

научно-практический журнал

# современная КОНКУРЕНЦИЯ

2024. Том 18. № 2

Март–Апрель

Сквозной номер выпуска – 98

Издается с января 2007 г. Периодичность издания – 6 раз в год.

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)

Университет «Синергия»

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

**Рубин Юрий Борисович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

Редколлегия (редакционный совет)

**Авдашева Светлана Борисовна**

доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ

**Клейнер Георгий Борисович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, действительный член РАЕН, академик Международной академии менеджмента, заместитель научного руководителя Центрального экономико-математического института РАН

**Князева Ирина Владимировна**

доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Сибирского института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

**Коваленко Александр Иванович**

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия», заместитель главного редактора

**Коробов Юрий Иванович**

доктор экономических наук, профессор департамента банковского дела и монетарного регулирования Финансового университета при Правительстве РФ

**Леднев Владимир Алексеевич**

доктор экономических наук, профессор, вице-президент Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

**Манев Иван**

PhD, профессор кафедры менеджмента Университета Мейна, декан Колледжа бизнеса, государственной политики и здравоохранения (США)

**Моррис Майкл**

PhD, профессор, декан факультета предпринимательства Университета Оклахомы (США)

**Осипенко Олег Валентинович**

доктор экономических наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

**Осипов Владимир Сергеевич**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ имени М. В. Ломоносова

**Платонова Елена Дмитриевна**

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и менеджмента Московского педагогического государственного университета

**Светульников Сергей Геннадьевич**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической кибернетики и экономико-математических методов Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**Смайлор Рэй**

PhD, профессор кафедры инноваций и технологии Школы бизнеса им. Нили при Техасском христианском университете (США)

**Хабаров Владимир Иванович**

доктор экономических наук, профессор, вице-президент, профессор кафедры организационного менеджмента, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», заместитель главного редактора

**Цыганов Андрей Геннадьевич**

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

**Шаститко Андрей Евгеньевич**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ РАНХиГС

**Шиндэхут Минэт**

PhD, профессор кафедры предпринимательства Школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского университета (США)

**Юданов Андрей Юрьевич**

доктор экономических наук, профессор Финансового университета при Правительстве РФ, член Европейской ассоциации истории бизнеса

Журнал «Современная конкуренция» индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики: eLIBRARY (ПИНЦ), ВИНТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

**Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»»**

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)  
125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3  
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

# JOURNAL OF MODERN COMPETITION

**2024. Vol. 18. No. 2**

**March–April**

ISSN 1993-7598 (Print)  
ISSN 2687-0657 (Online)  
DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2

Continuous issue – 98

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

**Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)  
Synergy University**

---

## Editor-in-Chief

### **Yury Rubin**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member  
of the Russian Academy of Education, Head of  
Entrepreneurship and Competition Department, Synergy  
University

## Editorial Board

### **Svetlana Avdasheva**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director  
of Institute for Industrial and Market Studies HSE

### **Georgiy Kleiner**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member  
of the Russian Academy of Sciences, Full Member  
of the Academy of Natural Sciences, Academician of the  
International Academy of Management, Deputy Scientific  
Director of Central Economics and Mathematics Institute  
of the Russian Academy of Sciences

### **Irina Knyazeva**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director of Siberian  
Institute of Management, Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public  
Administration

### **Aleksandr Kovalenko**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship  
and Competition Department, Synergy University,  
Deputy Chief Editor

### **Yuriy Korobov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Banking and Monetary Regulation  
Department, Financial University under the Government of the  
Russian Federation

### **Vladimir Lednev**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-President of Synergy  
University

### **Ivan Manev**

PhD, Professor of Management Department at the University  
of Maine, Dean of the College of Business,  
Public Policy and Health (USA)

### **Michael Morris**

PhD, Professor, Dean of the Faculty of Business at the  
University of Oklahoma (USA)

### **Oleg Osipenko**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition  
Department, Synergy University

### **Vladimir Osipov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and  
Foreign Economic Activity Administration Department,  
Lomonosov Moscow State University

### **Elena Platonova**

Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic Theory  
and Management Department, Moscow Pedagogical State  
University

### **Sergey Svetunkov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic  
Cybernetics and Mathematical Economics Department,  
Saint-Petersburg State University of Economics

### **Raymond Smilor**

PhD, Professor of Innovation and Technology  
Business School at Texas Christian University (USA)

### **Vladimir Khabarov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-President, Professor  
of Organizational Management Department,  
Synergy University, Deputy Chief Editor

### **Andrey Tsyganov**

Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher at the Competition  
and Industrial Policy Department, Faculty of Economics,  
Lomonosov Moscow State University, Deputy Head of FAS  
Russia

### **Andrey Shastitko**

Dr. Sci. (Econ.), Head of Competition and Industrial Policy  
Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State  
University, Director of Center for Research in Competition and  
Economic Regulation Studies IAER RANEPa

### **Minet Schindehutte**

PhD, Professor of Business Management School  
at Syracuse University (USA)

### **Andrey Yudanov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Finance University under the  
Government of the Russian Federation, a member of the  
European Association of Business History

