "Transformation of financial relations in the state and commercial sphere in modern Russia", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 68–81, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-68-81

Финансы играют важную роль в процессе общественного воспроизводства. Финансы – инструмент, используемый для организации производства всего ряда товаров и услуг. Однако в настоящее время значение финансов начинает трансформироваться из-за увеличения влияния человеческого капитала и технологий.

Несмотря на это, исследование подходов к вопросам влияния финансов как фактора ускорения или, наоборот, торможения социально-экономического развития мирового и российского общества является актуальным и необходимым. Если создание финансами стоимости остается очевидным фактом, то размер данной стоимости необходимо измерять по-новому.

По нашему мнению, наиболее очевидной стороной подходов к изучению финансов является дефиниция их роли через определение места финансовой системы и ее элементов при стимулировании экономического роста и деятельности хозяйствующих субъектов.

Для этого в рамках исследования необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть подходы к изучению финансовых ресурсов организаций;
- определить подходы к изучению государственных финансов Российской Федерации.

### *Подходы к исследованию финансовых ресурсов организаций*

Итак, в первую очередь рассмотрим подходы к изучению финансов через понятие «финансовые ресурсы организаций». Актуальность изучения финансовых ресурсов организаций связана с тем, что они выступают одним из основных инструментов ведения хозяйственной деятельности. Финансовые ресурсы применяются в рамках инвестиций и масштабирования бизнеса.

Под понятием «финансовые ресурсы» необходимо подразумевать собственные средства предпринимателей и доходы от коммерческой деятельности, а также привлеченные средства, которые используются для обеспечения эффективного бизнеса и выполнения своих обязательств перед контрагентами и партнерами.

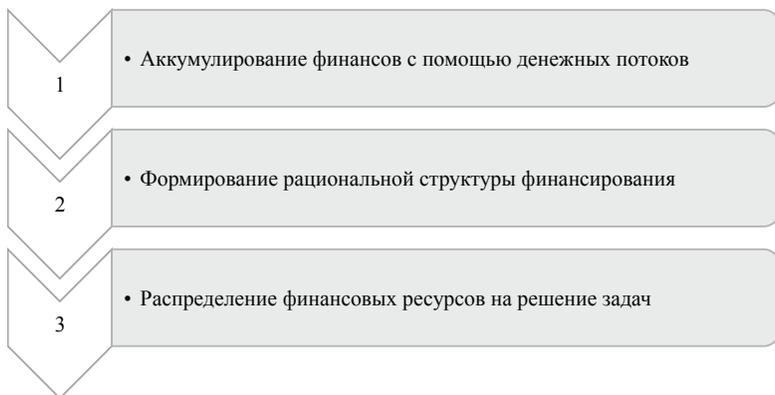
Участие финансовых ресурсов в организации коммерческой деятельности предприятия выглядит следующим образом (рис. 1).

Традиционно финансовые ресурсы коммерческой организации подразделяются на две большие группы: собственные средства; привлеченные средства.

Благодаря научным исследованиям А.Ю. Скакун и М.А. Салтыкова можно определить, что от финансовых ресурсов зависит эффективность бизнес-деятельности предприятия. При этом стоимость финансов влияет и на оценочную стоимость бизнеса. Именно стоимость финансовых ресурсов отражает основы концепции стоимостного подхода к управлению коммерческой организацией [Скакун, Салтыков 2018].

К внутренним факторам, которые влияют на обеспечение финансовыми ресурсами коммерческой организации, относятся:

- конкурентоспособность организации на рынке;
- степень финансовой автономии;
- уровень дебиторской и кредиторской задолженности;



*Рис. 1.* Стадии участия финансовых ресурсов в организации коммерческой деятельности предприятия

- эффективность процессов производственной деятельности;
- эффективность процессов маркетинга и реализации продукции.

К внешним факторам современности (2022 г.), которые влияют на обеспечение финансовыми ресурсами коммерческой организации, относятся:

- последствия кризиса пандемии;
- изменение вектора денежно-кредитной политики ЦБ РФ;
- рост инфляционных рисков;
- резкие изменения валютного курса российского рубля;
- эффективность политики импортозамещения;
- эффективность бюджетно-налоговой политики Правительства РФ.

Ввиду негативного влияния факторов внутренней и внешней среды одной из ключевых проблем развития коммерческих организаций на современном этапе экономики России выступает трудность в управлении финансовым состоянием бизнеса.

Задачами формирования финансовой политики хозяйствующего субъекта при управлении финансами, как правило, выступают:

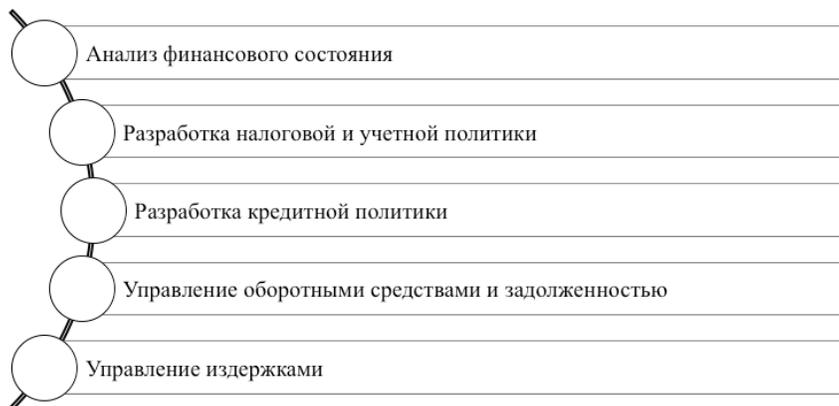
- максимизация прибыли хозяйствующих субъектов;
- обеспечение финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта;
- определение наиболее эффективных методов вложения финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов;
- выстраивание финансовых отношений между хозяйствующим субъектом и контрагентами;

- обеспечение хозяйствующего субъекта достаточными денежными потоками для недопущения кассовых разрывов и обеспечения непрерывного цикла производства;
- формирование достоверной информации о результатах деятельности хозяйствующего субъекта путем оценки финансовой отчетности.

В зависимости от целей, задач и характера деятельности коммерческой организации система управления финансами должна включать в себя:

- управление оборотным капиталом;
- управление товарно-материальными ценностями;
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью.

На рис. 2 изображены основные направления системы управления финансами коммерческих организаций.



*Рис. 2.* Основные направления системы управления финансами коммерческих организаций

Прошедший 2021 год выдался для российских коммерческих организаций одним из наиболее сложных. Это связано с тем, что пандемия коронавирусной инфекции продолжалась второй год. Формировались условия макроэкономической нестабильности и снижения уровня деловой активности хозяйствующих субъектов. Однако российские предприятия достаточно успешно справлялись с возникшими угрозами в вопросах управления финансовой безопасностью бизнеса.

В 2022 г. ситуация изменилась. Вместо рисков, которые были из-за пандемии коронавируса, появились новые проблемы по при-

чине режима экономических и политических санкций, связанных с проведением специальной военной операции. Задачей менеджмента российских коммерческих организаций выступает совершенствование механизма управления финансовыми ресурсами.

Ухудшение финансового состояния организаций может быть вызвано такими группами проблем, как [Черкасова, Черникина 2022]:

- 1) низкий уровень платежеспособности предприятия;
- 2) недостаток ликвидных активов;
- 3) низкий уровень эффективности использования капитала;
- 4) низкий уровень финансовой безопасности;
- 5) нерациональная структура финансового капитала.

По этой причине необходимо рекомендовать следующие мероприятия по управлению финансовыми ресурсами организаций российскими предприятиями в 2022 г., которые продемонстрированы на схеме (рис. 3).

Дебиторская задолженность	• Принятие дополнительных мер по ускорению инкассации средств
Финансовые затраты	• Внедрение принципов бережливого производства
Финансовые потоки	• Совершенствование маркетинговой стратегии
Оборотные средства	• Осуществление контроля за оборачиваемостью средств с закреплением центров ответственности

Рис. 3. Пути совершенствования системы управления финансовыми ресурсами организаций России

Благодаря данным мероприятиям будет обеспечено повышение уровня финансовой безопасности предприятия, что сделает его более конкурентоспособным в текущих условиях повышенной конкуренции на рынках.

*Подходы к исследованию  
государственных финансов  
Российской Федерации*

Исследуя национальную финансовую систему России, важно раскрыть особенности бюджетной системы. Последняя выступает обязательным элементом структуры национальной финансовой системы обеспечения эффективности управления государственными, муниципальными и общественными финансами.

Формирование и распределение государственных и муниципальных финансов позволяют создавать условия для социально-экономического развития России как устойчивого государства, обладающего финансовыми ресурсами для обеспечения потребностей общества через механизм поступления бюджетных средств к общественному сектору. А сама бюджетная система, в свою очередь, выступает компонентом национальной финансовой системы страны [Остапцова 2022].

Повышение эффективности использования и расходования бюджетных средств федерального бюджета России является одной из главных задач в совершенствовании бюджетной политики государства. Решение данной проблематики позволит увеличить эффективность функционирования всего сектора общественных финансов, обеспечивая стимулы социально-экономического развития.

С целью анализа влияния бюджета на развитие государства необходимо проанализировать динамику структуры бюджетных расходов (рис. 4).

В период с 2019 по 2021 г. общие бюджетные расходы федерального бюджета России увеличились с 18,2 трлн руб. до 24,7 трлн руб. Основную долю занимают расходы на социальную политику, которые выросли на 1,8 трлн руб.

На втором месте идут расходы национальной экономики, которые увеличились на 1,5 трлн руб. до 4,3 трлн руб. Расходы по данной статье федерального бюджета включают в себя бюджетное финансирование развития предпринимательства и финансовое обеспечение реализации различных национальных программ и федеральных проектов, направленных на стимулирование интенсивного экономического развития государства.

Далее идут бюджетные расходы на национальную оборону (рост на 0,6 трлн руб.), а также национальную безопасность (рост на 0,3 трлн руб.).

Значительно бюджетные расходы увеличились по статье здравоохранения – произошел двукратный рост с 0,7 трлн руб. до 1,4 трлн руб. Рост последней статьи бюджетных расходов в федеральном бюджете РФ в первую очередь связан с кризисом пандемии

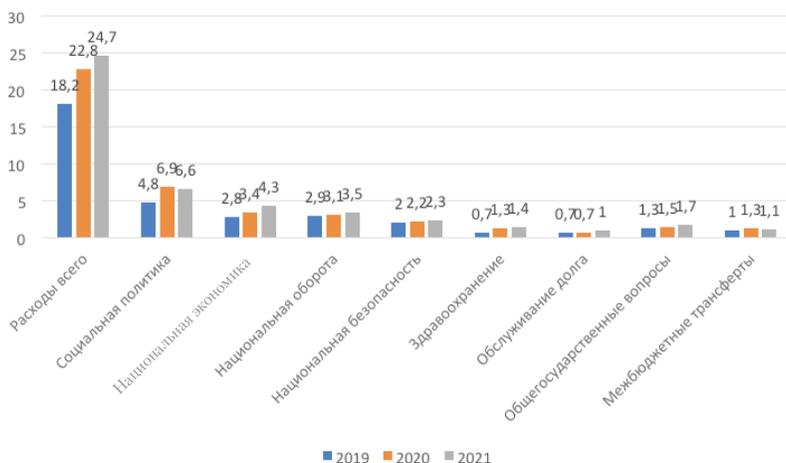


Рис. 4. Динамика и структура расходов федерального бюджета РФ за период 2019–2021 гг., трлн руб.<sup>1</sup>

и необходимостью выделения дополнительных средств на обеспечение надежного функционирования и работы учреждений здравоохранения в борьбе с распространением коронавирусной инфекции.

Важно проведение оптимальной политики расходов федерального бюджета с точки зрения здоровой экономики страны. Под данной концепцией необходимо подразумевать такую структуру и величину бюджетных расходов Российской Федерации, которая стимулирует социальное развитие и экономический рост.

При этом для достижения данной цели необходимо оптимальное использование бюджетных расходов без увеличения дефицита федерального бюджета. В ином случае в долгосрочной перспективе такая политика расходов приведет к необходимости сокращения бюджетных затрат в дальнейшем.

В последние годы в рамках бюджетной политики России наблюдаются такие проблемы расходов федерального бюджета, как [Монастырев 2021]:

- формирование регионального протекционизма и бюджетного федерализма, из-за чего проводится неэффективное регулирование социально-экономического развития региональных

<sup>1</sup> Статистика федерального бюджета // Минфин РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/> (дата обращения 2 августа 2022).

субъектов страны, что увеличивает бюджетные расходы по статье «межбюджетные трансферты»;

- повышение объема бюджетных расходов государства на проведение социальной политики, что связано с ростом бедности в период кризиса пандемии коронавируса;
- присутствие высокого проявления коррупции в отдельных органах власти, из-за чего проводится неэффективное управление государственными и муниципальными закупками.

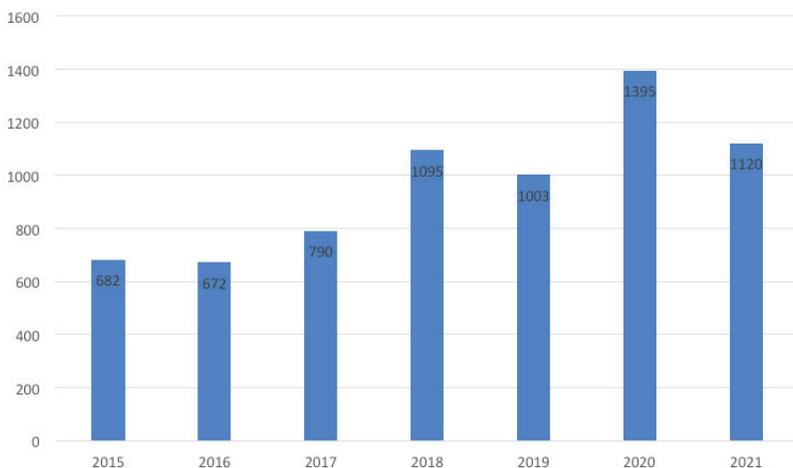
По итогам 2021 г. российская экономика столкнулась с последствиями от кризиса пандемии COVID-19, которые сократили налоговые доходы при формировании федерального бюджета. Еще сильнее начали проявляться проблемы, которые связаны с социально-экономической дифференциацией развития регионов России. Из-за такой ситуации создаются возможные риски и угрозы дальнейшего обеспечения бюджетных расходов свободными средствами из федерального бюджета [Молчанов, Молчанова 2021].

Бюджетному федерализму Российской Федерации присущ большой разрыв в размерах бюджетного финансирования субъектов Федерации. Политика органов государственной власти должна быть нацелена на выравнивание социально-экономического неравенства регионов.

Кроме этого, бюджетному федерализму Российской Федерации свойственны и другие особенности, имеющие негативное влияние на развитие общественного сектора экономики страны. К этим особенностям можно отнести [Алябьева 2018]:

- 1) межбюджетные отношения, формируемые между субъектами Российской Федерации, отличаются избыточной сложностью;
- 2) перспективы социально-экономического роста субъектов Российской Федерации являются неравными в силу высокого уровня дифференциации их налогового и экономического потенциала;
- 3) многие субъекты Федерации имеют ограниченные внутренние бюджетные ресурсы, и вследствие этого они не способны обеспечивать собственные потребности за счет аккумуляции внутренних ресурсов;
- 4) недостаточность горизонтальных договорных отношений между субъектами Федерации, которые могли бы послужить обеспечению бюджетного выравнивания.

Перечисленные особенности существенно снижают эффективность государственной бюджетной политики. Для устранения возникающих проблем появилась дополнительная статья расходов федерального бюджета – «межбюджетные трансферты».



*Рис. 5.* Динамика бюджетных расходов по статье «межбюджетные трансферты» России за период 2015–2021 гг., млрд руб.<sup>2</sup>

Динамика бюджетных расходов по статье «межбюджетные трансферты» федерального бюджета за период 2015–2021 гг. изображена на рис. 5.

Можно заметить, что бюджетные расходы Российской Федерации на осуществление межбюджетных трансфертов в период с 2015 по 2021 г. существенно увеличились – с 682 млрд руб. в 2015 г. до 1,12 трлн руб. в 2021 г. Максимальной величины – 1,395 трлн руб. межбюджетные трансферты достигли в 2020 г. Это объясняется последствиями пандемии COVID-19, вследствие которой во многих субъектах Российской Федерации был отмечен рекордный дефицит бюджета.

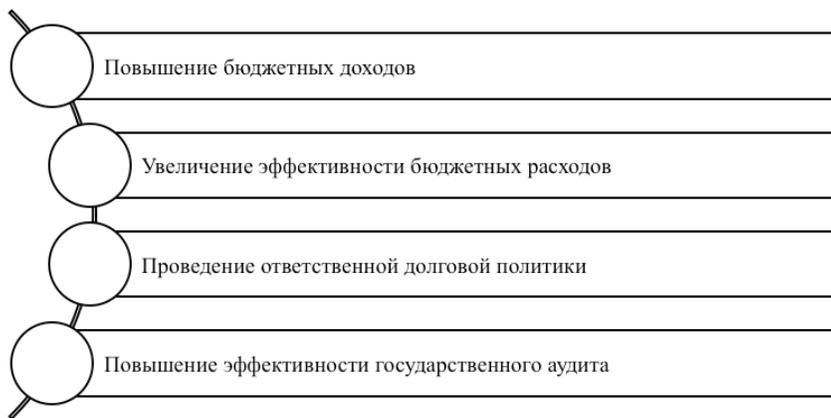
Кроме отмеченного, увеличение межбюджетных трансфертов в федеральном бюджете России связано с существованием следующих проблем:

- 1) неразработанность единых критериев для оценки эффективности социально-экономического роста различных регионов Российской Федерации, а также для оценки эффективности их бюджетной политики;

<sup>2</sup> Статистика федерального бюджета // Минфин РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/> (дата обращения 2 августа 2022).

- 2) усилия Правительства Российской Федерации к созданию единого сильного механизма государственного управления;
- 3) создание федеральных округов привело к некоторому отчуждению регионов России от центральной системы государственного управления.

По нашему мнению, текущей целью бюджетной политики Правительства РФ выступает обеспечение сбалансированности бюджетов всех уровней. Это возможно при помощи решения следующих задач, продемонстрированных на рис. 6.



*Рис. 6.* Задачи повышения эффективности государственной бюджетной политики в России

Важнейшей задачей для повышения эффективности управления государственными финансами в России выступает совершенствование системы межбюджетных отношений, а также обеспечение стабильности бюджетов регионов и муниципальных образований. Для этого можно рекомендовать такие действия, как [Вовченко, Яралиев 2019]:

- 1) оптимизация тех бюджетных расходов, которые имеют минимальную отдачу в генерировании бюджетных доходов;
- 2) стимулирование роста налоговых доходов через создание специальных экономических зон;
- 3) стимулирование развития инструментов государственно-частного партнерства для реализации региональных проектов.

Подводя итоги проведенного исследования, можно прийти к следующим заключениям.

В рамках укрепления финансового состояния коммерческих организаций в современных условиях кризиса экономики России возможно принятие решений и действий различного характера. Задача менеджмента – обеспечение финансовой безопасности организации. Это возможно благодаря совершенствованию системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью, а также повышению эффективности управления финансовыми расходами и скорости оборачиваемости оборотных средств.

Эффективность бюджетных расходов в Российской Федерации выступает одним из инструментов реализации макроэкономической и социальной политики государства при стимулировании социально-экономического развития. Оценка эффективности бюджетных расходов позволяет провести оптимизацию и сбалансировать федеральный бюджет. От структуры его расходов бюджетных средств зависит реализация поставленных целей и задач.

Решение проблем бюджетного федерализма позволит устранить причины формирования социально-экономического неравенства между региональными субъектами нашей страны. Тем самым, бюджетная политика Правительства РФ является действенным механизмом при стабилизации российской экономики.

## Литература

- Алябьева 2018 – *Алябьева Т.К.* Трансформация модели федеративного устройства России на рубеже XX–XXI вв.: причины и последствия // ЭСГИ. 2018. № 3 (19). С. 160–170.
- Вовченко, Яралиев 2019 – *Вовченко Н.Г., Яралиев А.А.* Межбюджетные отношения и финансовая устойчивость региональных бюджетов Российской Федерации: проблемы и направления совершенствования // Финансовые исследования. 2019. № 1 (62). С. 109–115.
- Молчанов, Молчанова 2021 – *Молчанов И.Н., Молчанова Н.П.* Государственное финансовое регулирование в период усиления глобальной нестабильности // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 85. С. 84–103.
- Монастырев 2021 – *Монастырев М.Д.* Анализ влияния коронавирусных шоков на состояние федерального бюджета Российской Федерации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований: Сб. статей XI Междунар. научно-практич. конф. 2021. № 3. С. 94–100.
- Остапцова 2022 – *Остапцова А.Н.* Подходы к оценке эффективности бюджетных расходов // Студенческий вестник. 2022. № 11-4 (203). С. 47–50.
- Скакун, Салтыков 2018 – *Скакун А.Ю., Салтыков М.А.* Финансовые ресурсы предприятия: понятие и методы оценки // Academy. 2018. № 5 (32). С. 36–39.

Черкасова, Черникина 2022 – Черкасова С.Р., Черникина Е.В. Анализ эффективности использования финансовых ресурсов предприятия // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сб. материалов XXII Ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции / Под ред. Г.С. Мерзликиной, Волгоград, 2022. Вып. 44. С. 56–57.

## References

---

- Alyab'eva, T.K. (2018), “Transformation of the federal model of the Russian Federation on the cusp of the 20th and 21st centuries: causes and consequences”, *Economic and Social Research (ESGI)*, no. 3 (19), pp. 160–170.
- Molchanov, I.N. and Molchanova, N.P. (2021), “Government financial regulation in a period of increasing global instability”, *Public administration. E-Journal*, no. 85, pp. 84–103.
- Monastyr'ev, M.D. (2021), “Analysis of the impact of Coronavirus shocks on the state of the federal budget of the Russian Federation”, *Novye impul'sy razvitiya: voprosy nauchnykh issledovaniy: Sbornik statei XI Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [New impulses for development. Issues of scientific research, Collection of articles of the XI International Scientific and Practical Conference], vol. 3, pp. 94–100.
- Ostap'tsova, A.N. (2022), “Approaches to assessing the effectiveness of budget expenditures”, *Student Bulletin*, no. 11-4 (203), pp. 47–50.
- Skakun, A.Yu. and Saltykov, M.A. (2018), “Financial resources of the enterprise. The concept and methods of evaluation”, *Academy*, no. 5 (32), pp. 36–39.
- Vovchenko, N.G. and Yarialiev, A.A. (2019), “Interbudgetary relations and financial stability of the regional budgets of the Russian Federation: Problems and Directions for Improvement”, *Financial Research*, no. 1 (62), pp. 109–115.
- Cherkasova, S.R. and Chernikina, E.V. (2022), “Analysis of the efficiency of using the financial resources of an enterprise”, Merzlikina, G.S. (ed.), *Strategiya i taktika upravleniya predpriyatiem v perekhodnoi ekonomike, Sb. materialov XXII Ezhegodnogo otkrytogo konkursa nauchno-issledovatel'skikh rabot studentov i molodykh uchenykh v oblasti ekonomiki i upravleniya “Zelenyi rostok” s itogovym etapom v forme Vse-rossiiskoi (natsional'noi) nauchnoi konferentsii* [Strategy and tactics of enterprise management in a transitional economy, Proc. of the XXII annual open competition in research works of students and young scientists in the field of economics and management “Green Sprout” with the final stage in the National scientific conference], Volgograd, Russia, pp. 56–57.

*Информация об авторах*

*Анастасия А. Гуковская*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [gukovskaya.a@rggu.ru](mailto:gukovskaya.a@rggu.ru)

*Валерий Н. Незамайкин*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [nezamaikinvn@mail.ru](mailto:nezamaikinvn@mail.ru)

*Анна В. Осиповская*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [Remizav14@gmail.com](mailto:Remizav14@gmail.com)

*Information about the authors*

*Anastasiya A. Gukovskaya*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [gukovskaya.a@rggu.ru](mailto:gukovskaya.a@rggu.ru)

*Valerii N. Nezamaikin*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [nezamaikinvn@mail.ru](mailto:nezamaikinvn@mail.ru)

*Anna V. Osipovskaya*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [Remizav14@gmail.com](mailto:Remizav14@gmail.com)

Организационные модели управления  
оптово-продовольственными рынками  
в контексте национальных стратегий  
продовольственной безопасности

Лилия В. Матраева

*МИРЭА – Российский технологический университет,  
Москва, Россия, lilia.matraeva@gmail.com*

Екатерина С. Васютина

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

Ольга В. Каурова

*Российский университет кооперации,  
Мытищи, Россия, okaurova@ruc.su*

*Аннотация.* В статье на основе метода исторического анализа эволюции государственного регулирования и организации систем оптовых продовольственных рынков семи стран Европейского и Тихоокеанского регионов исследуется эффективность системы оптовых продовольственных рынков как инструмента реализации государственной политики национальной продовольственной безопасности. Авторами выделены четыре типовые организационно-экономические модели формирования и регулирования оптовых продовольственных рынков в рамках реализации различных национальных стратегий в области продовольственной безопасности: модель государственной инициативы, модель общественной инициативы, смешанная модель, совмещенная модель с точечным государственным регулированием. Определены эффекты от системы оптовых продовольственных рынков как инструмента реализации национальной стратегии продовольственной безопасности, а также интенсивность проявления данных эффектов в рамках каждой из представленных моделей. Рассмотрены методы взаимодействия системы оптовых продовольственных рынков с секторами фермерской и потребительской кооперации. Исследуется роль региональных особенностей, государственной политики и местных сообществ в формировании, функционировании и эволюционном развитии системы оптовых продовольственных рынков. Доказывается, что интенсивность проявления эффектов существенно зависит от

конкретных институциональных условий и тех целей, которые ложатся в основу реализации модели.

*Ключевые слова:* государственное регулирование оптовых продовольственных рынков, организационно-экономические модели, фермерские хозяйства, потребительские кооперативы, местные сообщества, продовольственная безопасность

*Для цитирования:* Матраева Л.В., Васютина Е.С., Каурова О.В. Организационные модели управления оптово-продовольственными рынками в контексте национальных стратегий продовольственной безопасности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 82–98. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-82-98

## Organizational models for managing wholesale and food markets in the context of national food security strategies

Liliya V. Matraeva

*MIREA-Russian Technological University,  
Moscow, Russia, lilia.matraeva@gmail.com*

Ekaterina S. Vasyutina

*MIREA-Russian Technological University,  
Moscow, Russia, esvas@mail.ru*

Ol'ga V. Kaurova

*Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia,  
okaurova@ruc.su*

*Abstract.* Based on the method of historical analysis of the evolution of state regulation and organization of the wholesale food market systems in 7 countries of the European and Pacific regions, the article studies the effectiveness of the wholesale food market system as a tool for implementing the state policy of national food security. The authors identified 4 typical organizational and economic models for the formation and regulation of the wholesale food markets within the framework of the implementation of various national strategies in the field of food security: the model of state initiative, the model of public initiative, a mixed model, a combined model with point-based state regulation. The authors defined effects of the system of the wholesale food markets as a tool for the implementation of the national food security strategy, as well as the intensity of such effects within each of the presented models. The methods of interaction of the wholesale food markets system with the sectors of farmer and consumer cooperation are considered. The role of regional specifics, state policy and local

communities in the formation, functioning and evolutionary development of the system of wholesale food markets is investigated. It is proved that the intensity of the effects depends significantly on the specific institutional conditions and the goals that form the basis for the implementation of the model.

*Keywords:* state regulation of the wholesale food markets, organizational and economic models, farms, consumer cooperatives, local communities, food security

*For citation:* Matraeva, L.V., Vasyutina, E.S. and Kaurova, O.V. (2023), "Organizational models for managing wholesale and food markets in the context of national food security strategies", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*. no. 2, pp. 82–98, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-82-98

В течение последних десятилетий государственная концепция управления оптовыми продовольственными рынками (далее – ОПР) претерпела повсеместное переосмысление и перерождение во многих странах, начиная с европейских, таких как Испания, Франция и Германия, и заканчивая представителями Тихоокеанского региона, среди которых Австралия, Новая Зеландия, Япония. Мировая практика показала, что система оптовых продовольственных рынков способна не только решать задачи, связанные с оптимизацией распределительной функции национальной продовольственной системы, но и приносить значительные общественные выгоды, например помогая улучшать благосостояние сообщества, обеспечивая более широкий доступ к местной здоровой пище. Рынки способствуют достижению задач регионального развития. Оптовые продовольственные рынки во многих странах прошли схожий эволюционный путь развития: от управляемого и регулируемого механизма товародвижения, способствующего решению проблемы национальной продовольственной безопасности на государственном уровне, до эффективного элемента региональной стратегии развития, позволяющего обеспечить целый ряд преимуществ для производителей, потребителей, кооперативов и для общества в целом. Трансформация стратегических целей развития национальных стратегий продовольственной безопасности способствовала отходу от упрощенной концепции прямого государственного маркетингового канала, которым были раньше, в пользу более сложной структуры, что включает множество услуг и функций [Иванова, Серегин 2015]. Небезосновательно можно утверждать, что современные ОПР стремятся к закреплению в качестве многозадачной платформы для всестороннего развития бизнеса в сфере сельского хозяйства и не только.

Проблема развития и пересмотра концепции развития рыночных каналов сбыта продовольствия стоит в России еще с момента отмены централизованной системы распределения. Создание условий для развития продовольственного рынка и обеспечения продовольственной безопасности страны в условиях глобализации и недобросовестной конкуренции на внешнем рынке стало стратегической задачей органов государственной власти и бизнеса [Sorilko, Kovaleva, Orlova 2017]. Для создания эффективной системы оптовых продовольственных рынков в субъектах Российской Федерации 27 сентября 2021 г. Правительством Российской Федерации утверждена Концепция развития оптовых продовольственных рынков и подготовлены законопроекты по внесению изменений в Закон о регулировании торговой деятельности в части развития розничных рынков [Нуралиев 2021]. В правительстве констатируют, что на сегодняшний день в стране «отсутствует специальное регулирование ОПР, нет утвержденной терминологии в этой сфере, а инфраструктура действующих ОПР крайне ограничена и не отвечает существующим запросам» и «принятие концепции позволит частично устранить эти недочеты» [Шокурова 2021]. Тем не менее создание концепции – это только начало пути развития оптовых продовольственных рынков, в дальнейшем потребуется разработка конкретных механизмов реализации задач, определенных в ней. С этой точки зрения результаты систематизации и анализа прикладных аспектов разработки подобных систем в практике зарубежных стран, их комплексный анализ и разумная репликация опыта будут способствовать принятию более объективных управленческих решений в этой области и достижению ожидаемого экономического эффекта.

Разработкам представленных ниже моделей предшествовал анализ эволюции развития системы оптовых продовольственных рынков семи стран: Великобритании, Германии, Франции, Испании, Польши, Австралии, Японии.

Зарубежные авторы выделяют три эффекта от создания оптовых рынков:

- 1) проактивное регулирование перераспределительных центров продовольственных товаров. Этот эффект возникает вследствие сосредоточения продуктов из разрозненных производственных источников и распределение их по розничным точкам, что позволяет в дальнейшем использовать оптовые рынки как инструмент проактивного регулирования, внедряя через них институт стандартов качества продукции и торговли [Tracey-White 1991];
- 2) оперативное реагирование на триггеры рынка за счет улучшения конкурентной среды и снижения равновесной цены.

Концентрируя поставщиков и покупателей продовольствия в географических и временных границах, оптовые продовольственный рынки способствуют сопоставлению цен и качества продукции [Tollens 1997];

- 3) специфическая «воронка продаж». В рамках оптового рынка достигается эффект масштаба за счет объединения физических (транспортировка, хранение и т. д.) и торговых функций (продажа, совместный маркетинг и т. д.) поставщиков, то есть фактически происходит концентрация услуг, которые могут быть предложены рыночным агентом, обладающим эффектом масштаба [Cadilhon 2003]. Однако этот эффект является условно полезным, поскольку увеличивает цепочку добавленной стоимости и при развитой системе супермаркетов, как показывает практика, оптовые рынки могут проигрывать в генерации этого эффекта.

Особо следует отметить тот факт, что интенсивность проявления эффектов существенно зависит от конкретных институциональных условий и тех целей, которые ложатся в основу реализации модели. Целеполагание приводит к интенсивному развитию определенных элементов в архитектуре рынка, которые либо способствуют развертыванию описанных эффектов, либо действуют нейтрально, либо, наоборот, блокируют их, а потому интенсивность проявления эффектов будет разной.

При создании национальной модели оптового рынка стратегическая цель достигается за счет моделиобразующего эффекта. Это не означает, что другие эффекты не наблюдаются, просто один из них становится ключевым.

### *Модель 1 – «Государственная инициатива»*

В рамках этой модели оптовый рынок создается как инструмент реализации государственной политики национальной продовольственной безопасности. Его стратегической целью является эффективное распределение продовольствия. Чаще всего эта модель возникала в условиях рынка спроса, когда покупательский спрос на продовольственные товары существенно превышал предложение.

Основными задачами, решаемыми в рамках этой модели со стороны государства, являются: создание механизма, способствующего снижению затрат на распределение, обеспечение контроля качества продукции и цен на продовольствие. Оптовый рынок как инструмент государственного регулирования рассматривался в

качестве эффективной инфраструктурной надстройки, ориентированной на предоставление объектов и услуг, адаптированных для продавцов и покупателей на одном и том же рынке [Cadilhon 2003]. То есть ключевым видом деятельности является управление инфраструктурой и недвижимостью, а формируемое ценностное предложение можно сформулировать как «Доступное продовольствие по приемлемой цене».

В рамках этой модели институт оптового рынка рассматривается как общественное благо, *где права собственности на рынок принадлежат государству и где оно имеет контрольный пакет акций*. Основным источником финансирования изначально являлось государство. Но затем за счет сборов с проданных товаров, а в дальнейшем и с поставщиков и потоков из других источников подобные рынки не только вышли на самоокупаемость, но и стали приносить прибыль. Поскольку в рамках этой модели роль регулятора принадлежит государству, то функцию контроля качества реализуемых на таких рынках продовольственных товаров осуществляют либо специальные государственные структуры, либо уполномоченные государством организации.

Кооперативы в рамках данной модели рассматриваются как один из центральных клиентских сегментов наряду с фермерами и другими сельскохозяйственными предприятиями. Иногда функцию по контролю качества продукции и организации торговли государство передает кооперативам в случае их заинтересованности и активного участия в торговле<sup>1</sup>. Однако это свойственно для тех стран, где в рамках кооперативного движения уже сформировался подобный опыт и кооперативы имеют престижный и узнаваемый бренд [Yoshitaka 2016].

Организационно-функциональная модель оптового рынка, созданного и действующего на основе государственной инициативы, представлена на рис. 1.

Изучение опыта организации зарубежных моделей оптово-продовольственных рынков другими исследователями доказывает, что

...развитие оптово-продовольственных рынков требует не только создания современных складов, но и площадок для взаимодействия продавцов и покупателей, а также мощностей по доработке продукции для формирования добавленной стоимости [Теплова и др. 2022].

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Испанского государственного промышленного холдинга Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). URL: <https://clck.ru/32gsiT> (дата обращения 14 ноября 2022).

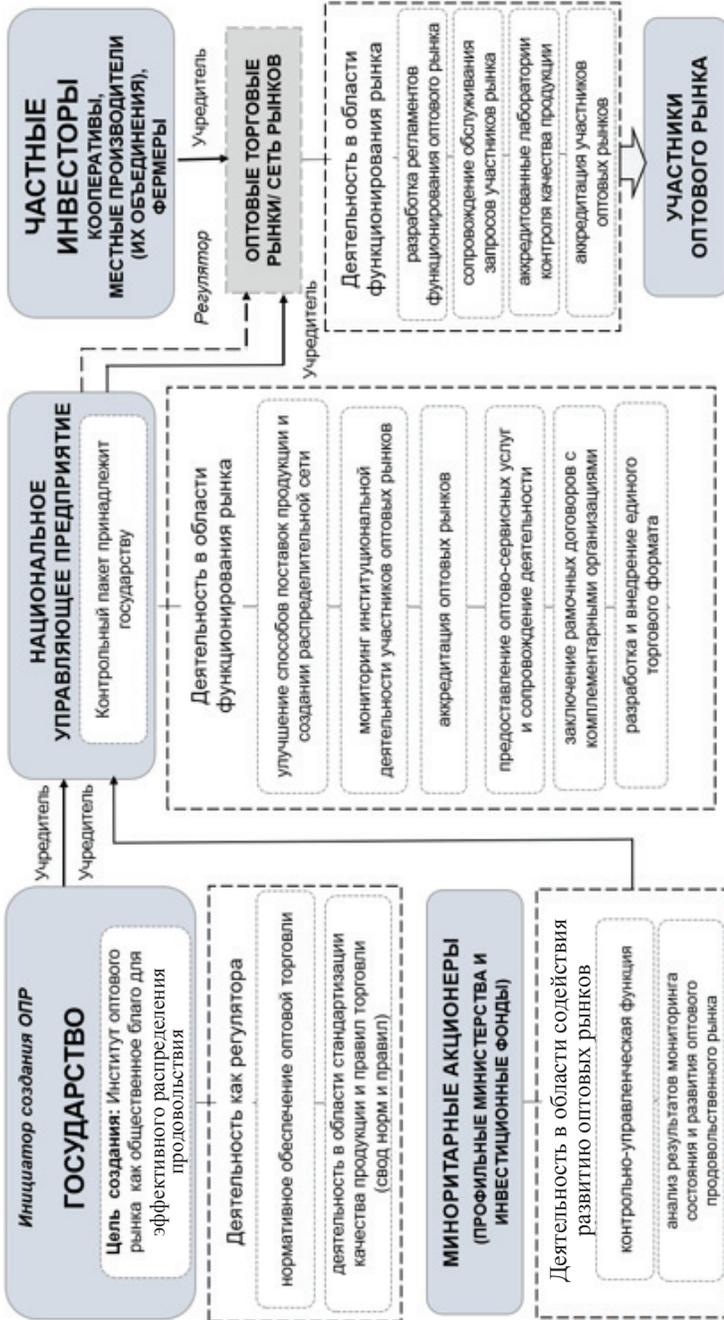


Рис. 1. Организационно-функциональная схема ОПР «Модель государственной инициативы»  
Источник: разработано авторами.

Моделлеобразующим эффектом в данном случае становится «воронка продаж», поэтому ключевыми процессами в деятельности оптовых рынков являются те, что способны обеспечить экономиию за счет масштаба: снабжение и управление ассортиментом; управление инфраструктурой, транспортировка, сортировка, рассыпка и обработка, складские услуги и хранение.

К этой модели можно отнести многие европейские оптовые рынки, которые были основным компонентом политики продовольственной безопасности национальных правительств [Cadilhon 2003], и многие оптовые рынки были построены на финансирование из плана Маршалла. Примером является модель оптовых рынков Испании<sup>2</sup>, где в 1960-х гг. правительство создало предприятие MERCASA для создания сети из 22 современных оптовых рынков. Похожая модель существовала и во Франции и Японии.

Однако поскольку появление такой модели было ситуационным, впоследствии, при достижении ключевых результатов, государство стало привлекать инвесторов в оптовые продовольственные рынки, ориентируясь в первую очередь на производителей: кооперативы и фермеров. Интересен опыт Европы в этом отношении. Для повышения привлекательности для инвесторов привилегированные акции оптовых рынков давали акционерам пять голосов (вместо традиционного одного), потом планку снизили до двух [Bilewicz, Spiewak 2015].

### *Модель 2 – «Общественная инициатива»*

Вторая модель тоже формируется в условиях рынка спроса. Но задача, стоящая перед регулятором, становится несколько иной: повышение качества жизни населения и удовлетворение специфических региональных запросов. В этой ситуации развитие продовольственных оптовых рынков было оставлено на усмотрение местных властей. Как правило, это было связано с тем, что конкретные регионы имели различные потребности как по интенсивности, так и по содержанию. Инициация, финансирование и степень поддержки зависели от местной власти. Такая схема развития продовольственных оптовых рынков была характерна для Италии, Германии и Великобритании.

---

<sup>2</sup> Mercasa. Informe Annual [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/03/Mercasa\\_Informe\\_Anual\\_2020.pdf](https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/03/Mercasa_Informe_Anual_2020.pdf) (дата обращения 24 ноября 2022).

К подобной модели страны могли прийти в ходе естественной смены парадигмы и целей государственного управления. Такой подход был свойственен для Австралии, где со временем государство уступило свои доли владения региональным властям [Conacher 1991]. Основным источником финансирования в этой модели изначально являлись местные органы власти. Кроме того, здесь активно используется институт спонсорства. Безусловно, сборы с проданных товаров также играют важную роль в их финансовой модели.

Организационно-функциональная модель оптового рынка, созданного и действующего на основе общественной инициативы, представлена на рис. 2.

Моделеобразующими здесь становится эффект оперативного реагирования на триггеры рынка. Соответственно, и базовая бизнес-модель оптовых рынков, сформировавшихся в рамках этой организационной структуры, ориентирована на максимизацию данного эффекта с учетом специфики запросов владельцев оптовых рынков. К группе основных процессов, направленных на обеспечение экономии за счет масштаба и описанных в рамках модели 1, добавляется группа процессов, отвечающих региональным запросам: достижение целей устойчивого развития, в основном связанных с экологией и улучшением качества жизни; поддержание традиций; развитие туризма; поддержка производителей конкретного региона, продвижение местных товаров и т. д.

Для этой модели в рамках организации в качестве важного канала сбыта выступает административный ресурс. Очень часто такие рынки ориентированы на постоянных покупателей из окрестностей и на их запросы: детские сады, школы и т. п. Существует практика создания специальных программ лояльности для определенных категорий. Например, для пенсионеров и многодетных семей.

### *Модель 3 – «Смешанная модель»*

Эта модель появляется в рамках рынка предложения, когда покупатель заинтересован в продвижении своего продукта. Роль государства здесь сводится к обычному регулированию. Ценностное предложение, формируемое данной моделью, ориентировано на формирование диверсифицированного ассортимента продукции по приемлемой цене (без дополнительных посредников) в рамках одной торговой площадки, эти товары должны соответствовать запросу потребителей.

В собственности такие рынки обычно находятся непосредственно у производителей и заинтересованных сторон (например, кооперативов), иногда незначительной долей может владеть муниципалитет.