---

The journal is included into the Russian and international scientific databases:  
eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences),  
Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

**Publisher: Moscow University for Industry and Finance "Synergy"**

Publisher address: 9/14 k. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia  
Editorial office address: 80B, k. 3, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125315, Russia  
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

E-mail: [evlasova@synergy.ru](mailto:evlasova@synergy.ru); [www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru)

© Synergy University

# Содержание

---

## Конкурентная политика

**И. В. Князева, Е. С. Горевая, В. С. Казаржевская**

Анализ состояния конкуренции на рынке жилищного строительства  
в контексте ключевых трендов . . . . . 5

---

## Конкурентоспособность бизнеса

**И. А. Морозова, А. С. Дмитриев**

Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие  
обеспечения их конкурентоспособности. . . . . 27

**А. Ю. Погорелова**

Корпоративная социальная ответственность высших учебных заведений  
в условиях конкуренции . . . . . 39

---

## Практика предпринимательства

**Л. А. Бурдина, А. С. Мельникова**

Определение стратегических направлений развития коммерческого банка  
на основе построенной SWOT-матрицы (часть 2) . . . . . 50

**О. В. Осипенко**

Институт «номинальный руководитель компании»: сущность, формы, мотивы  
и риски применения . . . . . 64

---

## Отраслевые рынки

**К. А. Смирнов, В. И. Хабаров**

Роль цифровых продуктов в развитии предпринимательства  
отечественного ретейла. . . . . 89

**Р. Р. Шамьянов, А. И. Коваленко**

Конъюнктура мирового рынка СПГ в условиях санкционного давления. . . . . 104

---

## Вопросы теории

**А. В. Макаров, В. В. Остроумов**

Развитие концепции воспитательного протекционизма в истории  
экономической мысли . . . . . 118

---

## Библиография

**Ю. И. Коробов**

Учебник конкуренции для профессионалов современного бизнеса. . . . . 134

Правила оформления материалов . . . . . 139

# Contents

---

## Competition policy

**I. Knyazeva, E. Gorevaya, V. Kazarzhevskya**

Analysis of the State of Competition in the Housing Construction Market  
in the Context of Key Trends . . . . . 5

---

## Business competitiveness

**I. Morozova, A. Dmitriev**

Optimization Personnel Managemen of Non-profit Organizations as a Condition  
for Ensuring Their Competitiveness . . . . . 27

**A. Pogorelova**

Corporate Social Responsibility of Higher Education Institutions in a Competitive  
Environment . . . . . 39

---

## Entrepreneurship practice

**L. Burdina, A. Melnikova**

Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis  
of the Built SWOT-Matrix (Part 2) . . . . . 50

**O. Osipenko**

Institute of “Nominal Manager of the Company”: Essence, Forms, Motives  
and Risks of Application. . . . . 64

---

## Industry markets

**K. Smirnov, V. Khabarov**

The Role of Digital Products in the Development of the Domestic Retail  
Entrepreneurship . . . . . 89

**R. Shamyaynov, A. Kovalenko**

Conditions of the World LNG Market under the Sanctions . . . . . 104

---

## Theoretical issues

**A. Makarov, V. Ostroumov**

Concept Development of Educational Protectionism in the History  
of Economic Thought . . . . . 118

---

## Bibliography

**Yu. Korobov**

A Competition Narrative for Modern Business Professionals . . . . . 134

Guidelines for authors . . . . . 139

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-5-26

# Анализ состояния конкуренции на рынке жилищного строительства в контексте ключевых трендов

И. В. Князева<sup>1\*</sup>, Е. С. Горевая<sup>2</sup>, В. С. Казаржевская<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

<sup>2</sup> Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

<sup>3</sup> Служба управления рисками ООО «Сибирскойойл», Новосибирск, Россия

\* [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

**Аннотация.** Представленная статья отражает исследование состояния рынка жилищного строительства в последние годы. Предложен краткий анализ состояния библиографической изученности вопроса о состоянии конкурентной среды на рынке жилищного строительства и жилой недвижимости, отражена систематизация и описание пяти основных трендов. Более детально изложен анализ состояния конкурентной среды и структуры товарного рынка жилищного строительства, рассчитаны показатели, отражающие факт структурного доминирования в регионах Российской Федерации. Определен уровень концентрации рынков жилищного строительства по показателю «строящееся жилье» в разрезе административно-территориальных округов и субъектов Российской Федерации. Построен ранжированный список 20 крупнейших застройщиков по показателю «строящееся жилье» и регионы их присутствия в 2023 г. и сравнительный анализ структурных изменений концентрации рынков в разрезе федеральных округов за период 2021–2023 гг. Отмечено, что в большинстве регионов России наблюдается высокий уровень конкуренции на рынке строительства объектов жилой недвижимости, что оказывает существенное влияние на состояние рынка в целом и происходящие на нем процессы. Присутствие активной конкуренции на 85% региональных рынках строящего жилья указывает на то, что признаки злоупотребления доминирующим положением в подавляющем количестве регионов отсутствуют, признаки структурного коллективного доминирования также ограничены, что позволяет высказать гипотезу о том, что рост цен формируется не из-за монополистического поведения компаний-застройщиков, а в связи с влиянием иных факторов, которые подлежат более детальному изучению.

**Ключевые слова:** рынок жилищного строительства, рынок жилой недвижимости, строящееся жилье, состояние конкуренции, уровень концентрации рынков, цена метра кв., тренды рынка, структурное доминирование

**Для цитирования:** Князева И. В., Горевая Е. С., Казаржевская В. С. Анализ состояния конкуренции на рынке жилищного строительства в контексте ключевых трендов // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 5–26. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-5-26

# Analysis of the State of Competition in the Housing Construction Market in the Context of Key Trends

I. Knyazeva<sup>1\*</sup>, E. Gorevaya<sup>2</sup>, V. Kazarzhevskya<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Siberian Institute of Management – Branch of RANEPa, Novosibirsk, Russia*

<sup>2</sup> *Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia*

<sup>3</sup> *Risk Management Service “Sibirskoil” LLC, Novosibirsk, Russia*

\* *irknyazeva@yandex.ru*

**Abstract.** The presented article reflects a study of the state of the housing construction market in recent years. The article offers a brief analysis of the state of bibliographic study of the issue of the state of the competitive environment in the housing construction and residential real estate market, reflects the systematization and description of five main trends, provides a more detailed analysis of the state of the competitive environment and the structure of the housing commodity market, calculates indicators reflecting the fact of structural dominance in the regions of the Russian Federation. A ranking of the 20 largest developers in terms of “housing under construction” and the regions of their presence in 2023 and a comparative analysis of structural changes in market concentration by federal districts for the period 2021–2023 were built. The level of concentration of housing construction markets according to the indicator “housing under construction” in the context of administrative-territorial districts of the Russian Federation is determined. It is noted that in most regions of Russia there is a high level of competition in the residential real estate construction market, which has a significant impact on the state of the market as a whole and the processes taking place on it. The presence of active competition in 85% of regional housing construction markets indicates that there are no signs of abuse of a dominant position in the vast majority of regions, signs of structural collective dominance are also limited, which allows us to hypothesize that price increases are formed not because of the monopolistic behavior of real estate developers, but due to the influence of other factors, which are subject to more detailed study.

**Keywords:** housing construction market, residential real estate market, housing under construction, state of competition, level of market concentration, price per square meter, market trends, structural dominance

**For citation:** Knyazeva I., Gorevaya E., Kazarzhevskya V. Analysis of the State of Competition in the Housing Construction Market in the Context of Key Trends. *Sovremennaya konkurentsia*—Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.5-26 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-5-26

## Введение

В последние годы количество стресс-факторов для экономики существенно возросло, на всех рынках происходят серьезные конъюнктурные и институциональные изменения. Не являются исключением и рынки жилищного строительства, на функционирование которых оказывает

влияние набор часто изменяющихся внешних и внутренних факторов. На сегодняшний день строительный кластер является одним из ключевых драйверов развития экономики Российской Федерации и решения стратегической социальной задачи – обеспечение граждан страны доступным и качественным жильем. В связи с этим эффективная конкуренция среди застрой-

щиков и инновационное технологическое развитие строительной отрасли занимают значимое место в фокусе государственного внимания и представляют определенный научный интерес.

Рассмотрим сложившееся на региональных рынках строительства жилой недвижимости Российской Федерации состояние конкурентных процессов в условиях трансформационных процессов спроса и предложения под воздействием текущих изменений и стресс-факторов. Данное исследование обусловлено необходимостью понять, существуют ли на рынке монопольное или олигопольное давление и рыночная власть застройщиков, потенциально оказывающих влияние на цены, или факторы роста цен находятся в ином экономическом треке.

## Обзор литературных источников

Анализ библиографического поля показал, что вопросам конкуренции на рынке жилищного строительства не уделяется достаточного внимания. Вместе с тем данный вопрос является одним из важнейших для понимания общих социально-экономических последствий. Ниже представим библиографический обзор некоторых исследований и изложим свой взгляд на мнения и выводы, которые, возможно, являются дискуссионными.

К. Джонс в ходе международного исследования рынка жилищного строительства выявил, что кризисы оказывают серьезное влияние на рынок, что проявляется не только в ценовой динамике, но также в значительном снижении объемов жилищного строительства, сокращении количества сделок на рынке жилья, снижении доступности жилья для молодых людей и росте арендного сектора [1]. В то же время рынок жилищных инвестиций играет особую роль в развитии национальной и региональной экономик в силу значительного мультипли-

кативного эффекта, вызываемого инвестициями в воспроизводство жилища [2]. Кроме того, его состояние и ценовые флуктуации оказывают влияние на мотивации межрегиональной мобильности, миграционной активности и, как следствие, изменения рынка труда. А. Г. Аганбегян неоднократно отмечал, что «ускорение жилищного строительства может повысить темпы экономического роста в РФ как в среднесрочной, так и долгосрочной перспективе» [3]. Процессам и тенденциям развития данного рынка посвящено немало исследований в российской и зарубежной научной и консалтинговой практике, безусловно, это один из рынков, оказывающих сильное прямое влияние на макроэкономические параметры развития государства. В настоящем исследовании особое внимание уделено конкурентным процессам.