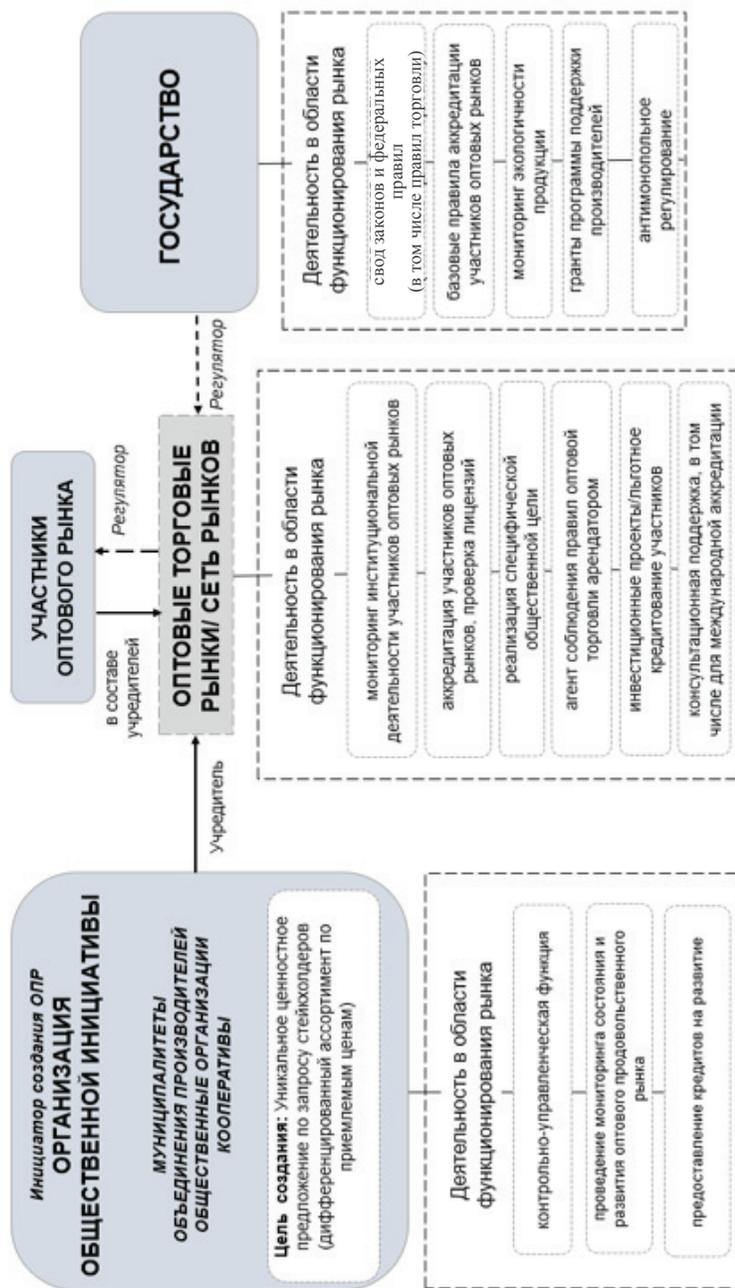


Рис. 2. Организационно-функциональная схема ОПР «Модель общественной инициативы»

Источник: разработано авторами.

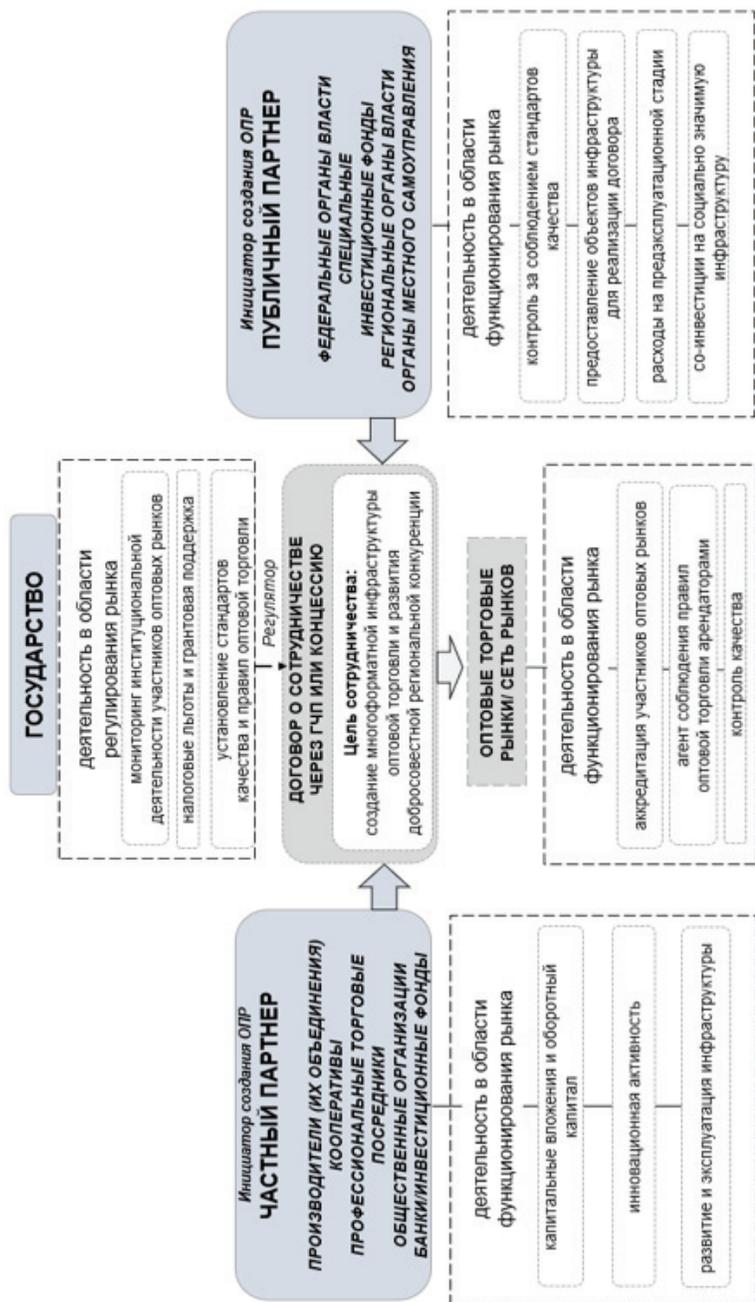


Рис. 3. Организационно-функциональная схема ОПР «Модель смешанного типа»  
Источник: разработано авторами.

Примером такого рынка является оптовый рынок в Перте, созданный по инициативе городских промышленников в Австралии.

Государство и местные органы власти могут предоставлять кредиты на строительство подобных рынков, которые потом покрываются за счет прибыли. Часто задачей таких рынков является вывод продукции на экспорт.

Организационно-функциональная модель оптового рынка, созданного и действующего на основе смешанной формы взаимодействия частного и публичного партнеров, представлена на рис. 3.

Например, оптовый рынок в Вероне был создан по решению туристических фирм и местных властей для того, чтобы справиться с резким повышением спроса на продовольственные товары в туристический сезон. А сейчас около 50% продукции, продаваемой на рынке, идет на экспорт, только 10% сегодняшних продаж приходится на потребителей в Вероне [Cadilhon 2003].

Основным источником финансирования в этой модели являются сборы с поставщиков и спонсорство, членские взносы (могут быть и с покупателей, взамен предоставляется скидка), активно используется механизм самофинансирования за счет создания сети бизнес-инкубаторов в рамках формирования местных рынков (рассматриваются бизнес-планы по созданию сборных и даже терминальных рынков в рамках данной территории).

#### *Модель 4 – «Совмещенная модель с точечным государственным регулированием»*

*Когда существуют «рынки, представляющие государственный интерес», и рынки, управляемые заинтересованными сторонами, включая правительство, местные органы власти, кооперативы и даже профсоюзы торговцев. Рынки, представляющие государственный интерес, чаще всего защищены так называемой зоной отчуждения [Brossard 1998]. Так, рынок Rungis (Франция) защищен зоной отчуждения радиусом 20 км. В пределах этой зоны продаж все крупные оптовики должны приходить на данный рынок для торговли.*

Основной источник финансирования в этой модели зависит от состава заинтересованных сторон и степени их участия. Рынки, представляющие государственный интерес, как правило, финансирует или государство, или местные органы власти. По сути, это особая форма совмещения моделей 1 и 2 (рис. 4).

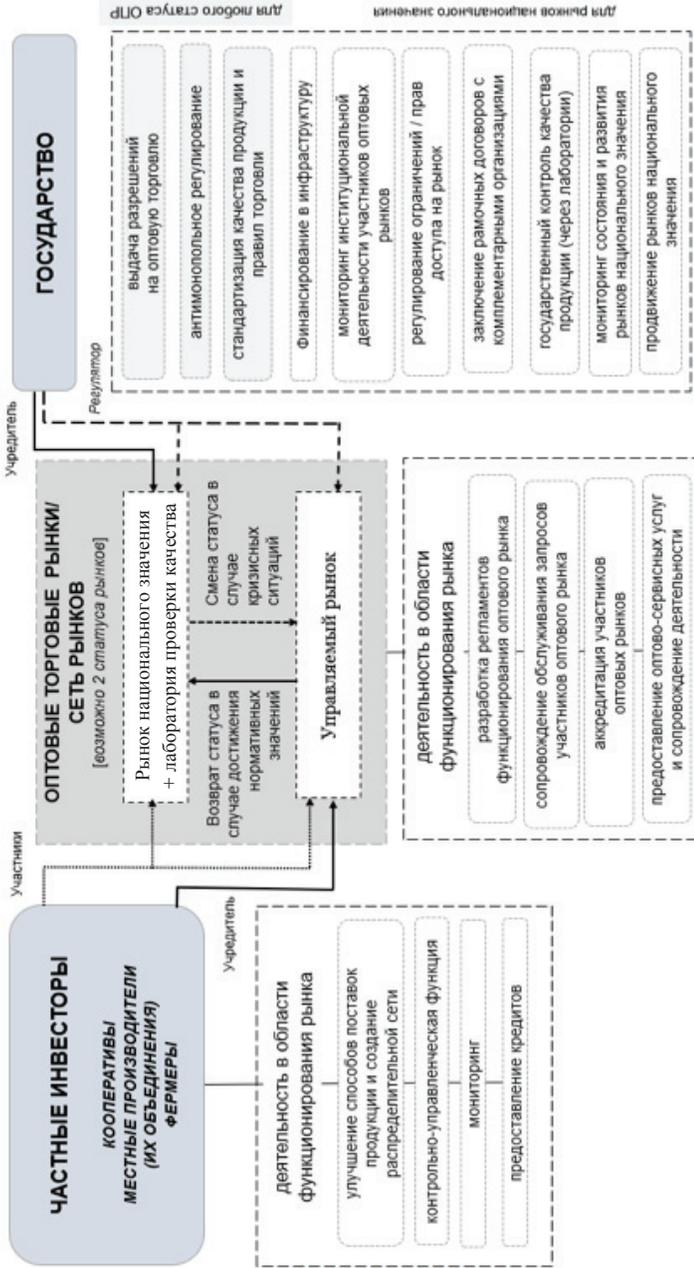


Рис. 4. Организационно-функциональная схема ОПР («Совмещенная модель с точечным государственным регулированием»)   
 Источник: разработано авторами.

В заключение хотелось бы отметить, что национальные оптовые рынки большинства стран на сегодняшний день не соответствуют какой-то конкретной модели. Практика Австралии, Германии, Великобритании свидетельствует, что в этих странах могут одновременно (по территориальному признаку) или последовательно (по временному признаку) реализоваться модели 1, 2 и 3.

Даже если первоначально характеристики оптового рынка соответствуют модели 1, с течением времени его «контуры» размываются. Инициатором изменений обычно выступает само государство. Достигая первоначально поставленной цели по организации функционирования оптового продовольственного рынка и выхода на уровень его самоокупаемости, дальнейшее администрирование со стороны государства не требуется, целесообразно внедрять рыночные механизмы, при этом передавая титул собственности инвесторам и заинтересованным лицам. А это, в свою очередь, изменяет целеполагание работы рынка, он адаптируется под новые запросы в рамках конкретной институциональной системы, трансформируясь в новую модель. Однако подобные процессы происходят только при условии, что нормативно-правовой контур, защищающий покупателя и общество, уже является зрелым и не нуждается в развитии и активном регуляторном сопровождении.

Помимо развития предпринимательства, ОПР оказывают положительное воздействие на общественное развитие: они улучшают благосостояние жителей, обеспечивая их качественной и здоровой пищей по приемлемой цене. Также ОПР во многих странах, например во Франции или Австралии, служат для достижения целей регионального развития: участвуют в продвижении туризма или же в сохранении традиционных блюд.

## *Литература*

---

- Иванова, Серегин 2015 – *Иванова В.Н., Серёгин С.Н.* Развитие инфраструктуры агропродовольственного рынка // Переработка молока. 2015. № 11. С. 40–42.
- Нуралиев 2021 – *Нуралиев С.У.* Концепция развития оптовых и розничных рынков и ее основные задачи в обеспечении продовольственной безопасности страны // Пищевая промышленность. 2021. № 12. С. 35–37.
- Теплова, Семененко, Афанасьева 2022 – *Теплова Л.В., Семененко Г.А., Афанасьева Л.В.* Значение концепции развития оптовых продовольственных рынков и создание механизмов поддержки малого предпринимательства системой потребительской кооперации России // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. № 4 (92). С. 162–173.

- Шокурова 2021 – *Шокурова Е.* В России утверждена концепция развития оптовых продовольственных рынков // *Агробизнес*. 2021. 29 сент. URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/36752-v-rossii-utverzhdena-kontsepsiya-razvitiya-optovykh-prodovolstvennykh-rynkov/> (дата обращения 20 ноября 2022).
- Bilewicz, Spiewak 2015 – *Bilewicz, A. and Spiewak, R.* Enclaves of activism and taste: Consumer cooperatives in Poland as alternative food networks // *Socio. hu.* 2015. № 3. P. 145–166.
- Brossard 1998 – *Brossard, D., Cavard, P., Decoene, Ch., Hutin, Ch. and Vermin, X.* La distribution des fruits et legumes frais: circuits et opérateurs de la filiere francaise. Paris: Ctifl (Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Legumes), 1998. 255 p.
- Cadilhon 2003 – *Cadilhon, J.J., Fearn, A.P., Hughe, D.R. and Moustier, P.* Wholesale Markets and Food Distribution in Europe: New Strategies for Old Functions. London: Centre for Food Chain Research, Imperial College, 2003. 33 p.
- Conacher, Conacher 1991 – *Conacher, J. and Conacher, A.* An update on organic farming and the development of the organic industry in Australia // *Biological Agriculture & Horticulture*. 1991. Vol. 8. № 1. P. 1–16.
- Sopilko, Kovaleva, Orlova 2017 – *Sopilko, N., Kovaleva, E., and Orlova, A.* Dynamics factors and slow-response characteristics of Russian trade ties // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2017. Vol. 8. № 2. P. 625–634. DOI 10.14505/jarle.v8.2(24).33.
- Tollens 1997 – *Tollens E.* Wholesale markets in African cities diagnosis, role, advantages, and elements for further study and development // *FAO Food Supply and Distribution to Cities in French-Speaking Africa*. 1997. Vol. 90. 26 p.
- Tracey-White 1991 – *Tracey-White J.D.* Wholesale markets: planning and design manual // *FAO Agricultural services bulletin*. 1991. Vol. 90. 199 p.
- Yoshitaka 2016 – *Yoshitaka M.* The Failure of Cooperative Farming Development Policies in Tōhoku, Japan // *Journal of Resources & Ecology*. 2016. Vol. 7. № 2. P. 137–143.

## References

---

- Bilewicz, A. and Spiewak, R. (2015), “Enclaves of activism and taste. Consumer cooperatives in Poland as alternative food networks”, *Socio. hu.*, no. 3, pp. 145–166.
- Brossard, D., Cavard, P., Decoene, Ch., Hutin, Ch. and Vernin, X. (1998), *La distribution des fruits et legumes frais: circuits et opérateurs de la filiere francaise*, Ctifl (Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Legumes), Paris, France.
- Cadilhon, J.J., Fearn, A.P., Hughe, D.R. and Moustier, P. (2003), *Wholesale Markets and Food Distribution in Europe: New Strategies for Old Functions*, Centre for Food Chain Research, Imperial College, London, UK.

- Conacher, J. and Conacher, A. (1991), “An update on organic farming and the development of the organic industry in Australia”, *Biological Agriculture & Horticulture*, vol. 8, no. 1, pp. 1–16.
- Ivanova, V.N. and Seregin, S.N. (2015), “Developing an infrastructure of the agri-food market”, *Milk Processing*, no. 11, pp. 40–42.
- Nuraliev, S.U. (2021), “The concept of development of wholesale and retail markets and its main tasks in ensuring the food security of the country”, *Food processing industry*, no. 12, pp. 35–37.
- Shokurova, E. (2021), “The concept of development of the wholesale food markets was approved in Russia”, *Agrobiznes*, 29 Sept., available at: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/36752-v-rossii-utverzhdena-kontseptsiya-razvitiya-optovyykh-prodovolstvennykh-rynkov/> (Accessed 20 November 2022).
- Sopilko, N., Kovaleva, E., and Orlova, A. (2017), “Dynamics factors and slow-response characteristics of Russian trade ties”, *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, no. 8 (2), pp. 625–634. DOI 10.14505/jarle.v8.2(24).33.
- Teplova, L.V., Semenenko, G.A. and Afanas'eva, L.V. (2022), “The significance of the concept of developing the wholesale food markets and the creation of mechanisms to support small businesses by the system of the consumer cooperation in Russia”, *Vestnik Belgorodskogo Universiteta Kooperatsii, Ekonomiki i Prava*, no. 4 (92), pp. 162–173.
- Tollens, E. (1997), “Wholesale markets in African cities diagnosis, role, advantages, and elements for further study and development”, *FAO Food Supply and Distribution to Cities in French-Speaking Africa*, vol. 90.
- Tracey-White, J.D. (1991), “Wholesale markets: planning and design manual”, *FAO Agricultural services bulletin*, vol. 90.
- Yoshitaka, M. (2016) “The Failure of Cooperative Farming Development Policies in Tohoku, Japan”, *Journal of Resources & Ecology*, vol. 7, no. 2, pp. 137–143.

### *Информация об авторах*

*Лилия В. Матраева*, доктор экономических наук, доцент, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; lilia.matraeva@gmail.com

*Екатерина С. Васютина*, кандидат экономических наук, доцент, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 78; esvas@mail.ru

*Ольга В. Каурова*, доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, Московская область, Россия; 141014, Россия, Московская область, Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 12/30; okaurova@rus.su

*Information about the authors*

*Liliya V. Matraeva*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA-Russian Technological University, Moscow, Russia; bld. 78, Vernadsky Avenue, Moscow, Russia, 119454; lilia.matraeva@gmail.com

Ekaterina S. Vasyutina, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA-Russian Technological University, Moscow, Russia; bld. 78, Vernadsky Avenue, Moscow, Russia, 119454, esvas@mail.ru

Ol'ga V. Kaurova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian University of Cooperation, Moscow Region, Russia; bld. 12/30, Vera Voloshina Street, Mytishchi, Russia 141014; okaurova@ruc.su

УДК 339.924

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-99-112

Феномен трансрегиональных мегапроектов  
и их влияние  
на процессы экономической интеграции

Наталья Ю. Сопилко

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, sheremett73@gmail.com*

Даниил А. Потапов

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Москва, Россия, potapov.dpeng@gmail.com*

*Аннотация.* В рамках представленной статьи сделана попытка концептуализации феномена трансрегиональных мегапроектов на примере инициатив КНР «Один пояс – один путь», ЕС “Global Gateway” и Японии «Свободный и открытый Индо-Тихоокеанский регион» с помощью нескольких теоретических подходов: неофункциональной теории интеграции, пространственного подхода, концепции глобальных цепочек добавленной стоимости (ГЦДС). При оценке интеграционного потенциала трансрегиональных мегапроектов использована неофункциональная теория интеграции и феномен «перелива Хааса». Выделены отличительные черты трансрегиональных мегапроектов с помощью сравнительного анализа с трансрегиональными партнерствами. Рассмотрено влияние трансрегиональных мегапроектов на глобальные цепочки добавленной стоимости на примере инвестиционных и промышленных проектов, реализуемых в рамках «Одного пояса – одного пути», “Global Gateway” и Стратегии Японии «Свободного и открытого Индо-Тихоокеанского региона».

*Ключевые слова:* КНР, инициатива «Один пояс – один путь», регионализм, мировая экономика, трансрегиональные мегапроекты

*Для цитирования:* Сопилко Н.Ю., Потапов Д.А. Феномен трансрегиональных мегапроектов и их влияние на процессы экономической интеграции // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 99–112. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-99-112

---

© Сопилко Н.Ю., Потапов Д.А., 2023

## The phenomenon of the trans-regional megaprojects and their influence on the economic integration

Natal'ya Yu. Sopilko

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

Daniil A. Potapov

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,  
potapov.dpeng@gmail.com*

*Abstract.* The article is about the conceptualization of the trans-regional mega-project phenomenon by the examples of China's initiative "One Belt – One Road", the EU "Global Gateway" and Japan "Free and Open Indo-Pacific" through the following theoretical approaches: neo-functional integration theory, spatial approach, the concept of global value chains. The neo-functional theory of integration and the phenomenon of "Haas spill-over" are used for assessing the integration potential of trans-regional megaprojects. The main features of the trans-regional megaprojects are distinguished through the comparison of trans-regional partnerships and megaprojects. The influence of trans-regional megaprojects on global value chains is evaluated by the examples of industrial and investment projects implemented within the framework of "One Belt, One Road", "Global Gateway" and Japan's Strategy "Free and Open Indo-Pacific Region".