Одно из наиболее подробных исследований по оценке состояния и регулирования конкурентной среды рынка жилищного строительства на примере Томской области представлено в диссертационной работе И. В. Юовой<sup>1</sup> [4].

А. С. Карпушкин изучил рыночные инструменты обеспечения конкуренции в России и за рубежом [5]. В работе выявлены принципиальные различия между отечественными и зарубежными подходами к формированию отношений между разными акторами в технологической цепочке жилищного строительства.

Вопросы поддержки конкуренции на олигополистическом рынке жилищного строительства и варианты ее дальнейшего развития рассматриваются в статье В. В. Матершевой [6], а публикация В. И. Кузнецова и Д. О. Мацюн [7] отразила направления управления долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур строительства. В статье И. В. Князевой [8]

<sup>1</sup> И. В. Князева выступила официальным оппонентом по данному диссертационному исследованию.



выделены факторы, которые оказывают существенное комплексное влияние на состояние современных товарных рынков, в том числе строительных, под влиянием переговорной силы покупателей, что является важным методологическим базисом для системного анализа рынка жилищного строительства.

T. Blackwell, S. Holgersen, M. Wallstam [9] рассматривают вопросы обеспечения эффективности рынка и поддержания здоровой конкуренции на рынке строительного жилья. Они пришли к выводу, что призывы к усилению конкуренции как в Швеции, так и за ее пределами имеют тенденцию чрезмерно упрощать сложный вопрос обеспечения граждан жильем и скрывать более фундаментальные дисбалансы жилищной системы.

В работах зарубежных авторов отмечается существенная роль государства, формирующего на долгосрочной платформе рынок муниципального арендного жилья, а также создание арендного рынка специализированными рент-компаниями. Данная структурная диверсификация рынка жилья формирует условия для установления демократичных цен в арендном сегменте и стимулирует компании-застройщиков к их сдерживанию или даже понижению благодаря оказывающим на них влияние рент-компаниям, находящимся в качестве покупателей на монополистическом рынке, через инструменты переговорной силы и существенного рыночного влияния. Такие билатеральные рынки находятся в системе рыночного равновесия и государственного контроля, в том числе конкурентных ведомств, что дает возможность достигнуть некоторой сбалансированности цен как в продажном сегменте, так и арендном. Представляется, что данный опыт решения вопроса создания условий и возможности обеспечения граждан новым жильем по доступным ценам может стать позитивным примером для российских застройщиков, компаний-арендодателей, органов местного самоуправления.

Приемы и методы влияния на поставщиков для получения лучших цен и условий подробно рассмотрены в монографии С. Дубовик [10]. В сборнике И. Поляковой и др. [11] предложены результаты изучения факторов неценовой конкуренции на рынке жилищного строительства города Кирова. Отмечено, что в приоритете выбора граждан проявляется стремление к приобретению комфортного жилья, а ценовой фактор является менее значимым при решении вопроса о покупке. Соответственно, более низкая цена не гарантирует увеличения потребительского спроса.

Считаем важным прокомментировать данные результаты. Цена является заданной константой потребительского интереса при приобретении жилья. Покупатель, принимая решение о покупке жилья, фактически сразу задает рамки ценового диапазона и, следовательно, исключает ее из формирования дальнейших приоритетов. Поэтому не в полной мере корректно делать вывод о том, что ценовые факторы оказывают менее значимое влияние на покупку жилья, но то, что в последние три-четыре года наблюдается растущая тенденция стремления граждан к более комфортному жилью, конечно, имеет место.

Е. В. Родин [12] представил анализ рынка жилищного строительства на основе методологии «пяти конкурентных сил» М. Портера. Выделены следующие конкурентные силы, которые оказывают влияние на строительный рынок: соперничество между существующими компаниями остается крайне жестким, компании и продукты отрасли похожи, однако маржинальность проектов является достаточно высокой, и выход с рынка для компаний, работающих в данных сегментах, нецелесообразен. Рынок достаточно закрыт, барьеры входа высокие, что мешает заходить в строительную отрасль новым участникам. Наиболее эффективные условия для входа создаются государством. Заказчики в строительной отрасли



имеют преимущество в переговорном процессе, а проектные организации находятся в зависимом положении по отношению к заказчикам и вынуждены применять максимальную гибкость. Важно отметить, что не только проектные организации нередко находятся в зависимом положении, но и граждане не обладают соответствующим экономическим влиянием. Одним из сильных факторов влияния могут стать крупные рент-компании (Housing Rental Companies), как было отмечено выше.