*Keywords:* PRC, The Belt and Road Initiative, regionalism, world economy, trans-regional megaprojects

*For citation:* Sopilko, N.Yu. and Potapov, D.A. (2023), "The phenomenon of the trans-regional megaprojects and their influence on the economic integration", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 99–112, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-99-112

В последние два десятилетия на развитие мировой экономики значительное влияние оказали трансформация процесса глобализации, ускорение темпов регионализации, технологическое развитие, в первую очередь развитие новых производственных технологий, в частности интернет вещей, аддитивные технологии и многие другие. Одной из важных тенденций в мировой экономике является трансформация экономических связей как на уровне регионов, так и на межрегиональном уровне. Помимо этого, все больше нетрадиционных вызовов оказывает непосредственное влияние на экономические взаимосвязи, а для противодействия таким вызовам требуется скоординированное взаимодействие между странами.

Одним из способов ответа на данные трансформации и вызовы являются провозглашаемые трансрегиональные мегапроекты: «Один пояс – один путь» КНР, “Global Gateway” ЕС, инициатива «Свободного и открытого Индо-Тихоокеанского региона» Японии, партнерство для глобальной инфраструктуры, провозглашенное странами группы G7. В первую очередь данные проекты сконцентрированы на развитии транспортных и информационных взаимосвязей между участниками через инвестиции в соответствующую инфраструктуру. Однако в последнее время под флагом мегапроектов организовывается сотрудничество не только в вышеупомянутых сферах, но и в области энергетики, цифровой экономики, в здравоохранении и многих других. Для анализа потенциального влияния трансрегиональных мегапроектов на мировую экономику необходимо концептуализировать их как феномен с помощью теоретических рамок и выделить их отличительные черты. В связи с этим наиболее логичным представляется рассмотрение трансрегиональных мегапроектов с точки зрения пространственного подхода, оценка их интеграционного потенциала с помощью неофункционализма, сравнение с форматами трансрегиональных партнерств и оценка влияния мегапроектов на глобальные цепочки добавленной стоимости (ГЦДС) и их характер.

Концептуализируя трансрегиональные мегапроекты с помощью пространственного подхода, стоит в первую очередь рассмотреть его особенность, которая также применяется при изучении процессов регионализации и межрегионализма. Главной особенностью является отличное от традиционных подходов представление региона в качестве сознательно конструируемого пространства. В рамках одной из своих работ А.Д. Воскресенский суммирует несколько подходов к определению региона [Воскресенский 2012]: во-первых, он может определяться по группе признаков либо по базовой функции, которая является основной для того или иного исследования (географические, экономические, геополитические, социокультурные регионы); во-вторых, регион можно определить как политико-географический образ определенной территории, который отражает характерные черты и закономерности развития данной территории; в-третьих, международно-политический регион на основании принципов системного анализа рассматривается как «относительно самостоятельная подсистема межгосударственных отношений, объединенных прежде всего общностью определенных, присущих именно данному региону политических проблем и соответствующих им отношений». Как отмечает ученый, последний подход основывается на концепции политического регионализма, выдвинутого в работе «Глобальные трансформации:

Политика, экономика, культура» [Хелд и др. 2004]. В рамках политического регионализма для анализа региональных процессов выделяют «географическую группу смежных национальных государств, которые обладают рядом общих характерных черт, высоким уровнем взаимодействия и институализированной кооперацией, осуществляемой посредством формальной многосторонней структуры». Главной чертой данных подходов можно назвать опору на географический фактор.

На основе пространственного подхода, по мнению Н.А. Косолапова [Косолапов 2011], под термином «международный регион» следует понимать комплекс устойчивых транснациональных хозяйственных и/или иных связей, регулярность и плотность которых достигла величины, когда существование комплекса уже требует регулирования этих отношений как самих по себе, так и между участвующими государствами, а также взаимосвязей данного комплекса с международными и глобальными институтами. В рамках пространственного подхода международный регион предстает сознательно конструируемым пространством, формируемым участвующими акторами [Архипова и др. 2011].

И.Л. Прохоренко, рассматривая особенности процессов регионализма, отмечает, что взаимодействие между регионами (межрегионализм) можно трактовать как институционально оформленное взаимодействие региональных интеграционных объединений, представляющих данные регионы в различных сферах [Прохоренко 2015]. Также существует более расширительное определение межрегионализма, в рамках которого выделяется трансрегиональное сотрудничество между региональными интеграционными объединениями, отдельными государствами и группами нескольких регионов. Исходя из того, что трансрегиональное и межрегиональное сотрудничество имеют функцию институционального строительства, упорядочивания связей между участвующими акторами, то можно предположить, что трансрегиональные мегапроекты являются одной из форм трансрегионального сотрудничества. Используя пространственный подход к трансрегиональным мегапроектам, их можно представить как пространство взаимодействия, конструируемое участниками, расположенными в двух и более регионах для решения определенных задач.

С точки зрения неофункционализма для начала процесса интеграции необходим ряд условий: размер экономик, уровень транзакций, в частности торговля, движение рабочей силы и капиталов, а также комплементарность национальных элит и их взглядов по отношению к внешним угрозам и проблемам [Лукашук 2020]. Ключевым процессом в интеграции в рамках неофункционализ-

ма является формирование наднациональных институтов для реализации функций и решения поставленных задач. В рамках трансрегиональных мегапроектов участвующие страны обладают определенной экономической взаимосвязью и устремлены к развитию транспортной взаимосвязи и углублению экономических и торговых отношений [Чернухина, Осиповская 2011]. Однако существует препятствие в виде крайней разнородности участвующих экономик по размеру и структуре. Касательно комплементарности взглядов национальных элит, в рамках мегапроектов планируется координация сотрудничества в различных областях, и с течением времени затрагиваемых сфер становится больше. Например, Европейский союз активно продвигает проекты по развитию зеленой энергетики, содействию малого и среднего бизнеса в других странах в рамках своего “Global Gateway” и других сфер, непосредственно не связанных с инфраструктурой. Китай в рамках «Одного пояса – одного пути» предлагает проекты и механизмы сотрудничества в области здравоохранения и цифровой экономики (数字丝路 和 健康丝路). ЕС и страны G7 позиционируют свои трансрегиональные мегапроекты как инструменты по стимулированию мировой и региональных экономик по выходу из экономического спада, вызванного пандемией коронавируса. Другими словами, одной из функций мегапроектов является противодействие глобальным и региональным вызовам и решение региональных и глобальных проблем в различных областях. Однако важное условие интеграционного процесса с точки зрения неофункционалистов – создание наднациональных институтов – реализуется крайне неоднозначно. С одной стороны, активно создаются различные институты для координации сотрудничества (например, форум международного сотрудничества «Одного пояса – одного пути», платформа по взаимодействию между КНР и ЕС (*EU-China connectivity platform*), финансовые институты (АБИИ, фонд Шелкового пути, региональные фонды с участием Китая и государственных банков Китая) [Ивина, Белова 2021], с другой стороны, они не обладают элементами наднациональности, а являются в чистом виде межправительственным образованием. В связи с этим можно сделать вывод о том, что трансрегиональные мегапроекты обладают отдельными чертами интеграционного процесса с точки зрения неофункционализма и имеют потенциал по стимулированию интеграционных процессов на региональном и межрегиональном уровнях.

При оценке потенциала стимулирования интеграционных процессов на основе развития транспортных и экономических связей в рамках трансрегиональных мегапроектов необходимо

упомануть одну из концепций нефункциональной теории интеграции – «перелив Хааса» [Rosamond 2005]. Феномен перелива [Наас 1958] заключается в том, что процесс экономической интеграции, начавшийся в отдельных секторах, повлечет за собой необходимость ее расширения даже при отсутствии групп интересов, декларирующих потребность в этом. В данном случае эффект перелива является независимым, самостоятельно развивающимся процессом, который будет стимулировать интеграцию. Важное дополнение к концепции перелива Хааса внес Ф. Шмиттер [Лукашук 2020], который указал определенные условия, при которых возможен данный перелив: во-первых, усиление взаимозависимости между государствами-членами; кризис определенного масштаба, который может возникнуть из-за непредвиденных обстоятельств; во-вторых, развитие независимых региональных заинтересованных организаций, способных действовать в регионе. В настоящее время в контексте трансрегиональных мегапроектов в первую очередь стоит отметить, что присутствуют первые из двух условий, описанных Ф. Шмиттером, – усиление взаимозависимости и кризисы (пандемия, экономический кризис с возможной последующей рецессией). Также стоит подчеркнуть, что реализация эффекта «перелива Хааса» возможна в новом качестве, когда развитие инфраструктуры обуславливает углубление экономических, торговых и прочих связей. При этом институты, созданные в рамках пространства для решения инфраструктурных задач и организации взаимодействия, смогут стать основой для интеграционных институтов или организаций. Помимо создания новых, возможно усиление роли существующих региональных интеграционных организаций, которые участвуют в трансрегиональных мегапроектах как субъекты.

Важно подчеркнуть, что в отечественной политической науке не сформировано общепринятое определение трансрегиональных мегапроектов. Например, Б.А. Хейфец [Хейфец 2016] рассматривает трансрегиональные «экономические партнерства», приводя в пример Транстихоокеанское партнерство (ТТП), Трансатлантическое торговое и инвестиционное партнерство (ТАТИП), Всеобъемлющее региональное экономическое партнерство (ВРЭП). Он также рассматривает инициативу КНР «Один пояс – один путь» как экономическое партнерство. По мнению ученого, данные форматы в первую очередь сконцентрированы на интенсификации экономических и торговых связей посредством формирования зон свободной торговли, либерализации инвестиционного режима. Е.В. Колдунова рассматривает ТАТИП и ТТП непосредственно как трансрегиональные мегапроекты [Колду-

нова 2020]. В ряде работ отечественных ученых мегапроект КНР «Один пояс – один путь» не выделяют как особый вид трансрегионального сотрудничества и описывают как «инициативу» [Шкваря 2021].

Таблица 1

Основные отличия трансрегиональных партнерств  
и трансрегиональных мегапроектов

Трансрегиональные партнерства	Трансрегиональные мегапроекты
Ключевые вопросы: либерализация торговли товарами, услугами, инвестиционного регулирования	Ключевые вопросы: развитие инфраструктуры (транспортная, энергетическая, информационная и т. д.)
Регулирование деятельности: соглашение или пакет соглашений, межгосударственная комиссия	Регулирование деятельности: комплекс состоящих из двусторонних и многосторонних форматов сотрудничества, соглашений, финансовых институтов, международных форумов
Высокие требования для присоединения или невозможность присоединения третьих сторон	Открыты для присоединения, гибкий формат сотрудничества, вплоть до конкретных проектов
Трек развития: создание ЗСТ+ с углублением либерализации нетарифного регулирования и расширением доступа на рынок ПИИ	Трек развития: углубление транспортной, инфраструктурной взаимосвязи с расширением сфер сотрудничества, вплоть до неэкономических (например, здравоохранение, безопасность)
В случае участия регионального интеграционного объединения возможно только взаимодействие на межрегиональном уровне (государства, входящие в интеграционные объединения, НЕ могут выстраивать двустороннее взаимодействие независимо)	Сосуществование треков взаимодействия на уровне государств и на уровне региональных интеграционных объединений (государства, входящие в интеграционные объединения, могут выстраивать двустороннее взаимодействие независимо)

*Источник:* составлено автором.

В табл. 1 представлены ключевые параметры отличий между трансрегиональными партнерствами (для сравнения были исполь-

зованы ТТП<sup>1</sup>, ТАТИП<sup>2</sup>, ЕС – МЕРКОСУР<sup>3</sup>) и трансрегиональными мегапроектами.

На основании проведенного сравнения можно сделать вывод, что рассматривать трансрегиональные мегапроекты в качестве трансрегиональных партнерств не представляется возможным в первую очередь из-за различий между основными сферами взаимодействия, треками развития и основами регуляторных рамок. Наиболее явное отличие трансрегиональных мегапроектов и экономических партнерств заключается в логике углубления взаимосвязей. Партнерства в первую очередь сконцентрированы на интенсификации экономических связей путем снижения торговых барьеров, выработки общего более либерального инвестиционного режима, в то время как участники мегапроектов первоочередной задачей для развития экономических связей видят развитие и совершенствование необходимой инфраструктуры и институтов.

Одним из важных последствий реализации трансрегиональных мегапроектов является создание и изменение ГЦДС, которые представляют собой полный набор действий, необходимый для того, чтобы осуществить продвижение продукта от момента возникновения его концепции до конечного потребителя через все стадии производства [Навроцкая и др. 2015]. Среди ключевых особенностей ГЦДС стоит выделить следующие [Лукьянов, Драпкина 2017]: во-первых, доля промежуточных товаров в объеме международной торговли составляет около 50–55% от общего объема мировой торговли. Во-вторых, за последние десятилетия доля развивающихся стран в торговле промежуточными товарами активно растет и достигла 35,2% в 2006 г., а также интенсифицировались торговые потоки между развивающимися странами – до 21% от общего объема в 2009 г. [Гончарова и др. 2018].

---

<sup>1</sup> TPP Full Text // Office of the US Trade Representative [Электронный ресурс]. URL: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/trans-pacific-partnership/tpp-full-text> (дата обращения 18 мая 2022); The Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) TTIP explained // The European Commission [Электронный ресурс]. URL: [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/may/tradoc\\_152462.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/may/tradoc_152462.pdf) (дата обращения 21 сентября 2022).

<sup>2</sup> The Transatlantic Trade and Investment Partnership Draft of the Agreement: Trade In Services, Investment And E-Commerce // Kei-Online. URL: <https://www.keionline.org/sites/default/files/eu-kommission-position-inden.pdf> (дата обращения 21 августа 2022).

<sup>3</sup> EU-Mercosur agreement: The agreement in principle // The European Commission [Электронный ресурс]. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/mercosur/eu-mercosur-agreement/agreement-principle\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/mercosur/eu-mercosur-agreement/agreement-principle_en) (дата обращения 18 июня 2022).

Таблица 2

Примеры особых экономических зон,  
специальных зон промышленного сотрудничества,  
созданных под флагом инициативы «Один пояс – один путь»

Расположение	Специальные экономические зоны и индустриальные парки
Беларусь	Индустриальный парк «Великий Камень»
Египет	Зона торгово-экономического сотрудничества Китая и Египта в районе Суэца
Таиланд	Индустриальный парк в Районг
Камбоджа	Специальная экономическая зона в Сиануквиле
Вьетнам	Индустриальный парк Лунзьянг
Пакистан	Специальная экономическая зона компаний <i>Haier – Ruba</i>
Замбия	Зона торгово-экономического сотрудничества Китая и Замбии
Нигерия (провинция Лагос)	Зона свободной торговли в городе Лекки
Эфиопия (Дэбрэ-Зэйт)	Восточная промышленная зона
Россия	Китайско-российская производственно-торговая зона деревообрабатывающей промышленности в Томске
Венгрия	Зона торгового и логистического сотрудничества в Центральной Европе
Лаос	Особая экономическая зона в провинции Вьентьян
Индонезия (провинция Западная Ява)	Зона торгово-экономического сотрудничества Китая и Индонезии
Индонезия (провинция Лампунг)	Зона сельскохозяйственного и производственного сотрудничества Китая и Индонезии
Киргизия	Зона сельскохозяйственного и промышленного сотрудничества компании <i>Asian Star</i>

*Источник:* составлено автором на основе данных [Belt and Road International Cooperation Forum Consultative Committee] 一带一路国际合作高峰论坛咨询委员会<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> 2019–2020 年度研究成果和建议报告. 高质量共建“一带一路”构建互联互通伙伴关系: 一带一路互联互通会办关系 [Research Report on Achievements and Development for 2019–2020. Mutual Partnership for Mutual High-quality

С учетом данного тренда для ведущих экономик предоставляется возможность включиться в процесс трансформации ГЦДС. Наиболее ярким примером является создание под флагом инициативы КНР «Один пояс – один путь» промышленных парков, специальных экономических зон, логистических центров в других странах. К концу 2019 г. в 24 странах Европы, Азии и Африки было создано и модернизировано более 80 промышленных парков и экономических зон с участием китайских компаний. В данных зонах осуществляли свою деятельность более 4000 предприятий, объем привлеченных инвестиций составил более 36,5 млрд долл. США (табл. 2).

Специализированные инвестиционные фонды Европейского Союза также активно финансируют различные проекты, с помощью которых можно содействовать созданию и изменению ГЦДС: от поддержки среднего и малого бизнеса в других регионах, создания фондов по стимулированию «зеленой энергетики» до инфраструктурных и энергетических проектов и многие другие. По данным Европейского союза<sup>5</sup>, с 2017 по 2019 г. проекты и программы, утвержденные в рамках фонда, привлекли более 47 млрд евро частных инвестиций и более 44 млрд евро в 2020 г. Преимущественно данные инвестиции будут направлены на проекты в следующие сферы: транспортная инфраструктура, энергетика, сельское хозяйство и развитие частного бизнеса. Объем инвестированных средств фондом *EFSD* и входящих в него инвестиционных платформ (*Africa and Neighbourhood Investment Platforms*) составил более 4,1 млрд евро. Согласно отчетам Азиатского инвестиционного фонда за 2018 и 2019 гг., для обеспечения гарантий инвестиций, осуществления технической помощи, управления рисками было задействовано более 88 млн евро и более 216 млн евро соответственно. Согласно отчетам за 2018–2019 гг. инвестиционного фонда для Центральной Азии, за период с 2017 по 2019 г. фонд предоставил суммарно более 73,5 млн евро.

---

Construction of Belt and Road Initiative] // 一带一路国际合作高峰论坛咨询委员会 [Consultative Committee of Belt and Road Initiative International Cooperation Forum]. URL: <http://gy.china-embassy.org/sxw/202112/P020211223219373626953.pdf> (дата обращения 21 сентября 2022).

<sup>5</sup> European Fund for Sustainable Development (EFSD) // The European Commission [Official Site]. 2021. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/about\\_the\\_european\\_commission/eu\\_budget/db\\_2021\\_programme\\_statement\\_european\\_fund\\_for\\_sustainable\\_development\\_efsdf.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/about_the_european_commission/eu_budget/db_2021_programme_statement_european_fund_for_sustainable_development_efsdf.pdf) (дата обращения 17 июня 2022).

Стремление к развитию ГЦДС в определенной степени прослеживалось в процессе становления японского мегапроекта, продолжая логику так называемой «Абэномики». В рамках нее экспорт высококачественной инфраструктуры в другие страны и регионы создаст устойчивый спрос на японскую продукцию и технологии, что будет содействовать дальнейшему развитию национального производства. Помимо этого, в рамках «Абэномики» огромное внимание уделено цифровизации экономических и производственных процессов, соответственно, сформированный опыт и технологии также могут быть экспортированы в другие страны, в том числе только начинающие цифровую трансформацию.

Обобщая вышеизложенное, можно концептуализировать феномен трансрегиональных мегапроектов как пространство, в рамках которого развивается инфраструктурное взаимодействие между участвующими субъектами с целью последующего стимулирования экономических, финансовых, технологических и иных взаимосвязей. Важной чертой является потенциал мегапроектов для содействия региональной и межрегиональной интеграции, связанный с феноменом «перелива Хааса». Помимо этого, через развитие инфраструктурных, производственных, телекоммуникационных взаимосвязей ведущие акторы имеют возможность повлиять на процесс формирования и трансформации ГЦДС для адаптации к процессам изменений, протекающей в мировой экономике и на международной арене. Благодаря этим характеристикам на современном этапе трансрегиональные мегапроекты становятся одним из важных инструментов ведущих экономик мира для влияния на процессы трансформации мировой и региональных экономик, что также создает пространство конкуренции между ведущими акторами. С учетом обострения геополитической конкуренции между Китаем и США в последние годы, можно предположить, что конкуренция между проектами с участием США или поддерживаемые ими и китайской инициативой «Один пояс – один путь» будет иметь не только экономическое, но и политическое измерение.

### *Литература*

---

- Архипова и др. 2011 – *Архипова Н.И., Кульба В.В., Кононов Д.А.* Сценарное исследование социально-экономических систем: синтез оптимальных сценариев // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2011. № 4 (66). С. 58–85.
- Воскресенский 2012 – *Воскресенский А.Д.* Концепции регионализации, региональных подсистем, региональных комплексов и региональных трансформаций

- в современных международных отношениях // Сравнительная политика. 2012. № 2. С. 30–58.
- Гончарова и др. 2018 – *Гончарова Н., Дегтярева В., Сопилко Н.* Contradictions in Regional Innovative Activity and Ways to Overcome Them // Proceedings of the 31<sup>st</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA). Milan: International Business Information Management Association. 2018. P. 967–977.
- Ивина, Белова 2021 – *Ивина Н.В., Белова Е.С.* Перспективы использования Нового шелкового пути Российской Федерацией // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3. С. 52–61. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-52-61.
- Колдунова 2020 – *Колдунова Е.В.* Дилеммы и противоречия трансрегиональных отношений АСЕАН с ЕС, США и Россией // Актуальные проблемы Европы. 2020. № 1. С. 136–153.
- Косолапов 2011 – *Косолапов Н.А.* От территории к пространствам: политико-исторический экскурс // Транснациональные политические пространства: явление и практика / Отв. ред. М.С. Стрежнева. М.: Весь мир, 2011. С. 15–72.
- Лукашук 2020 – *Лукашук А.А.* Интеграционные процессы в рамках федералистской и неофункциональной теорий // Мировая политика. 2020. № 3. С. 14–22. DOI: 10.25136/2409-8671.2020.3.32823.
- Лукиянов, Драпкин 2017 – *Лукиянов С.А., Драпкин И.М.* Глобальные цепочки создания стоимости: эффекты для интегрирующейся экономики // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 4. С. 16–25. DOI:10.20542/0131-2227-2017-61-4-16-25.
- Навроцкая и др. 2015 – *Навроцкая Н.А., Сопилко Н.Ю., Ковальчук М.В.* Регионализация в условиях постглобального экономического развития // Вестник РУДН. Серия «Экономика». 2015. № 4. С. 7–15.
- Прохоренко 2015 – *Прохоренко И.Л.* Новый регионализм и трансформация международного порядка // Пути к миру и безопасности. 2015. № 2 (49). С. 20–28.
- Хейфец 2016 – *Хейфец Б.А.* Трансрегиональное переформатирование глобального экономического пространства. Вызовы для России. М.: Ин-т экономики РАН, 2016. 86 с.
- Чернухина, Осиповская 2011 – *Чернухина И.А., Осиповская А.В.* Финансовые рынки и институты: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» / Под ред. Н.И. Архиповой. М., 2011. 317 с. (Высшее образование. Финансовая среда предпринимательства)
- Хелд и др. 2004 – *Хелд Д., Гольдблатт Д., Макгрю Э., Перратон Дж.* Глобальные трансформации: Политика, экономика, культура / Пер. с англ. В.В. Сапова и др. М.: Праксис, 2004. 575 с.
- Шкваря 2021 – *Шкваря Л.В.* Инициатива «Один пояс, один путь»: предпосылки и задачи Китая // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2021. Т. 7. № 4. С. 118–127.

- Hass 1958 – *Haas E.D.* The Uniting Europe: Political, Social, Economic Forces 1950–1957. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1958. 297 p.
- Rosamond 2005 – *Rosamond B.* The uniting of Europe and the foundation of EU studies: revisiting the neofunctionalism of Ernst B. Haas // *Journal of European Public Policy*. 2005. № 12 (2). P. 237–254.

## References

---

- Arkhipova, N.I., Kul'ba, V.V. and Kononov, D.A. (2011), "Scenario research of social and economic systems: synthesis of optimum scenarios", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4 (66), pp. 58–85.
- Chernukhina, I.A. and Osipovskaya, A.V. (2011), *Finansovye rynki i instituty* [Financial markets and institutions. Textbook for university students studying the "Economics" direction], Arkhipova, N.I. (ed.), Ekonomika, Moscow, Russia (Higher education. The financial environment of entrepreneurship).
- Goncharova, N., Degtereva, V. and Sopilko, N. (2018), "Contradictions in Regional Innovative Activity and Ways to Overcome Them", *Proceedings of the 31<sup>st</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, Milan, Italy, pp. 967–977.
- Hass, E.D. (1958), *The Uniting Europe: Political, Social, Economic Forces 1950–1957*, Stanford University Press, Stanford, Calif., USA.
- Kheyfets, B.A. (2016), *Transregional'noe pereformatirovanie global'nogo ekonomicheskogo prostranstva. Vyzovy dlya Rossii* [Transregional reformatting of the global economic space. Challenges for Russia], Institut ekonomiki, Moscow, Russia.
- Held, D., Goldblatt, D., McGrew, A. and Perraton, J. (2004), *Global'nye transformatsii: Politika, ekonomika, kul'tura* [Global Transformations: Politics, Economics, and Culture], Praksis, Moscow, Russia.
- Ivina, N.V. and Belova, E.S. (2020), "Prospects for the use of the New Silk Way by the Russian Federation", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 52–61, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-52-61.
- Koldunova, E.V. (2020), "Dilemmas and Contradictions of ASEAN's transregional relations with the EU, the USA and Russia", *Current Problems of Europe*, no. 1, pp. 136–153.
- Kosolapov, N.A. (2011), "From territory to spaces. A political and historical excursion", *Transnatsional'nye politicheskie prostranstva: yavlenie i praktika* [Transnational political spaces. Phenomenon and practice], Ves' mir, Moscow, Russia.
- Lukashuk, A.A. (2020), "Integration processes within the framework of federalist and neo-functional theories", *World politics*, vol. 3, pp. 14–22. DOI: 10.25136/2409-8671.2020.3.32823.
- Luk'yanov, S.A., and Drapkin, I.M. (2017), "Global value chains: effects for integrating economy", *World Economy and International Relations*, vol. 61, no. 4, pp. 16–25. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-4-16-25.

- Navrotskaya, N.A., Sopilko, N.Yu., and Koval'chuk, M.V. (2015), "Regionalization in terms of postglobal economic development", *Bulletin of Russian Peoples' Friendship University. Series Economics*, no. 4, pp. 7–15.
- Prokhorenko, I.L. (2015), "The new regionalism and configuration of the contemporary world order", *Pathways to Peace and Security*, no. 2 (49), pp. 20–28.
- Rosamond, B. (2005), "The uniting of Europe and the foundation of EU studies: revisiting the neofunctionalism of Ernst B. Haas", *Journal of European Public Policy*, no. 12 (2), pp. 237–254.
- Shkvarya, L.V. (2021), "One belt, one road initiative: China's *prerequisites and challenges*", *Geopolitics and Ecogeodynamics of regions*, vol. 7, no. 4, pp. 118–127.
- Voskresenskii, A.D. (2012), "Concepts of regionalization, regional subsystems, regional complexes and regional transformations in contemporary international relations", *Comparative politics Russia*, no. 2, pp. 30–58.

### *Информация об авторах*

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

*Даниил А. Потапов*, аспирант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; potapov.dpeng@gmail.com

### *Information about the authors*

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

*Daniil A. Potapov*, postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyanniy Lane, Moscow, Russia, 119991; potapov.dpeng@gmail.com

УДК 28+348

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-113-132

## Мазхабы<sup>1</sup> в исламском праве: сравнительно-правовой анализ

Борис А. Антонов

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, heidel@rambler.ru*

*Аннотация.* Автор статьи предпринимает попытку сравнительно-правового анализа четырех мазхабов суннитского происхождения, традиционно действующих на территории большинства мусульманских государств. Возникновение (в раннем исламе) правовых учений (доктрин), ставших впоследствии основой для появления и развития мазхабов, было обусловлено необходимостью адаптации основных положений, представленных в *Коране* и *Сунне*, к новым историческим, социально-экономическим и политическим условиям, сложившимся в мусульманском мире к концу VII в. При этом необходимость разрешения проблем, возникших в связи с развитием исламского права, потребовала применения *дополнительных источников (хадисов)* и разработки *методологии* работы с ними. Тот факт, что большинство хадисов были по-разному интерпретированы суннитами, стало дополнительным основанием для появления систематизированных доктринальных учений, которые, по мере их распространения и канонизации суннитского фикха, стали называть мазхабами.

В современном мире мазхабы продолжают играть значимую роль не только в исламском праве, но и в повседневной жизни уммы: ошибочность интерпретации того или иного хадиса или аята со стороны простых мусульман (не обремененных знанием точного толкования Корана или Сунны) чревато не только нарушением правил их внешнего поведения, но и серьезными конфликтами на религиозной почве. И наконец, именно посредством мазхабов происходит формирование принципов фикха, которые выстраивают исламское право в стройную правовую систему.

---

© Антонов Б.А., 2023

<sup>1</sup> Мазхаб – широко распространенный исламский термин, которым в богословской литературе обозначают учение, доктрину, школу. Наиболее устоявшееся значение – богословско-правовая школа.

*Ключевые слова:* фикх, иджма, ханафитский (маликитский, шафиитский, ханбалитский) мазхаб, иджтихад, кыяс, ар-рай, бида

*Для цитирования:* Антонов Б.А. Мазхабы в исламском праве: сравнительно-правовой анализ // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 113–132. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-113-132

## Madhhabs in the Islamic law. Comparative legal analysis

Boris A. Antonov

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, heidel@rambler.ru*

*Abstract.* The author undertakes an attempt to conduct a comparative legal analysis of four Sunni madhhabs which are traditionally in practice in most Islamic states. The occurrence in early Islam of legal doctrines that later became the basis for the development of madhhabs was generated by the need to adapt the main propositions presented in Quran and Sunna to the new historical, socio-economic and political conditions that existed in the Muslim world by the end of the 7<sup>th</sup> century. The need to resolve issues of Muslim law (fiqh) at the same time demanded to apply the additional sources (hadiths) and to develop special methodology of working with them. Most hadiths were interpreted by the Sunni differently what became an additional reason for creating systematic doctrines that, while distributing and canonizing the Sunni fiqh, were called *madhhabs*.

In the modern world, madhhabs keep playing a considerable role not only in the Islamic law but also in the everyday life of the ummah: mistakes made by ordinary Muslims (who are not aware of the correct interpretation of the Quran or Sunna) while construing this or that hadith or ayat are fraught with both, violating the rules of behavior and serious religious conflicts. And finally, it is by means of madhhabs that the fiqh principles mould the Islamic law into a coherent legal system.

*Keywords:* fiqh, ijma, Hanafi (Maliki, Shafi', Hanbali) madhhab, ijtiḥad, kiiyas, ar-rai, bidah

*For citation:* Antonov, B.A. (2022), "Madhhabs in the Islamic law. Comparative legal analysis", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 113–132, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-113-132

Различия между мазхабами –  
идейное богатство ислама,  
являющегося милостью Аллаха.

*Л.Р. Сюкияйнен*

## *Введение*

В результате многочисленных войн (VI–VII вв.) за расширение границ Арабского халифата и укрепление ислама арабам покорились государства, которые превосходили их не только в культурном, но и правовом отношении. Таким образом, начался процесс адаптации некоторых положений Корана и Сунны к юридическим основам Византийской империи.

Рецепция многих латинских юридических терминов в арабскую лексику привела к необходимости их интерпретации, которая проводилась силами факихов (исламских богословов, знатоков фикха). Неудивительно, что толкования одного и того же термина порождали споры и даже конфликты, поскольку трактовались разными факихами по-разному. Более того, если текст Священного писания не давал однозначного ответа на один и тот же вопрос, с которым сталкивалась мусульманская община, то разница трактовок со стороны факихов нередко приводила к конфликту интерпретаций внутри самого фикха. Ответственность за разрешение подобного рода конфликтов взяли на себя доктринальные учения, на основании которых впоследствии были созданы *мазхабы*.

Широко используемое в исламе слово *мазхаб* (как, впрочем, и большинство юридических терминов в арабском языке) имеет словарное и терминологическое значения. Некоторая метафоричность, заложенная в словарном значении мазхаба (путь следования), передалась его терминологическому значению, в соответствии с которым *мазхаб* – это учение (богословско-правового толка) и религиозно-юридическая школа одновременно.

Литература, посвященная суннитским мазхабам, довольно обширна. Более того, целый ряд российских и западных востоковедов посвятили свои исследования сравнительному анализу мазхабов, как правило, выбирая в качестве критерия *приоритетность того или иного источника права* (Я.М. Ханмагомедов, А.Ш. Исмаилов, М.С. Арсанукаева, Т. Винтер и др.). Сопоставив несколько исследований, посвященных сравнительному анализу суннитских мазхабов, автор статьи пришел к выводу о целесообразности составления их расширенной классификации с целью получения более упорядоченной картины их функционирования и взаимодействия между собой.

Для составления такой классификации автор предлагает следующие критерии:

- время возникновения каждого мазхаба;
- ареал распространения каждого мазхаба в мусульманском мире;
- приоритетность основополагающего принципа, лежащего в основе каждого мазхаба;
- отношение к нововведениям (бида) со стороны каждого мазхаба;
- приоритетность источника права (согласно основам фикха – усуль аль-фикх) в каждом мазхабе;
- применение логического (рационального) умозаключения (толкования – иджтихад) (см. таблицу в конце статьи).

### *I. Классификация мазхабов в соответствии с временем возникновения*

Все четыре суннитских мазхаба возникли в VII–IX вв. Самым первым считается ханафитский мазхаб (его основатель имам ан-Нуман Абу Ханифа родился приблизительно в 696 г. (по некоторым данным – в 699 г.). Вторым по времени возникновения стал маликитский мазхаб (год рождения его основателя – имама Малика ибн Анас ибн Амира – 717-й); третьим – шафиитский (имам Мухаммад ибн Идрис аш-Шафии родился в 767 г.). И наконец, последним был ханбалитский мазхаб (имам Ахмед ибн Ханбаль – 855 г.).

Примечательно то, что самый «молодой» – ханбалитский – мазхаб считается наиболее ортодоксальным, консервативным и локальным, а самый «старый» – ханафитский – наиболее гибким, прогрессивным и распространенным. По всей вероятности, данное обстоятельство не следует игнорировать, считая простой случайностью. Тот факт, что самое раннее учение характеризуется как гибкое и прогрессивное, и, наоборот, самое позднее – как наиболее ригидное, не единичен и может быть отнесен к разряду наблюдаемой в истории науки тенденции, выводимой посредством метода исторической аналогии. Действительно, среди всех имеющихся в юридической науке учений о возникновении государства и права самой ранней и распространенной считается *теологическая (религиозная) теория*. Даже несмотря на возникновение более современной, а значит, более прогрессивной (как тогда казалось) естественно-правовой теории, теологическая теория права продолжает оставаться широко распространенной и востребованной не только

в странах мусульманского мира, но в некоторых государствах Западной Европы, где существуют такие теократии, как Ватикан (Святой Престол) и Великобритания.

## *II. Классификация мазхабов по ареалу распространения в мусульманском мире*

Наиболее распространенным считается ханафитский мазхаб (распространен в Центральной и Средней Азии, Египте, Афганистане, Пакистане, Индии и др.), наименее – ханбалитский (Королевство Саудовская Аравия, Катар). Малекитский мазхаб (обычное право Медины) утвердил свое влияние в странах Магриба и ОАЭ, а шафиитский – в мусульманских странах Юго-Восточной Азии (Малайзия, Султанат Бруней, Индонезия), на Северном Кавказе, в Йемене и Сомали.

В некоторых мусульманских странах действуют сразу два мазхаба, например в Египте, где большая часть мусульман в повседневных отношениях придерживается шафиитского мазхаба, а в правовых – ханафитского, что может приводить к противостоянию правовой нормы (ханафитский мазхаб) и религиозного предписания (шафиитский мазхаб) [Сюкияйнен 1986].

Стоит также отметить, что практически единственным ареалом распространения ханбалитского мазхаба являются Королевство Саудовская Аравия (далее – КСА) и Катар. При этом узколокальный характер ханбалитского толка не мешает саудитам претендовать на религиозное лидерство в исламском мире. Основанием для подобной претензии выступает высокий религиозный статус КСА как хранительницы двух главных исламских Святынь – Мекки и Медины. Однако препятствием к такому лидерству можно считать само правовое учение ханбалитов, характеризующееся крайней ортодоксальностью и буквализмом.

Именно эти качества ханбалитского мазхаба в КСА подталкивают его приверженцев к насильственным методам борьбы за расширение сферы своего влияния и сужение территориального ареала ханафитского мазхаба в тех государствах, где он функционирует. Не стоит забывать, что именно с этой целью страна ведет многолетнюю борьбу с суфийскими орденами и их влиянием, поскольку именно они являются главными последователями ханафитского мазхаба, а потому представляют собой угрозу для ваххабитов.

*III. Классификация в соответствии с приоритетностью основополагающего принципа, лежащего в основе каждого мазхаба*

Осознавая значительную долю условности при составлении именно данной классификации, автор статьи все-таки предлагает характеристику каждого из мазхабов, сообразуясь с основной, только для него характерной чертой.

1. *Принцип буквализма.* Ханбалитскому мазхабу свойственен *наибольший (и при этом крайне узкий) буквализм*, который выражается в признании в качестве источников исламского права только Корана и Сунны (при очень ограниченном применении кыяса и иджма).

Ортодоксальный характер ханбалитского мазхаба в значительной степени объясняется применением *принципа марфу*, согласно которому его приверженцы ограничены рамками *ислама трех поколений*<sup>2</sup> (поколение Пророка Мухаммеда и два поколения после него). Другими словами, ханбалиты используют лишь хадисы, созданные этими тремя поколениями, поскольку только они (хадисы) исходят непосредственно от Пророка и его сподвижников, а значит, избавлены от нововведений (бида) и являются наиболее «чистыми» в религиозном отношении. Данное обстоятельство отнюдь не означает, что ханбалитский мазхаб приобретает статус «юридического прецедента»:

Решение судьи или муфтия *не становится обязательной нормой* не только для других судей и муфтиев, но и не связывает при рассмотрении аналогичных дел в дальнейшем само лицо, вынесшее такое решение [Сюкияйнен 1986, с. 87].

В аналогичном ключе рассуждает американский исследователь исламского права Ф. Фогель:

---

<sup>2</sup> «Мусульманская традиция выделяет три поколения мусульман: Сподвижники Пророка (сахаб), их ученики и последователи (табиун) и «последователи последователей» (таби'у аттаби'ин). Все вместе они образуют группу «благочестивых предков» (салаф салих), а соответствующий период времени именуют «эпохой счастья» (аср ас-саада). Упоминаемые ниже лица как раз и относятся к категории наиболее авторитетных передатчиков преданий о деяниях Пророка (хадис) и сведений о его жизни (сира)» [Халляк 2020, с. 29].

В отсутствие правила судебного прецедента (*stare decisis*) исламское право по-прежнему лучше всего характеризовать как *право юристов*, а не как право судей; это стало еще более очевидно после начала распространения всех четырех мазхабов в мусульманском мире<sup>3</sup> [Vogel 2000, p. 24].

2. *Принцип рационализма*. Маликитский мазхаб (опираясь (как и ханбалитское учение) главным образом на Коран и Сунну) в большинстве случаев исходит из здравого смысла и интересов мусульманской общины (уммы), используя для этого один из методов иджтихада – истислах<sup>4</sup>.

3. *Принцип пользы* лежит в основе шафиитского мазхаба и близок (а точнее говоря, аналогичен) принципу рационализма. Это неудивительно, поскольку шафииты заимствовали принцип рационализма у маликитов и так же, как маликиты, использовали в качестве метода иджтихада истислах [Исмаилов 2009]. При этом в отличие от маликитского мазхаба приверженцы мазхаба шафиитского пренебрегали методом ар-рай<sup>5</sup>.

4. *Принцип либерализма*. Существует несколько оснований для того, чтобы считать ханафитский мазхаб наиболее либеральным из всех существующих на сегодняшний день суннитских мазхабов.

*Первое основание*. Широкое использование местного (обычного) права (адат, урф) и методов трактовки священных текстов (иджма<sup>6</sup>, кьяс, ар-рай, истихсан<sup>7</sup> как один из методов иджтихада<sup>8</sup>).

---

<sup>3</sup> Перевод автора.

<sup>4</sup> *Истислах* – возможность решения отдельных вопросов на основе свободного суждения.

<sup>5</sup> *Ар-рай* – собственное независимое суждение или мнение факиха, на основании которого он выносит свое решение.

<sup>6</sup> *Иджма* – общее мнение мусульманской общины или общее мнение мусульманских ученых.

<sup>7</sup> *Истихсан* – вынесение религиозного постановления, ведущего к отказу от решения по аналогии; предпочтение в сторону удобства и легкости. Термин «истихсан» означает предпочтение одного доказательства другому в силу того, что первое видится более подходящим для конкретной ситуации, даже если предпочитаемое доказательство будет технически слабее, чем то, которому его предпочли. Один из возможных примеров – предпочтение какого-либо хадиса, имеющего конкретный смысл, другому, имеющему общий смысл, или же даже предпочтение нормы, более подходящей для конкретной ситуации, той, которая была выведена методом кьяс.

<sup>8</sup> Существует, как минимум, два определения иджтихада: *иджтихад* как доказательство установок и выводов иджтихада на основании правовых

*Второе основание.* Лояльность к приверженцам других мазхабов.

*Третье основание.* Возможность адаптации исламского права к местным условиям жизни общества.

Дополнительный принцип, который характерен для ханафитского мазхаба – так называемый *гипотетический принцип* – предполагает ведение дебатов не по реальному, а по гипотетически предполагаемым проблемам

...с целью их последующего правильного разрешения на случай возникновения. За приверженность к гипотетическому фикху, когда обсуждение часто начиналось с вопроса «А что было бы, если случилось вот так?», они получили известность как «чтоеслищики» [Арсанукаева 2004].

Перечисленные основания являются одновременно причинами большей популярности, а значит, и большей распространенности ханафитского мазхаба по сравнению с остальными правовыми школами суннизма.

Несмотря на доказательства, приводимые в защиту гибкости и лояльности ханафитского мазхаба, существует и прямо противоположная точка зрения, в соответствии с которой ханафиты «считаются *строгими приверженцами* исламского правоверия». Основанием для подобного заключения выступает отказ ханафитов от метода аналогии в пользу одиночного решения (истихсан) в тех случаях, если она (аналогия) «противоречит корням фикха, местному праву, распоряжениям светской власти или просто нецелесообразна» [Ханмагомедов 2013, с. 98]. Основанием для того, чтобы считать последователей ханафитского мазхаба «строгими приверженцами исламского правоверия», является система Аш-Шафии «Основы фикха» (Усуль аль-фикх), в соответствии с которой правило четырех корней определяет иджму (а не кьяс, рай или иджтихад) в качестве третьего после Корана и Сунны источника исламского права.

#### *IV. Общие принципы фикха: краткий экскурс в историю мазхабов*

Исламская традиция допускает определение фикха как доктрины, которая призвана отвечать на конкретные вопросы, связанные

---

источников ислама посредством индивидуальной способности к дедукции и *иджтихад* как деятельность богословов в изучении и решении вопросов религиозно-правового комплекса, система принципов, аргументов, методов и приемов, используемых при этом богословом-муджтахидом.