Представленные в данной статье результаты авторского исследования основываются на материалах немногочисленных научных работ, а также на статистических данных единой информационной системы жилищного строительства «ДОМ.РФ», оператором которой является Единый институт развития в жилищной сфере (АО «ДОМ.РФ») [13], и эмпирических данных аналитических агентств, таких как «ДОМ.РФ»<sup>2</sup> и «ЕРЗ.РФ» (Единый ресурс застройщиков) [14], портал аналитического центра «Индикаторы рынка недвижимости» и др. [15].

Единая информационная система жилищного строительства («ДОМ.РФ») обеспечивает прозрачность рынка жилищного строительства, представляет аналитическую и сервисную информацию обо всех участниках рынка жилищного строительства в соответствии с их заказами и подписками, что позволяет определить основные тенденции на рынке жилищного строительства, в том числе в области конкуренции. Кроме этих аналитических функций система включает механизмы взаимодействия с государственными органами с целью обеспечения цифрового контроля строительства, в открытый доступ представляет полный массив первичных данных и аналитическую информацию.

<sup>2</sup> ДОМ.РФ: За год число застройщиков в России выросло на 8% // Единый ресурс застройщиков. URL: <https://erzf.ru/news/domrf-za-god-chislo-zastroyshchikov-v-rossii-vyroslo-na-8> (дата обращения: 15.02.2024).

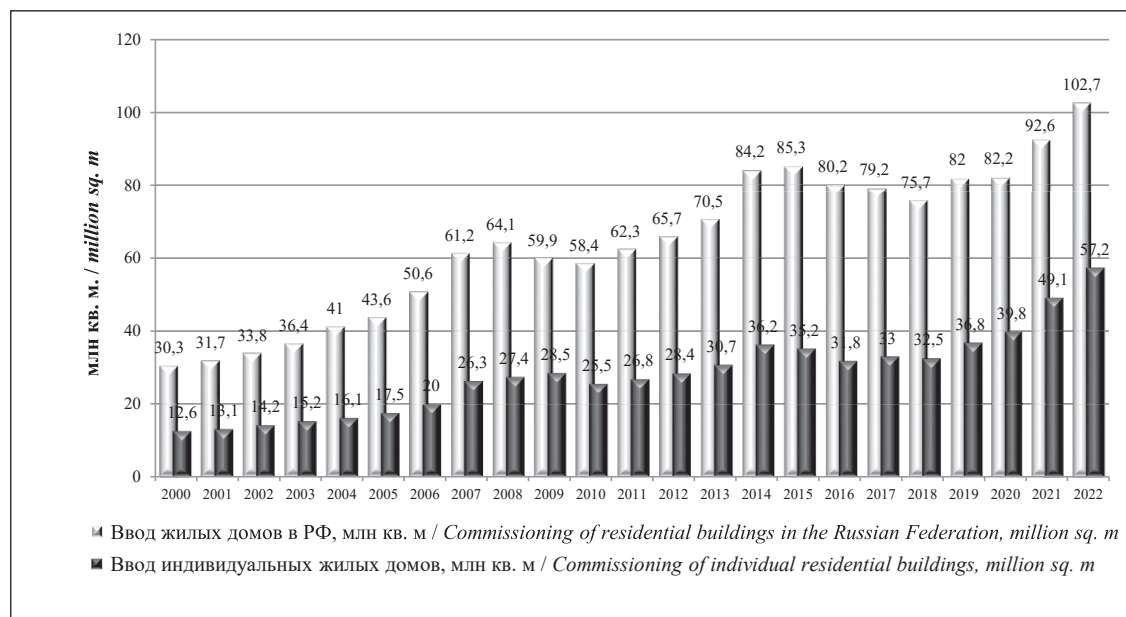
Портал «Единый ресурс застройщиков» (ЕРЗ.РФ) является источником уникальной информации для профессионалов рынка новостроек и граждан, желающих приобрести квартиру в новостройке.

Порталы позволяют получать полную и достоверную информацию на сегодняшний день и глубиной 6–8 лет. На примере строительного рынка мы наблюдаем создание экосистемы сферы жилищного строительства через функционирование интегрированных информационных порталов. Представленные в открытом доступе материалы, имеющие публичный характер, позволяют провести анализ состояния конкуренции и понять, является ли характер конкурентных процессов одним из основных факторов влияния на цены жилья.

### **Анализ тенденций на рынке жилищного строительства и факторов влияния**

Для рассмотрения вопроса о состоянии конкуренции на рынке жилищного строительства и факторов влияния выделим несколько основных тенденций, которые отражают трансформационные процессы данного рынка. Систематизируем на основе вторичных данных несколько общих рыночных тенденций изменения строительного рынка за последние 5 лет (2019–2023 гг.).

*Первая тенденция:* постоянная динамика роста ввода жилья с 2018 г. (рис. 1). Анализ ввода жилых домов и индивидуальных жилых домов демонстрирует за 23 года две пролонгированные волнообразные ситуации: сокращение ввода жилья, вызванное кризисами внешнего характера (2008–2012 гг.) и внутреннего регуляторного процесса (2014–2018 гг.), и далее нарастающий ввод жилья. Минстрой России в конце января 2024 г. сообщил, что «по данным Росстата ввод жилья за 2023 год составил 110,44 млн кв. м, что является абсолютным рекордом в России за последние 25 лет



Источник: построено авторами по данным Росстата [16].