с внешне выраженным поведением мусульманина. Приверженцы разных мазхабов по-разному отвечали на вопросы подобного рода, и постепенно фикх превратился в набор (а точнее сказать, многообразие) несовпадающих, а иногда противоречащих друг другу ответов. Очевидной стала необходимость разработки специальной методологии и единых (для каждого мазхаба) принципов, которые бы облегчили поиск одного необходимого решения из десятка существующих. Первыми, кто занялся разработкой принципов фикха, были приверженцы ханафитской школы (17 принципов Абу Тахир ад Даббас, 40 принципов Абу аль-Хасан аль-Кархи в конце III в., 86 принципов Абу зайд ад-Даббуси в IV в. и 99 основ фикха Наджда ад-Дин умар аль-Кархи в V в.). В VIII–X вв. формулированием принципов фикха занимались ханбалитские и шафиитские правоведы – ибн Раджаба («Принципы») и Джалал ад-Дина ас-Суйти («Сходство и аналоги») соответственно [Сюкияйнен 2018]. Отдельной классификации подвергались предписания, собранные в тематические группы в соответствии с тем или иным принципом фикха. Очевидно, что в процессе разработки общих принципов фикха классификации и систематизации подвергались не только они, но и в качестве религиозно-правового учения оформлялся и совершенствовался и каждый из мазхабов.

Автор статьи намеренно не касается вопроса, связанного с классификацией наиболее приоритетных принципов фикха, которые были в свое время сформулированы и до сих пор используются каждым мазхабом: их детальный анализ содержится в статье Л.Р. Сюкияйнена «Общие принципы фикха как отражение юридических особенностей исламского права».

#### *V. Классификация в соответствии с отношением к нововведениям (бида) со стороны каждого мазхаба*

В мусульманской литературе понятие «бида» нередко используется в двух разных – в зависимости от контекста – значениях: первое – *нейтральное* (нововведение, новшество), второе – *негативное* (недопустимое новшество, нарушающее строгие нормы шариата).

Ханафиты и маликиты допускали нововведения, в противном случае их школы не имели бы той гибкости, которая способствовала их широкому распространению в мусульманском мире. Так,

характерной чертой ханафитского мазхаба является учет местных условий. Как правило, местным обычаям (адат, урф) придавалось

большое значение там, где исламом не предписывалось жестких правил. <...> Однако «Аш-Шафии считал *истихсан* (араб. “одобрение”), применяемый Абу-Ханифой, и принцип *истислах* (араб. “улучшение”), применявшийся Маликом, одной из форм (недопустимых) нововведений, ибо они основываются на субъективных рассуждениях человека там, где уже есть законы божественного откровения» [Арсанукаева 2004].

Ханбалиты же, отличаясь крайним буквализмом и нетерпимостью ко всякого рода нововведениям, рассматривали беда как ересь.

Ситуация с отношением к беда осложняется в том случае, если в качестве новшеств выступают политические события, другими словами, если сами политические события становятся беда. Примером такого рода новшеств можно считать события «арабской весны», а точнее – протестные движения (фитна), захватившие арабский мир начиная с 2011 г.

Консенсус по поводу того, считать ли протестные движения допустимым или недопустимым новшеством в мусульманском мире, так и не сложился. Очевидно, что представители официальной власти полагают, что любые действия, направленные против нее, неприемлемы, а силы оппозиции, напротив, считают подобные действия проявлением свободной воли граждан. Аргументация в защиту данного тезиса сводится к тому, что протестные движения относятся к *мирским* делам человека, которые, в отличие от культовых правил (устанавливаемых по предписанию Аллаха), отвергаются лишь при условии его запрета [Исаев 2017].

Из этого следует, что было бы неправильно рассматривать протестные выступления в качестве *беда*, поскольку данный термин обозначает лишь те нововведения, которые нарушают императивные нормы шариата [Сюкияйнен 2013, с. 28].

Еще один вывод, сделанный Сюкияйненом, объясняет природу отношений к протестным движениям со стороны разных представителей мусульманских деятелей и центров правовой мысли: «эти отношения продиктованы не их приверженностью к тому или иному мазхабу, а их отношением к власти» [Сюкияйнен 2021, с. 23]. Таким образом, некоторые современные новшества, появившиеся в исламских государствах под влиянием политизации ислама, оказались выведенными за рамки отношения к ним шариата, исламского права, фикха, а значит – и традиционных религиозно-правовых учений (мазхабов).

## VI. Классификация в соответствии с приоритетностью источника фикха

Напомним, что под источниками исламского права подразумеваются не только Коран и Сунна, но и методы их использования: *иджма*, *кьяс*, *иджтихад* и *ар-рай*. На первый взгляд может показаться странным отнесение перечисленных методов к источникам фикха наравне с Кораном и Сунной. И тем не менее это так, и объяснение этому есть:

...такие приемы (в частности, аналогия), составляющие сердцевину иджтихада, *изначально установлены Аллахом*, а потому в той или иной форме предусмотрены самим шариатом. Они входят в число источников его «практических» норм наряду с Кораном и Сунной [Сюкияйнен 2021, с. 98].

Теперь несколько слов о том, какому (каким) источнику (источникам) фикха отдавалось предпочтение в каждом из мазхабов.

1. Приверженцы ханбалитского мазхаба признают в качестве приоритетного источника права Коран и Сунну с ограниченным использованием иджмы и кьяса.

2. Маликиты (в отличие от ханбалитов) ориентируются не только на Коран и Сунну, но и на обычное право Медины (*амаль*) с использованием одного из методов иджтихада (*истислах*) и реже – на *ар-рай*.

3. Для ханафитов в качестве приоритетного источника (метода) использования Корана и Сунны выступает иджма. Далее в соответствии с частотой обращения следуют *истихсан* (как разновидность иджтихада), *кьяс* и *ар-рай*. Как и маликиты, ханафиты пользовались также обычным правом (*адат*, *урф*).

4. Правовое учение шафиитского мазхаба можно было бы представить как некий синтез маликитского и ханафитского мазхабов (при этом маликиты ограничено, но тем не менее применяют *ар-рай* как метод использования Священного писания), поскольку его основатель – Мухаммад аш-Шафии<sup>9</sup> – был сначала

---

<sup>9</sup> Аш-Шафии является создателем теории исламского права – «*Основы (корней) фикха*» (Усуль аль-фикх). Она представляет собой правовую дисциплину фикха, которая систематизирует источники, основы теории и методологии юриспруденции. Согласно Основам фикха каждый мазхаб обладает *приоритетным* источником права. Так, для ханафитского мазхаба таковым является *иджма*, для маликитского мазхаба – *амаль* – *правовой обычай* (т. е. образ жизни Пророка Мухаммеда как образец для

приверженцем маликитского, а впоследствии ханафитского мазхабов и мог заимствовать основные принципы фикха этих двух школ. Однако в действительности аш-Шафии считал разновидности иджтихада у маликитов и ханафитов недопустимыми нововведениями и вследствие этого сформулировал еще один метод, именуемый *истисхаб*<sup>10</sup>.

Итак, напомним, что ханафиты пользуются методом *истихсан* (араб. «одобрение»), маликиты – методом *истислах* (араб. «улучшение»), шафииты (благодаря Аш-Шафии) – методом *истисхаб* (араб. «искание связи с чем-либо известным»).

Автор предполагает, что в таком распределении методов существует определенная закономерность: предпочтение, которое отдают ханафиты *истихсану*, может быть объяснено возможностью отказа от метода аналогии (кьяс) в сторону более удобного, а значит, быстрого принятия решения.

В силу рационалистического подхода к использованию источников фикха маликиты предпочитают в качестве разновидности иджтихада *истислах* (на основе свободного индивидуального суждения), исходя из здравого смысла и интересов мусульманской общины (уммы). И наконец, в свете принципа пользы шафииты предпочитали *истисхаб* в качестве рационалистического принципа извлечения правового решения, согласно которому «любые изменения» не считаются наступившими, пока не обнаружатся ясные признаки этих изменений.

Из всех четырех мазхабов только у ханбалитов нет самостоятельной разновидности иджтихада. Ограниченное использование иджмы и кьяса, фактический запрет нововведений (бида) и

---

подражания), для шафиитского и ханбалитского мазхаба – *достоверные хадисы*. Формальная иерархия источников права в рамках Основ фикха необходима для того, чтобы избежать противоречия между ними. Так, специалисты в области ханбалитского мазхаба с подозрением относились к иджма в качестве источника ислама и исламского права, а также ограничивали таклид. Иджма, с позиции ханбалитов, возводит большое количество юридических постановлений к божественному статусу, допуская постоянное расширение источника человеческого права, чтобы постепенно вытеснить обращение к божественному слову. В то же время, как это было сказано выше, иджма являлась главным источником ханафитского мазхаба и одновременно главной причиной его широкого территориального распространения.

<sup>10</sup> *Истисхаб* – рационалистический принцип извлечения правового решения, согласно которому «любые изменения» не считаются наступившими, пока не обнаружатся ясные признаки этих изменений.

индивидуального суждения (ар-рая) у ханбалитов, оторванность их системы от всего нового в общественной жизни делали невозможным развитие иджитихада как такового и привели в конечном итоге к тому, что впоследствии назовут «*закрытыми воротами иджитихада*»<sup>11</sup>.

### *Заключение*

«Различия между мазхабами – идейное богатство ислама, являющегося милостью Аллаха»... Эта выбранная автором статьи в качестве эпиграфа строчка из книги Л.Р. Сюкияйнена «Исламское право и диалог культур в современном мире» как нельзя лучше подчеркивает необходимость «относиться к разнообразию идейных направлений в исламе как к имманентно присущей ему черте» [Сюкияйнен 2021, с. 680].

Многочисленность и разрозненность принципов фикха лишили последней возможности функционирования как средства разрешения вопросов правового и социального плана. Возникновение мазхабов ознаменовало собой не только *унификацию принципов фикха*, но и сохранение того *многообразия* источников, которое необходимо для поддержания устойчиво гармоничных отношений между фикхом и шариатом.

Принято считать, что разнообразие источников и принципов фикха, с одной стороны, и приведение их к некоторому единству – с другой, исключают споры между мазхабами, которые (споры) чреваты навязыванием мусульманскому миру одного мазхаба или – что значительно хуже – отказом от любого из существующих мазхабов. Тем не менее такая опасность сегодня существует. Так, в защиту безмасхабности выступает правовед Абу Амин Биляль Филипс.

Единый мазхаб, свободный от фракционности и прочно опирающийся на фундаментальные знания, сможет дать мусульманскому миру не только достойных доверия и цельных по натуре руководителей, находящихся у власти, но и станет конкретным руководством для различных реформистских движений,

---

<sup>11</sup> С позиции ученых-богословов, мнения по поводу иджитихада разделились. Так, муфтий Татарстана Камиль Самигуллин считает, что ворота иджитихада закрыты в связи с отсутствием ученых, способных к нему. Однако имам ан-Навави утверждает, что «иджитихад, связанный с мазхабом, будет продолжаться вплоть до Судного дня» (URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Иджтихад>) (дата обращения 2 сентября 2022).

направленных на восстановление Божественного Закона, как единственной правомерной базы для управления мусульманскими странами<sup>12</sup>.

Будучи жителем Катара и приверженцем ханбалитского мазхаба, Абу Амин Биляль Филипс считает безмасхабность непременным условием установления «истинного» ислама с целью воссоединения всех мусульман и образования единой мусульманской уммы. В основе подобных взглядов лежат призывы основателя ваххабизма Мухаммеда Ваххаба, направленные на избавление религии от новшеств (в виде многообразия принципов и методов фикха), а в конечном итоге – на отказ от мазхабов: «Если спросить сегодня саудовца: “Ты ханифит, маликит, шафиит или ханбалит?”, то он ответит: “Все эти мазхабы – мои!”» [Аль-Хас-сын 2009, с. 51].

В основе призывов к безмасхабности лежит стремление ее приверженцев из КСА, Катара и значительной части Египта к возвращению к наследию предков-салафитов, т. е. к чистоте веры и применению «прозрачного» шариата во всех мирских делах. В результате реализации этих призывов большинство жителей из вышеперечисленных стран не ассоциируют себя ни с одним мазхабом, кроме, пожалуй, ханбалитского...

Примечательно, что призывы к безмасхабности исходят от представителей властных структур КСА, что является прямым доказательством этатизации религии как обязательного условия проведения политики салафизма.

Осознавая опасность безмасхабности, исламский богослов из Сирии Мухаммад Саид Рамадан Бути в своей работе «Путь размечен» писал, что

...призыв к безмасхабности – опаснейшее из нововведений, угрожающих исламскому шариату, особенно в век, когда большинство людей последовали за своими страстями [Аль-Бути 2004, с. 51].

Безмасхабность может разрушить принципы фикха в ситуации, когда каждый мусульманин волен сам выносить фетвы (переходя из статуса мукаллида в статус муджтахиды), когда таклид<sup>13</sup> отверга-

---

<sup>12</sup> Цит. по: *Арсанукаева М.С.* Суннитские мазхабы: история возникновения, особенности и перспективы развития // Религия и право. 2004. № 2–3. URL: <https://www.sovremennoepravo.ru/m/articles/view/Мазхабы-школы-исламской-правовой-мысли>.

<sup>13</sup> Таклид – следование в религиозных вопросах предписаниям ученых и муфтиев какого-либо мазхаба.

ется как грех, когда отказ от системного стройного учения (которое и представляет собой мазхаб) порождает хаос мнений, находящихся в неизбежном конфликте между собой. Как отмечает британский ученый Тимоти Винтер<sup>14</sup>, «более блестящего плана уничтожения ислама нельзя было придумать»<sup>15</sup> [Winter 2014].

---

<sup>14</sup> Тимоти Винтер (р. в 1960 г.) – также известный как шейх Абдал Хаким Мурад – англичанин по происхождению, суннитский мусульманин, декан Кембриджского мусульманского колледжа, профессор, неизменно входит в список 500 самых влиятельных мусульман мира.

<sup>15</sup> Перевод автора.

## Сравнительная классификация суннитских мазхабов

Основания для сравнения	Суннитские мазхабы			Ханбалитский мазхаб
	Ханафитский мазхаб	Маликитский мазхаб	Шафритский мазхаб	
I. Разновидность суннитского мазхаба				
II. Характер мазхаба	Гибкость, либерализм, широкое распространение			Консерватизм, радикализм, изоляционизм
III. Основатель мазхаба	Абу Ханифа ан-Нуман ибн Сабит ибн Зута (699/80 – 767/150 г.х.)	Малик ибн Анас аль-Асбахи (713–795)	Абу Абдаллах Мухаммад ибн Идрис аш-Шафи (767–820)	Абу Абдалла Ахмад ибн Ханбаль (780–855)
IV. Следование столпам ислама	Пять столпов ислама: 1. Шахада – строжайшее соблюдение единобожия; 2. Намаз – совершение ежедневной пятикратной молитвы (саят); 3. Закят – материальное пожертвование; 4. Саум – соблюдение поста в месяц Рамадан; 5. Хадж – совершение паломничества в Мекку			Шестой столп ислама: джихад
V. Понимание пророческой миссии	Пророческая миссия завершена (пророк Мухаммед – последний пророк на Земле) в отличие от шиитов (ожидание скрытого имама)			
VI. Принципы функционирования	1. Принцип либерализма 2. Гипотетический принцип	Принцип рационализма	Принцип пользы	1. Принцип буквализма 2. Принцип марфу (принцип трех поколений)
VII. Приоритетный источник мазхаба в рамках «Основ фикха» (Усуль аль-фикх) Аш-Шафии	Иджма (мнение уммы или мусульманских ученых)		Амаль (обычное право г. Медины)	Достоверные хадисы (для ханбалитов – хадисы трех поколений)

VIII. Приверженцы мазхабов	«Приверженцы мнения» / Люди рассуждений ( <i>араб.</i> Асхаб арра'и)	«Приверженцы хадиса» / Хадисоведы ( <i>араб.</i> Асхаб ал-хадис)	
IX. Разновидности иджтихада <sup>16</sup> , используемые в рамках мазхабов	<i>Истихсан</i> <sup>17</sup> ( <i>араб.</i> «одобрение, увязка»)	<i>Истислах</i> <sup>18</sup> ( <i>араб.</i> «улучшение»)	<i>Истихсаб</i> <sup>19</sup> ( <i>араб.</i> «искание связи с чем-либо известным»)
X. Отношение к нововведениям (бида)	Допустимость нововведений		
XI. Ареал распространения	Турция, Египет, республики Средней Азии (Казахстан, Узбекистан, Туркменистан, Киргизия), китайские мусульмане, Афганистан, Пакистан	ОАЭ, Кувейт, Бахрейн, страны Магриба (Тунис, Алжир, Марокко, Ливия) и Западной Африки (Мали, Нигерия, Чад)	Йемен, Шри-Ланка, Индонезия, Малайзия, Восточная Индия, страны Восточной Африки (Кения, Танзания). В России последователями этой школы являются чеченцы, ингуши, аварцы
			Королевство Саудовская Аравия, Катар

<sup>16</sup> *Иджтихад* – возможность толковать основы права и находить в них ответы на возникающие проблемы.

<sup>17</sup> *Истихсан* (*араб.* «одобрение, увязка») – одиночное решение, позволяющее отказать от аналогии, если она противоречит корням фикха, местному праву, распоряжениям светской власти или просто нецелесообразна.

<sup>18</sup> *Истислах* (*араб.* «улучшение») – возможность решения отдельных вопросов на основе свободного суждения.

<sup>19</sup> *Истихсаб* (*араб.* «искание связи с чем-либо известным») – рационалистический принцип извлечения правового решения, согласно которому «любые изменения нельзя считать наступившими, пока не выявятся ясные признаки данных изменений» [Исмаилов 2009, с. 25].

## Литература

---

- Аль-Бути 2004 – *Аль-Бути Муххамад Саид Рамадан*. Путь размечен: отказ от мазхабов – опаснейшее из нововведений, угрожающих исламскому шариату / Пер. с араб. З. Атаева, З. Увайсова. М.: Ансар, 2004. 111 с.
- Аль-Хассын 2009 – *Аль-Хассын С.А.-Р.* Аль-Хуррийя ад-динийя фи ас-Саудийя (Религиозная свобода в Саудовской Аравии). Эр-Рияд: Дар аль-гайна ли ан-нашр, 2009.
- Арсанукаева 2004 – *Арсанукаева М.С.* Суннитские мазхабы: история возникновения, особенности и перспективы развития // Религия и право. 2004. № 2–3. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sovremennoepravo.ru/m/articles/view/Мазхабы-школы-исламской-правовой-мысли> (дата обращения 2 сентября 2022).
- Исаев 2017 – *Исаев Л.М.* От фитнеса к сауре: метаморфозы арабо-мусульманских протестных движений // Неприкосновенный запас, журнальный клуб Интелрос. 2017. № 2. С. 146–156.
- Исмаилов 2009 – *Исмаилов А.Ш.* Мазхабы в исламе // Исламоведение. 2009. № 2. С. 23–30.
- Сюкияйнен 1986 – *Сюкияйнен Л.Р.* Мусульманское право. Вопросы теории и практики. М.: Наука, 1986. 256 с.
- Сюкияйнен 2013 – *Сюкияйнен Л.Р.* «Арабская весна» и исламская правовая мысль // Право. Журнал ВШЭ. 2013. № 1. С. 16–37.
- Сюкияйнен 2018 – *Сюкияйнен Л.Р.* Общие принципы фикха как отражение юридических особенностей исламского права // Право. Журнал высшей школы экономики. 2018. № 3. С. 50–80.
- Сюкияйнен 2021 – *Сюкияйнен Л.Р.* Исламское право и диалог культур в современном мире. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 684 с.
- Ханмагомедов 2013 – *Ханмагомедов Я.М.* Сложение мусульманского (суннитского) права // Исламоведение. 2013. № 2. С. 95–102.
- Халляк 2020 – *Халляк В.* История исламских теорий права: введение в суннитскую теорию права / Пер. с англ. И.А. Царегородцевой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. 464 с.
- Vogel 2000 – *Vogel F.* Islamic law and legal system: studies of Saudi Arabia. Brill, Leiden, Boston, Koln: Studies in Islamic law and society; Vol. 8, 2000 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/34959247\\_Islamic\\_Law\\_and\\_Legal\\_System\\_Studies\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/34959247_Islamic_Law_and_Legal_System_Studies_of_Saudi_Arabia) (дата обращения 2 сентября 2022).
- Winter 2014 – *Winter T.* Understanding the Four Madhhabs: the problem with anti-madhhabism, 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://masud.co.uk/understanding-the-four-madhhabs-the-problem-with-anti-madhhabism/> (дата обращения 2 сентября 2022).