**Рис. 1.** Динамика ввода жилых домов в Российской Федерации

**Fig. 1.** Dynamics of residential buildings commissioning in the Russian Federation

(прирост к 2022 г. составил 7,5%). Прирост ввода многоквартирных домов к уровню 2022 г. 13,7%, а индивидуальных жилых домов – 2,5%»<sup>3</sup>. Средняя обеспеченность жильем по состоянию на конец 2021 г. достигла 27,8 кв. м на человека, Обеспеченность россиян жильем, по мнению заместителя генерального директора «ДОМ.РФ» Алексея Ниденс, «...в перспективе 10 лет может вырасти на 43% – с 28 до 40 кв. м на человека за счет развития индивидуально-го строительства, рынка арендного жилья и цифровизации отрасли»<sup>4</sup>. По состоянию на 01.01.2023 жилищный фонд Российской Федерации составляет 4,1 млрд кв. м [16].

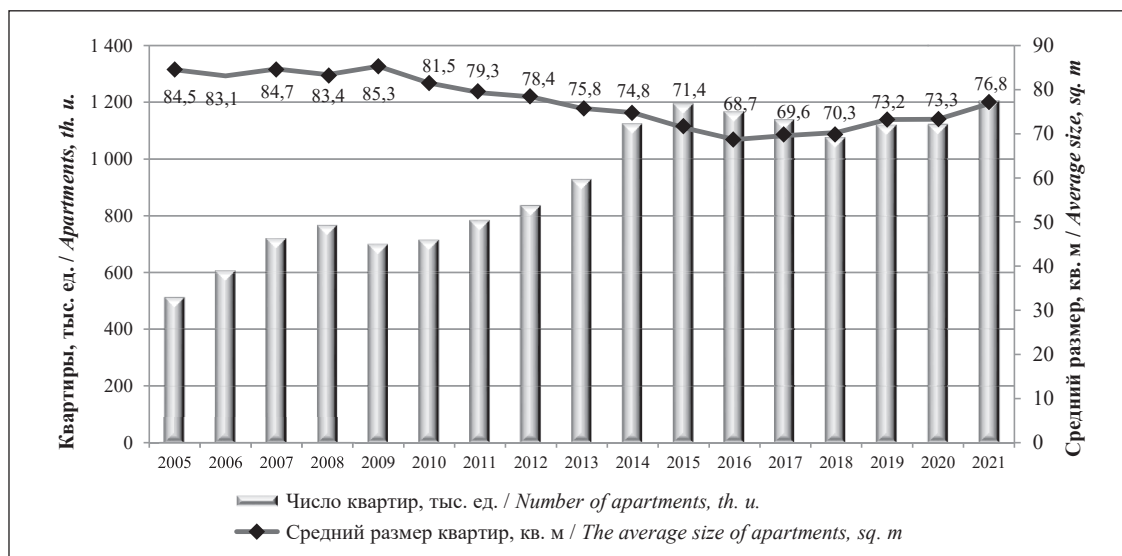
<sup>3</sup> Подведены итоги жилищного строительства в 2023 году // МинСтрой России. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/podvedeny-itogi-zhilishchnogo-stroitelstva-v-2023-godu/> (дата обращения: 30.01.2024).

<sup>4</sup> Обеспеченность жильем в России может вырасти на 43% через 10 лет // ДОМ.РФ. URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/media/smi/obespechennost-zhilem-v-rossii-mozhet-vyrasti-na-43-cherez-10-let/> (дата обращения: 20.02.2024).

*Вторая тенденция:* уменьшение среднего размера построенных квартир, что позволяет увеличивать количество счастливых обладателей новых квартир, формировать более активные продажи, обеспечивать ускорение оборачиваемости оборотных средств и рост маржинальности бизнеса компаний-застройщиков (рис. 2).

Начиная с 2005 г. размер построенных квартир снижался с 85 до 69 кв. м, но с 2016 г. наблюдается тенденция медленного увеличения среднего размера построенных квартир, и в настоящее время этот показатель составляет 76,8 кв. м (см. рис. 2).

Снижение среднего размера вводимого жилья связано в первую очередь с тем, что на рынке жилищного строительства присутствует некоторый ценовой дисбаланс, обусловленный несоответствием стоимости жилья доходам населения, что и оказывает негативное влияние на доступность жилья для населения (рис. 3). Кроме того, бизнес компаний-застройщиков стремится к повы-



Источник: построено авторами по данным Росстата [16].

**Рис. 2.** Динамика количества построенных квартир в Российской Федерации и их средний размер

Fig. 2. Dynamics of the number of apartments built in the Russian Federation and their average size

шению рентабельности и эффективности деятельности.