## References

---

- Al'-Buti, M. (2004), *Put' razmechen: otkaz ot mazhhabov – opasneishee iz novovvedenii, ugrozhayushchikh islamskomu shariatu* [The Path is Marked. Redjecting Madhhabs Is the Most Dangerous Innovations to Islam Sharia], transl. from Arabic by Z. Ataev, Z. Uvaisov, Ansar, Moscow, Russia.
- Al'-Hassyn 2009 – Al'-Hassyn S.A.-R. *Al'-Hurriyya ad-diniyya fi as-Saudiyya (Religioznaya svoboda v Saudovskoy Aravii Religious Freedom in Saudi Arabia)*, Er-Riyad: Dar al'-gajna li an-nashr.
- Arsanukaeva, M.S. (2004), “Sunni madhhabs. History of origin, specifics and the development prospects”, *Religiya i pravo*, no. 2–3, available at: <https://www.sovremennoopravo.ru/m/articles/view/Mazxaby`shkoly`islamskoj-pravovoj-my`sli> (Accessed 2 September 2022).
- Hallaq, W. (2020), *Istoriya islamskikh teorii prava: vvedenie v sunnitskuyu teoriyu prava* [History of Islamic Theories of Law. An Introduction to the Sunni Theory of Law], transl. from Engl. by I.A. Tsaregorodtseva, Izd. Dom Vyshei shkoly ekonomiki, Moscow, Russia.
- Khanmagomedov, Ya.M. (2013), “Formation of Muslim (Sunni) Law”, *Islamic Studies*, no. 2, pp. 95–102.
- Isaev, L.M. (2017), “From Fitnah to Saura: Metamorphosis of Arabic-Muslim Protest Movements”, *Neprikosovennyi zapas, zhurnal'nyi klub Intelros*, no. 2, pp. 146–156.
- Ismailov, A.Sh. (2009), “Madhhabs in Islam”, *Islamic Studies*, no. 2, pp. 23–30.
- Syukiyainen, L.R. (1986), *Musul'manskoe pravo. Voprosy teorii i praktiki* [Muslim Law. Theory and Practice], Nauka, Moscow, Russia.
- Syukiyainen, L.R. (2013), “Arabian Spring' and Islamic Legal Thought”, *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki (Law. Journal of the Higher School of Economics)*, no. 1, pp. 16–37.
- Syukiyainen, L.R. (2018), “General Principles of Fiqh as the Reflection of Legal Specifics of the Islamic Law”, *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki (Law. Journal of the Higher School of Economics)*, no. 3, pp. 50–80.
- Syukiyainen, L.R. (2021), *Islamskoe pravo i dialog kul'tur v sovremennom mire* [Islamic Law and Dialogue of Cultures in Modern World], Izd. dom Vyshei shkoly ekonomiki, Moscow, Russia.
- Vogel, F. (2000), *Islamic law and legal system: studies of Saudi Arabia* / by Frank E. Vogel, Brill, Leiden; Boston; Koln (Studies in Islamic law and society; Vol. 8), available at: [https://www.researchgate.net/publication/34959247\\_Islamic\\_Law\\_and\\_Legal\\_System\\_Studies\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/34959247_Islamic_Law_and_Legal_System_Studies_of_Saudi_Arabia) (Accessed 2 September 2022).
- Winter, T. (2014), *Understanding the Four Madhhabs: the problem with anti-madhhabism*, available at: <http://masud.co.uk/understanding-the-four-madhhabs-the-problem-with-anti-madhhabism/> (Accessed 2 September 2022).

*Информация об авторе*

*Борис А. Антонов*, кандидат юридических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; heidel@rambler.ru

*Information about the author*

*Boris A. Antonov*, Cand. of Sci. (Law), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; heidel@rambler.ru

## Виды акций и их правовой режим в зарубежном законодательстве

Юлия В. Сахарова

*Российский государственный гуманитарный университет*

*Москва, Россия, 1887342@mail.ru*

*Аннотация.* Акции в зарубежном праве отличаются вариативностью закрепленных ими прав. В мировой корпоративной практике для обыкновенных акций возможны исключения из правила «одна акция – один голос», возможны модели диспропорционального предоставления прав по акциям. В различных мировых правовых системах сформировались свои подходы к конструированию правового режима акций. Режим акций различен в праве государств англосаксонской системы и в континентальном праве Европы, а также стран, взявших за основу ту или иную систему права. Зарубежные правовые порядки характеризуются либеральным и диспозитивным регулированием правового режима акций, в особенности дифференциации прав по акциям.

По сравнению с российским законодательством, акции в зарубежных правовых порядках отличаются большей вариативностью по содержанию и объему закрепляемых прав, а также большей диспозитивности в выборе, какие акции, с каким объемом прав может выпускать акционерная компания. Для инвесторов этот аспект имеет положительное значение и обеспечивает гибкость участия и правового регулирования акционерных правоотношений в корпорациях.

Различные типы привилегированных акций в зарубежных правовых порядках (акции с фиксированным дивидендом, защищенные акции, выкупные акции, сберегательные акции) предоставляют акционерам больше гарантий на получение дивидендного дохода, чем в российском корпоративном праве.

*Ключевые слова:* акция, обыкновенная акция, привилегированная акция, именная акция, документарная акция, бездокументарная акция

*Для цитирования:* Сахарова Ю.В. Виды акций и их правовой режим в зарубежном законодательстве // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 133–143. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-133-143

## Types of shares and their legal regime in foreign legislation

Yuliya V. Sakharova

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, 1887342@mail.ru*

*Abstract.* Shares in foreign law differ in the variability of the rights they secure. In the global corporate practice, exceptions to the “one share – one vote” rule are possible for ordinary shares, models of disproportionate granting of rights on shares are possible as well. Various world legal systems have developed their own approaches to the construction of the legal regime of shares. The regime of shares is different in the law of the states of the Anglo-Saxon system and in the continental law of Europe, as well as other countries that have taken any one of those systems of law as a basis. Foreign legal systems are characterized by liberal and dispositive regulation of the legal regime of shares, especially the differentiation of rights by shares.

In comparison with Russian legislation, shares in foreign legal systems are characterized by greater variability in the content and scope of the rights assigned, as well as a greater degree of dispositivity in choosing which shares, with what volume of rights, a joint-stock company can issue. For investors, that aspect has a positive value and provides flexibility of participation and legal regulation of joint-stock legal relations in corporations.

Various types of preferred shares in foreign legal systems (fixed-dividend shares, protected shares, redemption shares, savings shares) provide shareholders with more guarantees for receiving dividend income than in Russian corporate law.

*Keywords:* share, ordinary share, preferred share, registered share documentary share, non-documentary share

*For citation:* Sakharova, Yu.V. (2023), “Types of shares and their legal regime in foreign Legislation”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 133–143, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-133-143

Значение института акций как в российской экономике, так и в зарубежных системах и правовых порядках трудно переоценить. Как справедливо отмечается в литературе, «финансовый сектор призван сыграть важную роль в адаптации экономики к более устойчивому долгосрочному будущему» [Тимофеев 2022, с. 115]. Акции же выступают инструментом концентрации капитала, инвестиционным финансовым инструментом и инструментом корпоративного управления и контроля, ввиду чего они и получили наибольшее распространение среди ценных бумаг.

В английском праве уставом непубличной корпорации можно предусмотреть создание различных типов обыкновенных акций с различающимися правами голоса. Например, могут быть выпущены обыкновенные акции, лишенные права голоса. Для английской компании допустимо иметь более одного класса держателей обыкновенных акций с разными правами при голосовании.

Британский закон о компаниях<sup>1</sup> не содержит определения акции. В переводе с английского языка share (акция) обозначает долю, часть. Акция – это доля в капитале, что предполагает возможность владельца акции получать часть прибыли предприятия (дает право на дивиденд). Другое английское слово, обозначающее акцию, – stock. Владелец акции имеет требования, претензии на часть имущества компании. Третье слово, обозначающее акцию как ценную бумагу, обеспечивающую равные права ее держателю, – equity – обыкновенная голосующая акция без фиксированного дивиденда.

В английском праве понятию акционерного капитала соответствует понятие паевого капитала, разделенного на равные паи. Компании при создании могут выпускать только паи, но после их полной оплаты общее собрание пайщиков может переqualифицировать паи в акции. Английские компании вправе выпускать акции различных видов: обыкновенные и привилегированные; с правом голоса и без права голоса.

Обыкновенные акции или акции с нефиксированным дивидендом (ordinary shares) отличаются от российских обыкновенных акций. В уставе английской компании могут быть положения, допускающие существование обыкновенных акций с разными правами при голосовании. Это так называемые обыкновенные акции классов А и В.

Акции класса А наделены большим объемом прав, чем акции класса В. Выделение в структуре акционерного капитала происходит при первичном размещении акции или при учреждении компании. По сравнению с акциями класса А, распределенными между первичными акционерами при создании компании, акции класса В дают новым акционерам этой же компании меньший объем прав.

---

<sup>1</sup> Companies Act 2006 [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.hse.ru/data/2021/02/27/1395878389/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%20%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D1%85%202006.pdf> (дата обращения 11 октября 2022).

*Non voting ordinary shares* – неголосующие обыкновенные акции – не дают права голоса на общем собрании акционеров. С позиции правомочия голосования данный тип акций приравнен к привилегированным акциям (они тоже не голосуют), а с точки зрения получения дивидендов и имущества при ликвидации компании – к обыкновенным (дивиденд не фиксирован, и акционер получает свою долю в имуществе ликвидированной компании в последнюю очередь).

*Preference shares* – привилегированные акции – в отличие от обыкновенных акций предоставляют преимущество в праве на получение дивиденда, а также вложенных в акции (по номиналу) средств в случае ликвидации компании. Дивиденды по привилегированным акциям выражаются в виде определенного процента от номинальной стоимости. При этом для фиксированного дивиденда по привилегированным акциям характерно свойство кумулятивности, если иное не установлено уставом компании, т. е. задолженность по выплате дивидендов по предыдущим периодам должна быть погашена до выплат акционерам–держателям обыкновенных акций.

*Participating preference shares* – привилегированные акции с правом участия – акции, предоставляющие своему владельцу помимо права на дивиденды, также правомочие голосовать на общем собрании акционеров.

*Redeemable preference shares* – вид привилегированных акций, не свойственных российскому правопорядку, подлежащие выкупу. Компания обязана их выкупить у владельцев через определенный срок.

*Cumulative preference shares* – кумулятивные привилегированные акции – привилегированные акции, которые обеспечивают владельцу преимущественное право на получение дивиденда, не выплаченные дивиденды по такой акции аккумулируются. То есть если в одном году владелец кумулятивных привилегированных акций не получил дивидендов, то в следующем он наряду с дивидендами текущего года получит недополученные дивиденды за предыдущий.

*Convertible preference shares* – конвертируемые привилегированные акции – конвертируемые акции с возможностью конвертации в обыкновенные.

Примечательно, что акции всех видов в Англии являются именными.

Во Франции с 1984 г. в соответствии с Законом о финансах № 81-1160 от 30 декабря 1981 г.<sup>2</sup> все акции выпускаются в бездоку-

---

<sup>2</sup> Закон Франции о финансах № 81-1160 от 30 декабря 1981 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000515870/> (дата обращения 11 октября 2022).

ментарной форме. Акции могут быть именными (*titres nominatives*) или акциями на предъявителя (*titres au porteur*). Как и в других правовых порядках, акции градируются на обыкновенные и привилегированные.

Особенностью акций во французском правовом порядке является то, что уставом или общим собранием акционеров акциям может быть предоставлено право двойного голоса при условии, что они принадлежат одному акционеру в течение двух лет подряд. При этом это право двойного голоса по акции может быть признано за акционерами французской национальности или национальности государств-членов ЕС.

Во Франции, кроме классификации по способу легитимации управомоченного лица и по объему корпоративных прав, существуют и другие классификации: по характеру вклада и по степени амортизации акции в соответствии с Законом Франции «О торговых товариществах»<sup>3</sup>.

По характеру вклада акции делятся на денежные и натуральные. Денежные акции, исходя из названия, оплачиваются деньгами или путем зачета требований. Натуральные акции представляют натуральный вклад и не допускаются в оборот в течение двух лет со дня регистрации акционерного общества или со дня увеличения уставного капитала.

По степени амортизации акции делятся на неамортизированные и амортизированные. Владельцу амортизированной акции в ходе амортизации капитала акционерного общества им была возвращена сумма его вклада. В отличие от погашения при амортизации акции не аннулируются. Амортизированные акции не дают права на часть имущества общества при его ликвидации, дивиденды по таким акциям начисляются в последнюю очередь.

В законодательстве Нидерландов уставы компаний могут определять акции различных категорий (акции класса А и класса В), наделяя акции класса А большим числом голосов, чем акции класса В [Синицын 2021, с. 21].

В Испании Закон о компаниях<sup>4</sup> предусматривает выпуск документарных или бездокументарных акций. Документарные акции

---

<sup>3</sup> О торговых товариществах: Закон Франции № 66-537 от 24 июля 1966 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://constitutionallaw.ru/?p=1555> (дата обращения 11 октября 2022).

<sup>4</sup> Королевский законодательный декрет 1/2010 от 2 июля 2010 г., утверждающий пересмотренный текст Закона о компаниях [Электронный ресурс]. URL: [https://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/rdleg1-2010.html](https://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.html) (дата обращения 11 октября 2022).

могут быть именными или на предъявителя, а бездокументарные – только именными. При этом акции обществ, котируемые на фондовом рынке, могут быть выпущены только в бездокументарной форме.

Испанское законодательство делит акции на два класса: обыкновенные, предоставляющие право голоса (*acciones ordinaries*), и акции без права голоса, или неголосующие (*acciones sin derecho de voto*). Причем неголосующие акции получают право голоса, если в течение определенного срока дивиденды по ним не выплачивались.

Испанские компании, чьи акции котируются на фондовом рынке, могут выпускать отзывные, или выкупаемые, акции (*acciones rescatables*). Отзывные подлежат выкупу и погашению по прошествии установленного срока в соответствии с условиями решения о выпуске ценных бумаг. Право требовать выкупа отзывных акций может иметь сама компания, акционер, компания и акционер. Владелец отзывных акций имеет такие же корпоративные права, как и владелец обыкновенных акций.

Акции итальянских компаний выпускаются в бездокументарной форме и являются именными. Наряду с обыкновенными голосующими акциями (*azione ordinaria*) компании могут выпускать привилегированные акции (*azione privilegita*). У итальянских привилегированных акций есть одна отличительная черта – они предоставляют право голоса на внеочередных собраниях акционеров.

Кроме того, итальянское законодательство предусматривает еще один вид неголосующих акций – сберегательные акции (*azione di risparmio*). Но такой вид акций могут выпускать только компании, чьи акции имеют листинг на фондовой бирже.

По законодательству Нидерландов уставы акционерных компаний могут определять акции различных категорий (акции класса А и В) и предоставлять владельцу класса А в зависимости от номинальной стоимости большее число голосов, чем владельцам акций класса В. В законодательстве Нидерландов гибкое диспозитивное регулирование находит применение для семейных и (или) инновационных компаний с большой степенью личного участия [Синицын 2021, с. 21].

Дифференциация прав по акциям характерна и для англосаксонской системы. В Великобритании основными регулирующими акциями законами являются Закон о финансовых услугах и рынках 2000 г., Закон о компаниях 1985 г. и Закон о компаниях 2006 г.

Большая часть акций английских компаний являются именными, выпущенными в бездокументарной (дематериализованной) форме, права по которым учитываются эмитентами или компаниями-регистраторами в электронной расчетной системе. По жела-

нию акционера регистратор может оформить сертификат акций в бумажной форме. Обращение акций в документарной форме осуществляется посредством физического перемещения их сертификатов между хранилищами кастодианов (банков или агентов, осуществляющих хранение и учет финансовых активов без проведения операций) и перерегистрации прав собственности в реестре у эмитентов или регистраторов.

Законодательство США не определяет понятий «акция», «номинальная стоимость акций». Кроме того, североамериканский правопорядок признает право собственности на право, что делает возможным выпускать в обращение большое количество производных финансовых инструментов [Магданов 2022, с. 43]. Акция или участие в акционерном капитале, выраженное в ином виде, эмитированное корпорацией, акционерной компанией или аналогичным юридическим лицом, является ценной бумагой.

Ключевыми нормативно-правовыми актами США, регулирующими выпуск и оборот ценных бумаг, являются Закон о ценных бумагах 1933 г. (Security Act of 1933)<sup>5</sup> и Закон об обороте ценных бумаг 1934 г. (Security Exchange Act of 1934)<sup>6</sup>.

Согласно Закону о ценных бумагах 1933 г. акции, предлагаемые для публичной продажи в нескольких штатах, должны быть зарегистрированы посредством предоставления регистрационной заявки и проспекта эмиссии в Комиссию по ценным бумагам. Не требуется регистрировать ценные бумаги, реализуемые внутри штата и (или) при публичной эмиссии не сумму менее 5 млн долларов США. Не требуется регистрация и при размещении акций по закрытой подписке [Сахарова, Дебушевский, с. 84].

Ценная бумага в Германии обладает определенными характеристиками в отличие от ценной бумаги в английском праве, в котором она конкретно не определена.

В Германии обращаются три типа акций: обыкновенные, привилегированные и сертификаты участия. Немецкий закон об акционерных обществах от 6 сентября 1965 г.<sup>7</sup> (далее – Акционерный закон Германии) постулирует неделимость акций (§ 8 Акционер-

---

<sup>5</sup> Security Act of 1933 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.law.cornell.edu/wex/securities\\_act\\_of\\_1933](https://www.law.cornell.edu/wex/securities_act_of_1933) (дата обращения 11 октября 2022).

<sup>6</sup> Security Exchange Act of 1934 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.law.cornell.edu/wex/securities\\_exchange\\_act\\_of\\_1934](https://www.law.cornell.edu/wex/securities_exchange_act_of_1934) (дата обращения 11 октября 2022).

<sup>7</sup> Закон об акционерных обществах Германии (Aktengesetz) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/BjNR010890965.html> (дата обращения 11 октября 2022).

ного закона Германии). Также не допускается множественное право голоса по акциям.

В соответствии с Акционерным законом Германии акции могут быть именными и оформляться на предъявителя. При этом уставом акционерного общества может быть допущено, что часть акций будет именная, а часть – на предъявителя. Также уставом может быть разрешено винкулирование именных акций, т. е. применение надписи на предъявительских ценных бумагах, превращающих их в именные. Такой прием разрешен, если устав предусматривает, что передача акций к уже существующим членам общества не требует согласия общего собрания акционеров.

Акционерный закон Германии в отдельных прописанных случаях предусматривает приобретение обществом собственных акций. При этом прав по казначейским акциям компания не имеет.

Еще одним примером континентального регулирования акций выступает правовая доктрина Испании. Согласно Закону о компаниях, акции представляют собой пропорциональную часть уставного капитала соответствующей коммерческой организации и являются уставной мерой участия лица в обществе. Акции закрепляют ряд прав своих владельцев. Первая группа прав – имущественные права: получение дивидендов и части капитала общества при его ликвидации. Вторая группа прав – личные, так называемые политические (“*politicos*”): участие в принятии решений, участие в общем собрании акционеров.

Акции в законодательстве Испании, как и в законодательстве Германии, являются неделимыми. Более того, в испанской правовой доктрине ценные бумаги рассматриваются в качестве вещей [Лукоянов 2014, с. 484].

Особняком в правовом регулировании акций стоит Китай, чья история регулирования ценных бумаг насчитывает несколько десятков лет и имеет большую степень государственного контроля. Законодательство Китая характеризуется включением западных практик в традиции китайского государства.

В сфере оборота акций ключевыми нормативно-правовыми актами являются Закон КНР «О компаниях» от 29 декабря 1993 г. № 42<sup>8</sup> и Закон КНР «О ценных бумагах» от 29 декабря 1998 г.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Закон КНР «О компаниях» от 29 декабря 1993 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.chinajusticeobserver.com/law/x/company-law-china-20181026> (дата обращения 11 октября 2022).

<sup>9</sup> Закон КНР «О ценных бумагах» от 29 декабря 1998 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.chinajusticeobserver.com/law/x/securities-law-of-china-20191229/intro> (дата обращения 11 октября 2022).

Законодательство КНР не содержит термин «ценная бумага» и термин «акция». Закон КНР «О компаниях» содержит признаки и виды акции, права, закрепляемые акциями (через права акционеров). Стоит отметить нормы статьи 131 Закона КНР «О компаниях», предусматривающие, что Государственный совет может разработать отдельные правила для выпуска компаниями акций иных типов, чем те, которые предусмотрены в Законе.

Китайские акционерные компании выпускают обыкновенные голосующие акции и привилегированные акции. Акционеры компании пользуются такими правами, как доход от активов, участие в принятии важных решений и выбор менеджеров в соответствии с законом. Согласно статье 126 Закона КНР «О компаниях» акции выпускаются в соответствии с принципами справедливости: одного типа и выпуска – на одинаковых условиях и по одной цене.

Держатели привилегированных акций, помимо приоритетного права на выплату дивидендов, имеют право на ознакомление с уставом компании, реестром акционеров, финансовой отчетностью и требовать выкупа привилегированных акций. Кроме того, привилегированные акции предоставляют право голоса по решениям о реорганизации компании в той или иной форме. Если по привилегированным акциям не выплачен дивиденд в течение двух лет подряд, они становятся голосующими.

Китайское законодательство допускает выпуск документарных и бездокументарных акций. В документарной форме акции компаний представляют собой сертификат акций. Сертификаты на акции должны быть бумажными или в другой форме, определяемой регулирующим органом Государственного совета по ценным бумагам. В сертификате акций указываются название, дата учреждения, класс и номинальная стоимость сертификата акций и количество акций, которые он представляет, порядковый номер сертификата акций. Сертификаты акций должны быть подписаны законным представителем и скреплены печатью компании. На сертификатах акций учредителей должны быть четко указаны слова «сертификат акций учредителей».

Отдельный класс акций в китайских акционерных компаниях – это акции для учредителей. Акции, выпущенные компанией учредителю или юридическому лицу, должны быть именными акциями и должны иметь имя такого учредителя или юридического лица. Для таких акций не может быть открыт отдельный счет с другим именем, а также такие акции не могут быть зарегистрированы на имя представителя. Учредительские акции не могут быть проданы в течение одного года с даты учреждения компании.

Акции в китайской правовой системе могут быть именными и предъявительскими. Компании должны создать и вести реестры акций.

Таким образом, говоря о классификации акций и их правовом режиме в зарубежном законодательстве, можно сделать вывод о большей вариативности акций по содержанию и объему закрепляемых прав, чем в российском правовом порядке, а также о большей степени диспозитивности в выборе, какие акции, с каким объемом прав может выпускать акционерная компания. Это имеет положительное значение для инвесторов и обеспечивает гибкость участия и правового регулирования акционерных правоотношений в корпорациях.