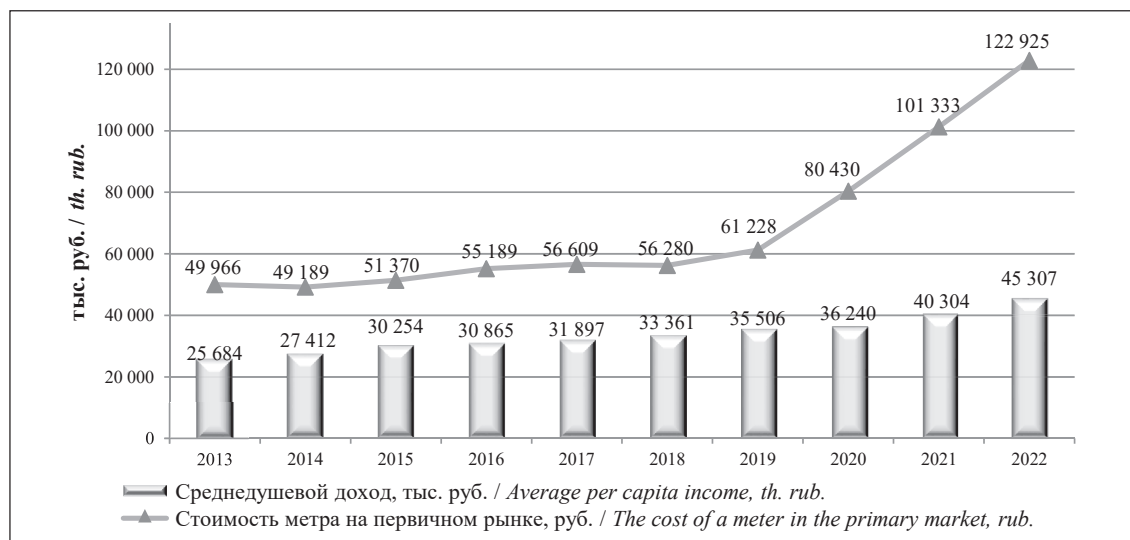
*Третья тенденция:* снижение с 2019 г. Индекса доступности приобретения жилья, что обусловлено в первую очередь ростом цены за квадратный метр более чем в 2 раза, а среднедушевого дохода в 1,3 раза (рис. 3).

Фонд «Институт экономики города» провел расчеты Индекса доступности приобретения жилья (ИДПЖ) за период 2006 г. – I кв. 2023 г. «Анализ показывает, что в 2022 г. в целом по Российской Федерации продолжился тренд на снижение фундаментальной доступности жилья в России, наблюдавшийся в 2019–2021 гг. С 2008 по 2018 г. наблюдался устойчивый рост доступности жилья, а с 2019 года доступность стала снижаться. В условиях корона-кризиса в 2020–2021 гг. рынки жилья испытывали ценовое давление. В 2022 г. и I кв. 2023 г. повышение уровня цен на рынке жилья относительно доходов населения продолжилось, что привело к дальнейшему снижению доступности жилья» [17] (см. рис. 3).

В 2022 г. цена 1 кв. м на первичном рынке жилья превышала номинальные ежемесячные доходы населения почти в 2,7 раза (см. рис. 3). Причем рыночная стоимость жилья по сравнению с доходами растет быстрее – за период 2013–2022 гг. цены на рынке жилья выросли в 2,5 раза, тогда как доходы населения – только в 1,8 раза.

*Четвертая тенденция:* взрывной рост спроса на ипотечные кредиты в течение 2022–2023 гг. и, как следствие, потребности в новых квартирах (рис. 4). В условиях структурных изменений российской экономики в последние три года наблюдается тенденция, когда потребитель активно реагирует на программы поддержки по приобретению жилья. Важно, что неопределенность по поводу ожидаемых изменений в условиях льготного кредитования остается одним из ключевых стимулов спроса, так как при появлении негативных ожиданий потребитель быстрее принимает решение по выбору и приобретению жилья.

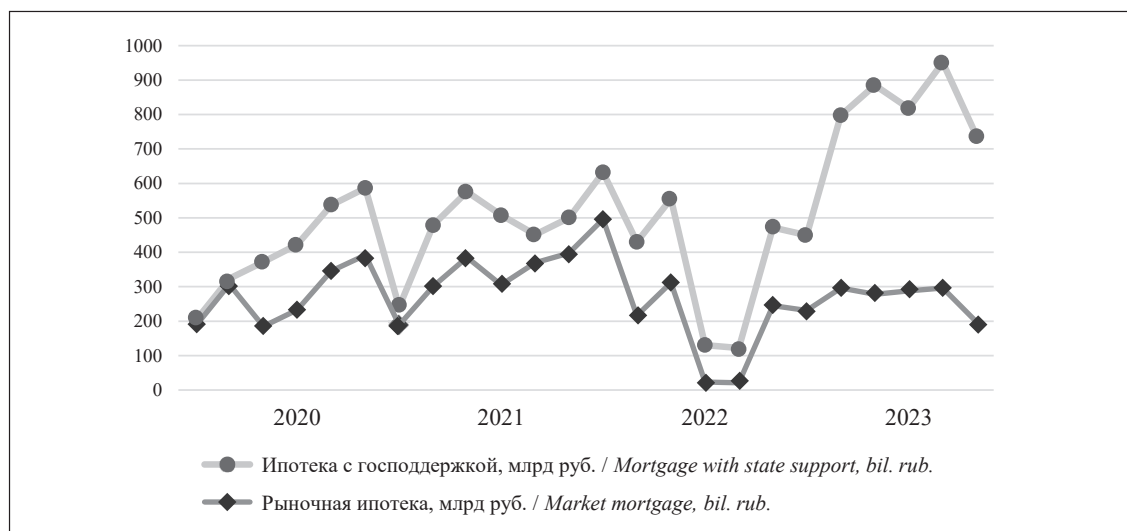
Текущая ситуация на рынке строящегося жилья сформирована под давлением ажиотажного спроса на кредиты по мере