Привилегированные акции в зарубежных правовых порядках (акции с фиксированным дивидендом, защищенные акции, выкупные акции, сберегательные акции) предоставляют акционерам больше гарантий на получение дивидендного дохода.

### *Литература*

---

- Лукоянов 2014 – *Лукоянов Н.В.* Корпоративные бездокументарные ценные бумаги в праве Испании // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2014. № 3. С. 483–487.
- Магданов 2022 – *Магданов П.В.* Сравнение правовых основ регулирования деятельности и управления акционерными обществами в США и России // Стратегии бизнеса. 2022. № 2. С. 42–46.
- Сахарова, Дебушевский 2022 – *Сахарова Ю.В., Дебушевский Т.И.* Акции и криптовалюта как предмет для инвестирования: сравнительное исследование // Экономика. Социология. Право. 2022. № 1. С. 83–87.
- Синицын 2021 – *Синицын С.А.* Корпоративный контроль в российском и зарубежном праве: взаимосвязь права и экономики // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2021. № 1. С. 4–36.
- Тимофеев 2022 – *Тимофеев С.В.* Изменения ESG-регулируемого Великобритании: стратегия, цели и задачи финансового регулятора // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 1. С. 112–126.

### *References*

---

- Lukoyanov, N.V. (2014), “Corporate undocumented securities in the law of Spain”, *Journal of Foreign Legislation and Comparative Law*, no. 3, pp. 483–487.
- Magdanov, P.V. (2022), “Comparison of the legal framework for the regulation and management of joint-stock companies in the USA and Russia”, *Business Strategies*, no. 2, pp. 42–46.

- Sakharova, Yu.V. and Debushevskii, T.I. (2022), "Stocks and cryptocurrency as a subject for investment: a comparative study", *Economy. Sociology. Right*, no. 1, pp. 83–87.
- Sinitin, S.A. (2021), "Corporate control in Russian and foreign law: Relations of Economy and Law", *Law. Journal of the Higher School of Economics*, no. 1, pp. 4–36.
- Timofeev, S.V. (2022), "Changes in the UK regulation ESG. Strategy, goals and objectives of the financial regulator", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 112–126.

### *Информация об авторе*

*Юлия В. Сахарова*, кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 1887342@mail.ru.

### *Information about the author*

*Yuliya V. Sakharova*, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 1887342@mail.ru

УДК 332

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-144-153

Правовой статус  
специальных административных районов  
по российскому законодательству

Валентина В. Самойлова

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

*Аннотация.* Статья посвящена изучению правового статуса российских специальных административных районов (САР), в ней исследуется порядок получения статуса участника САР, анализируются причины формирования подобных особых территорий, цели и задачи их функционирования. Также автор рассматривает требования, предъявляемые потенциальным участникам САР.

*Ключевые слова:* специальный административный район, САР, инвестиции, инвестиционная деятельность, санкции, иностранная компания, международная компания, международный общественно полезный фонд, международный личный фонд

*Для цитирования:* Самойлова В.В. Правовой статус специальных административных районов по российскому законодательству // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 1. С. 144–153. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-144-153

Legal status of special administrative regions  
under Russian law

Valentina V. Samoilova

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

*Abstract.* The article is about the study of the legal status of Russian special administrative regions (SAR), as well it considers the procedure for obtaining the status of a SAR participant and analyzes the reasons for the formation of such special territories, the goals and objectives of their functioning. The author also goes into the requirements for potential participants in the SAR.

---

© Самойлова В.В., 2023

*Keywords:* special administrative region, SAR, investment, investment activity, sanctions, foreign company, international company, international public benefit fund, international personal fund

*For citation:* Samoilova, V.V. (2023), "Legal status of special administrative regions under Russian law", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 144–153, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-1-144-153

Такое понятие, как «специальный административный район», или САР, является достаточно новым для российского законодательства. Первые особые территории подобного типа были сформированы всего четыре года назад, в 2018 г. Преобразование территорий островов Русский и Октябрьский в особые зоны произошло после принятия Федерального закона № 291-ФЗ<sup>1</sup>. На момент написания статьи действует редакция, принятая в июле 2022 г.

Возникает вопрос, что представляет собой САР, для каких целей были преобразованы островные территории и чем они отличаются от иных особых экономических территорий, которые существуют на территории Российской Федерации.

Представляется целесообразным начать изучение особых районов именно с цели их создания, так как она отличается от целей создания тех же ОЭЗ.

Цель придания островам статуса территории с особым правовым режимом состоит в возврате российского бизнеса либо бизнеса иностранного, но имеющего российское происхождение и участие, обратно из иностранной юрисдикции под родное крыло.

Не случайно идея создания особых условий для создания неких экономических оазисов для решивших вернуться появилась после событий 2014 г., и если первое время существовали сомнения в том, что подобное предложение будет пользоваться спросом, что многие компании захотят вернуться, то вследствие ухудшения геополитической обстановки в мире эти сомнения отпали сами собой. После начала СВО в феврале 2022 г. в результате введения бесконечных пакетов санкций против России, в том числе персональных, потерь российскими представителями бизнеса своего имущества за границей, а также учитывая угрозы,

---

<sup>1</sup> О специальных административных районах на территориях Калининградской области и Приморского края: Федеральный закон [от 03.08.2018 № 291-ФЗ] // СЗ РФ. 2018. № 32. Часть I. Ст. 5084.

исходящие от недружественных государств<sup>2</sup>, среди которых все страны Евросоюза, США, Япония, Великобритания и другие, перспектива возврата бизнесов обратно в Россию стала весьма очевидным выходом из сложившейся ситуации.

Также огромную роль в сложившейся ситуации играет возможность установить режим конфиденциальности в отношении лиц, участвующих в управлении, а также владеющих той или иной компанией. При этом немаловажным в развитии управленческой среды компании является вопрос применения инструментов коммуникации [Молчанова, Кутовой 2022].

Итак, основная цель создания САР – возврат капитала на родину. А цель создания ОЭЗ, например, – это развитие отдельного региона либо же отдельной отрасли или отраслей в нем. Хотя по сути и САР и ОЭЗ – это территории с особым режимом ведения бизнеса, они отличаются и целью, с которой создаются, и порядком управления, и процедурой приобретения резидентства в них.

В мире самыми известными примерами САР являются Гонконг и Макао, китайские автономии, официально входящие в состав КНР, но при этом имеющие широкие полномочия по самостоятельному решению огромного спектра вопросов. Исключениями является лишь невозможность проводить собственную внешнюю политику, а также самостоятельно решать оборонные вопросы. Именно в Китае в середине восьмидесятых годов двадцатого века был сформулирован принцип «одной страны – двух систем» для успешного возврата и интеграции китайских территорий, долгое время находящихся под западным протекторатом.

Помимо упомянутого выше Федерального закона № 291-ФЗ, статус резидентов САР, а также правила их регистрации, деятельность, налогообложение регулируются Федеральным законом № 290-ФЗ<sup>3</sup>, Федеральным законом № 293-ФЗ<sup>4</sup>, Федеральным за-

---

<sup>2</sup> Об утверждении перечня иностранных государств и территорий, совершающих недружественные действия в отношении Российской Федерации, российских юридических и физических лиц: распоряжение Правительства РФ [от 05.03.2022 № 430-р] // СЗ РФ. 2022. № 11. Ст. 1748.

<sup>3</sup> О международных компаниях и международных фондах: Федеральный закон [от 03.08.2018 № 290-ФЗ] // СЗ РФ. 2018. № 32. Часть I. Ст. 5083.

<sup>4</sup> О внесении изменений в статьи 1 и 10 Федерального закона «О валютном регулировании и валютном контроле» в связи с принятием Федерального закона «О специальных административных районах на территориях Калининградской области и Приморского края» и Федерального закона «О международных компаниях»: Федеральный закон [от 03.08.2018 № 293-ФЗ] // СЗ РФ. 2018. № 32. Часть I. Ст. 5086.

коном № 294-ФЗ<sup>5</sup>, Федеральным законом № 296-ФЗ<sup>6</sup>, Федеральным законом № 295-ФЗ<sup>7</sup>. Принятие целого пакета нормативных актов позволило создать удобный механизм быстрого переезда иностранного юрлица в российский САР, при этом предусматривается полное сохранение его структуры, лишь меняется юридический адрес.

В своем докладе в июне 2022 г. министр экономического развития РФ отметил, что за первые пять месяцев этого года в специальные районы переехало столько же компаний, сколько за весь 2021 год. Очевидно, что огромную роль здесь сыграло начало СВО и опасность дальнейшего нахождения за границей для любого российского капитала, в том числе участвующего в иностранных организациях. Министр подчеркнул, что именно САРы являются ключевым инструментом для возвращения бизнеса. Более того, с начала года был усовершенствован и упрощен механизм переезда, так как он происходит, как правило, из недружественных стран, при полном «несодействии» последних и возможен даже по копиям документов для быстрого последующего возобновления деятельности компании в России с наименьшим простоем и соответствующими потерями.

Также, по словам министра, зафиксирован рост спроса на членство в российских САР: 26 компаний уже перенесли свою деятельность в Россию, 16 компаний подали документы, еще 30 – заявки. При этом каждая такая компания (а это в основном головные структуры крупных холдингов) и их успешный и быстрый переезд в Россию означают сохранение стабильности, ра-

---

<sup>5</sup> О внесении изменений в часть первую и главу 25 части второй Налогового кодекса Российской Федерации (в части особенностей налогообложения международных холдинговых компаний): Федеральный закон [от 03.08.2018 № 294-ФЗ] // СЗ РФ. 2018. № 32. Часть I. Ст. 5087.

<sup>6</sup> О внесении изменений в Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации в части создания Российского открытого реестра судов в связи с принятием Федерального закона «О международных компаниях» и Федерального закона «О специальных административных районах на территориях Калининградской области и Приморского края»: Федеральный закон [от 03.08.2018 № 296-ФЗ] // СЗ РФ. 2018. № 32. Часть I. Ст. 5089.

<sup>7</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальных административных районах на территориях Калининградской области и Приморского края»: Федеральный закон [от 03.08.2018 № 295-ФЗ] // СЗ РФ. 2018. № 32. Часть I. Ст. 5088.

бочих мест и продолжение осуществления ими инвестиционной деятельности<sup>8</sup>.

Получается, что теперь наблюдается процесс, обратный вывозу капитала. Для любого бизнеса даже с минимальным участием российского капитала перспектив развития за границей нет, а вот перспектива лишиться всего довольно велика. Внезапно, в пику бытовавшему с девяностых годов мнению об иностранных райских куцах, оказалось, что дома безопаснее.

По словам заместителя министра экономического развития, были сняты все географические ограничения на перемещение иностранного бизнеса в Российскую Федерацию, был закреплен его «транзит». Правовой статус и режим САР развивается, становится более привлекательным, «при необходимости будет и дальше точно донастраиваться»<sup>9</sup>. Увеличение количества компаний, зарегистрированных в САР, подтверждает то, что подобные особые районы можно назвать состоявшимся эффективным инструментом для улучшения инвестиционного климата в стране, особенно в сложившихся тяжелых политических и экономических условиях.

Специальные районы на российских островах позволяют осуществить переезд компании с сохранением ее организационно-правовой формы, структуры, активов, т. е. редомициляцию в целях сохранения бизнеса в кратчайшие сроки с минимальными затратами и при отсутствии административных барьеров.

В этом может быть заинтересован и чисто иностранный капитал, особенно учитывая право на конфиденциальность информации о резидентах САР. Не секрет, что многие иностранные компании вынуждены сворачивать свой высокодоходный бизнес в России и покидать перспективный рынок, неся огромные потери, из-за незаконного и беспрецедентного давления со стороны своих государств, проводящих агрессивную антироссийскую политику.

---

<sup>8</sup> Максим Решетников сообщил о регистрации 26 новых компаний в специальных административных районах РФ за 5 месяцев 2022 года // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim\\_reshetnikov\\_soobshchil\\_o\\_registracii\\_26\\_novyh\\_kompaniy\\_v\\_specialnyh\\_administrativnyh\\_rayonah\\_rf\\_za\\_5\\_mesyacev\\_2022\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_soobshchil_o_registracii_26_novyh_kompaniy_v_specialnyh_administrativnyh_rayonah_rf_za_5_mesyacev_2022_goda.html) (дата обращения 20 сентября 2022).

<sup>9</sup> В калининградский САР переехала холдинговая структура Совкомбанка // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/v\\_kaliningradskiy\\_sar\\_pereehala\\_holdingovaya\\_struktura\\_sovkombanka.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/v_kaliningradskiy_sar_pereehala_holdingovaya_struktura_sovkombanka.html) (дата обращения 18 октября 2022).

Так, в порядке редомициляции переехала в Россию из Люксембурга Международная компания АО «Совко Капитал Партнерс», владеющая контрольным пакетом ПАО «Совкомбанк». По словам Председателя правления ПАО «Совкомбанк» Дмитрия Гусева, акционеры приняли решение перевести холдинговую компанию в российскую юрисдикцию, как только была сформирована нормативная база и разработан простой и быстрый механизм «переезда». Теперь компания зарегистрирована на острове Октябрьский в Калининградской области.

Регистрацию на территории особых районов осуществляют управляющие компании САР, а именно на острове Русский это АО «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики» и АО «Корпорация развития Калининградской области» на острове Октябрьский.

Именно эти две корпорации осуществляют регистрацию компаний, желающих стать резидентами САР и, соответственно, отвечающих всем требованиям, предъявляемым потенциальным резидентам.

Какие же возможности становятся доступны для иностранных компаний, желающих переехать в Россию?

Во-первых, они могут продолжать применять иностранные правовые нормы, которыми руководствовались в своей деятельности до переезда. Однако применять их они могут лишь до конца 2038 г., а именно до 1 января 2039 г. Впрочем, учитывая, что сейчас лишь 2022 г., у компаний, сменивших «местожительство», еще более 15 лет впереди для того, чтобы перестроить свою деятельность в соответствии с российским законодательством. При этом ограничение действует лишь в отношении международных компаний, что касается общественно полезных и международных личных фондов, то они имеют возможность применять иностранные правовые нормы бессрочно.

Во-вторых, иностранные компании–резиденты САР могут выражать номинал своих акций не в рублях, а в иностранной валюте.

В-третьих, пользоваться при голосовании акционеров услугами иностранного регистратора, а также организовывать их общее собрание по правилам этого регистратора.

В-четвертых, пользоваться услугами иностранных организаций для открытия лицевого счета иностранного номинального держателя акций.

В-пятых, компании, переехавшие в порядке редомициляции на острова Русский и Октябрьский, имеют возможность обратиться в иностранное арбитражное учреждение или в постоянно действующее

щее арбитражное учреждение<sup>10</sup> в случае возникновения каких-либо корпоративных разногласий.

В-шестых, компанией может использоваться международный стандарт финансовой отчетности (МСФО/IFRS), если его цели использования законны. Однако в государственные органы, например налоговые, отчетность необходимо представлять в соответствии с российскими требованиями.

В-седьмых, для компаний–резидентов САР, признанных международными холдинговыми компаниями, а также для тех компаний, которые владеют воздушными или водными судами, российским налоговым законодательством предусмотрены некоторые особенности налогообложения.

Что касается статуса валютного резидента или нерезидента, то международные компании, базирующиеся в САР, по российскому валютному законодательству сохраняют статус нерезидентов<sup>11</sup>.

Не каждая иностранная компания может претендовать на возможность переезда в специальный район. Такой возможности не имеют:

- кредитные организации;
- некредитные финансовые организации;
- бюро кредитных историй;
- кредитные рейтинговые агентства;
- актуарии;
- операторы платежных систем;
- операторы услуг платежной инфраструктуры.

Остальные потенциальные резиденты САР должны соответствовать предъявляемым законом требованиям.

Иностранная компания должна быть создана/зарегистрирована до 1 марта 2022 г. в соответствии с правом страны, где это было осуществлено (личный закон юрлица)<sup>12</sup>.

Также компания обязывается в течение одного года осуществить инвестиции на территории страны в размере 50 млн руб. или более. Это могут быть как капитальные вложения, так и вло-

---

<sup>10</sup> Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации: Федеральный закон [от 29.12.2015 № 382-ФЗ] // СЗ РФ. 2016. № 1. Часть I. Ст. 2.

<sup>11</sup> О валютном регулировании и валютном контроле: Федеральный закон [от 10.12.2003 № 173-ФЗ] // СЗ РФ. 2003. № 50. Ст. 4859.

<sup>12</sup> Статья 1202. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) [от 26.11.2001 № 146-ФЗ] // СЗ РФ. 2001. № 49. Ст. 4552.

жения в российские юрлица. Данное обязательство оформляется в простой письменной форме<sup>13</sup>.

Иностранная компания, претендующая на переезд, должна подать заявку на заключение договора об осуществлении деятельности в качестве участника САР в управляющую компанию (УК) выбранного района.

Важным моментом для претендента является членство страны, из которой происходит переезд иностранной компании, в ФАТФ либо в региональной группе по ее типу. После попадания Российской Федерации в 2000 г. в черный список Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ), чему предшествовало и послужило причиной беззаконие пресловутых девяностых годов, к вопросу легализации денежных средств<sup>14</sup> в нашей стране стали относиться гораздо внимательнее.

В целом требования, предъявляемые к компаниям, претендующим на статус участника САР, можно разделить на две группы. Первая группа требований относится к международным компаниям, они были рассмотрены выше. Вторая же группа требований относится к международным фондам, как общественно полезным, так и личным.

Международный общественно полезный фонд должен быть унитарной некоммерческой организацией, не имеющей членства, учрежденной зарубежным юрлицом или же российским юрлицом, уже являющимся резидентом САР. При этом в качестве учредителя физическое лицо выступать НЕ может.

Единственной целью создания данного фонда может быть осуществление функций, не носящих коммерческий характер. Также эта цель не должна противоречить российскому публичному порядку<sup>15</sup>. Что касается балансовой стоимости активов учредителя фонда, то они должны быть не менее 500 млн руб.

Что касается международных личных фондов, то это должна быть унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства, созданная с целью управления переданным имуществом на определенных условиях. Цель не должна противоречить российскому публичному порядку. Инкорпорацию такого

---

<sup>13</sup> Статья 160. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [от 30.11.1994 № 51-ФЗ] // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

<sup>14</sup> О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон [от 07.08.2001 № 115-ФЗ] // СЗ РФ. 2001. № 33. Часть I. Ст. 3418.

<sup>15</sup> Статья 1193. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) [от 26.11.2001 № 146-ФЗ] // СЗ РФ. 2001. № 49. Ст. 4552.

фонда возможно осуществить при условии, что наследственное дело учредителя может быть открыто в России. Стоимость активов международного личного фонда должна составлять не менее 5 млрд руб.

Требования о подаче заявки на участие в УК и необходимость членства страны регистрации фондов в ФАТФ или региональной группе по ее типу сохраняются.

Выше уже упоминалось, что регистрация участников САР осуществляется их УК, акционерными обществами «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики» и «Корпорация развития Калининградской области» соответственно.

Регистрация нового участника специального района возможна путем изменения личного закона юридического лица вследствие перехода его из одной национальной юрисдикции в другую без утраты последним правосубъектности (редомициляция) либо с помощью принятия решения о создании компании в соответствии с законодательством определенной юрисдикции (инкорпорация). Первый способ актуален для международных компаний и международных личных и общественно полезных фондов, второй только для международных общественно полезных и личных фондов.

В целом порядок приобретения статуса участника САР выглядит следующим образом.

Заинтересованное лицо обращается с заявкой в УК выбранного района с необходимым пакетом документов. Управляющая компания в течение двух рабочих дней принимает решение о приеме документов либо отказе в нем. В первом случае документы направляются в регистрирующий орган, Банк России. Государственная регистрация осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней с момента получения документов от УК.

После получения статуса международной компании или международного фонда юрлицо должно быть исключено из реестра иностранных юридических лиц в течение двух лет.

Все документы, предоставляемые иностранным лицом, должны быть выданы уполномоченными органами других государств, легализованы и содержать апостиль. К документам на иностранных языках должны прилагаться нотариально заверенные переводы на русский, корпоративные документы должны быть подписаны уполномоченными на то лицами.

В современных сложных экономических условиях на САР возлагаются большие надежды как на эффективный инструмент формирования благоприятных финансовых и административных условий для сохранения и развития бизнеса, а также стабилизации инвестиционной активности.

## *Литература*

---

Молчанова, Кутовой 2022 – *Молчанова А.А., Кутовой В.М.* Новые инструменты коммуникации в бизнесе: конкурентоспособность, результативность и повышение эффективности работы компании // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 1. С. 63–74. URL: <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-1-63-74>

## *Reference*

---

Molchanova, A.A. and Kutovoi, V.M. (2022), “New communication tools in business. Competitiveness, efficiency and improving the efficiency of the company”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 63–74. URL: <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-1-63-74>

## *Информация об авторе*

*Валентина В. Самойлова*, кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; [wsamoilova@mail.ru](mailto:wsamoilova@mail.ru)

## *Information about the author*

*Valentina V. Samoilova*, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; [wsamoilova@mail.ru](mailto:wsamoilova@mail.ru)

Дизайн обложки

*Е.В. Амосова*

Корректор

*Н.В. Москвина*

Компьютерная верстка

*Н.В. Москвина*

Подписано в печать 28.03.2023.

Формат 60×90<sup>1/16</sup>.

Уч.-изд. л. 9,5. Усл. печ. л. 9,6.

Тираж 1050 экз. Заказ № 1698

Издательский центр

Российского государственного  
гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., 6

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