Источник: построено авторами по данным Росстата [16].

**Рис. 3.** Динамика среднедушевого дохода и стоимости квадратного метра жилья на первичном рынке

Fig. 3. Dynamics of per capita income and cost per square meter of housing in the primary market



**Рис. 4.** Динамика изменений объема выдачи ипотеки в России в 2020–2023 гг.

Fig. 4. Dynamics of changes in the volume of mortgage issuance in Russia in 2020–2023

постепенного ужесточения льготных программ, ослабления рубля, роста цен на жилье и роста ставок по рыночным ипотекам. Россияне стремились уберечь свои сбережения от инфляции, а также получить ипо-

теку на более выгодных условиях. По информации портала «Домклик», во II полугодии 2023 г. спрос на льготное ипотечное кредитование вырос до нового рекордного уровня: количество выданных ипотечных

кредитов увеличилось на 69% по сравнению с I полугодием 2023 г. и стало в 2,3 раза больше, чем во II полугодии 2022 г. [13].

Высокая востребованность льготной ипотеки обусловлена двумя факторами. Во-первых, выгодными условиями по программам (ипотека от застройщиков и увеличение максимальной суммы кредита), которые действовали летом и в начале осени 2023 г. Во-вторых, последовательным повышением ключевой ставки Центрального Банка, которое обеспечило дополнительный спрос на первичном рынке и рынке индивидуального жилищного строительства. Причиной роста спроса стало ожидание повышения первоначального взноса по программам с господдержкой, которое произошло в сентябре 2023 г.

С одной стороны, льготная ипотека стимулировала внутренний спрос на строящееся жилье и в целом увеличила количество сделок с недвижимостью в РФ. С другой стороны, государственные субсидии позволили застройщикам увеличить маржинальность бизнеса и активно формировать более высокое ценовое предложение. Этот вопрос, конечно, требует более глубокого анализа и исследования.

На уровень спроса на строительном рынке оказывает влияние фактор свободных денежных средств и уровень накоплений россиян. Так, по данным ВЦИОМ, доля россиян, которые не аккумулируют денежные средства в банках, а тратят на текущие нужды, за десять лет сократилась на 14 п.п. и составляет 39% [18]. Почти половина (44%) респондентов отметили, что «откладывают деньги после всех необходимых трат». В то же время к началу 2024 г., по данным ЦБ РФ, депозиты увеличились на 21,4%, а наличные деньги в обращении вне банковской системы – на 11%<sup>5</sup>. По данным портала «Работа.ру», число россиян, которые делают накопления, а не тратят

всю зарплату, постоянно растет. Финансовую подушку имеют уже 57% [19]. По данным портала «Спроси.дом.рф», в РФ на 2024 г. действуют 6 ипотечных программ и планируется их пролонгация на разные сроки. Например, льготная ипотека продлена до июля 2024 г., а дальневосточная – до 2030 г. [20].

По статистике, приведенной на портале Банка России, количество кредитов, выданных на ипотечное жилищное кредитование по программам господдержки, выросло в 2020 г., а количество ипотек при господдержке увеличилось более чем на 40% в 2023 г.<sup>6</sup> (см. рис. 4).

*Пятая тенденция:* растущий спрос на рынке строящегося жилья, финансовая привлекательность данного бизнеса сформировали активный выход на региональные рынки новых игроков (застройщиков из других регионов), что обусловило высокую конкуренцию на большинстве региональных рынков строящегося жилья.

Один из важнейших импульсов к активизации спроса и развитию конкуренции на строительном рынке дали льготная ипотека и система государственной поддержки, программы реновации жилья, изменяющиеся алгоритмы финансового поведения граждан. В сложившихся условиях застройщики расширяют границы своего присутствия, не ограничиваясь исторически сложившимися территориями субъектов Федерации, активно изучают возможности выхода за пределы своих регионов в регионы с более низким уровнем конкуренции и наращивают количество региональных проектов (так, в 2021–2023 гг. в новые регионы вышли ПИК (с 9 до 14 регионов), ГК «Самолет» (с 2 до 5), «Талан» (с 7 до 9), Группа «Эталон» (с 3 до 7))<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Обзор рынка ипотечного жилищного кредитования // Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage/Indicator\\_mortgage/1122/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/Indicator_mortgage/1122/) (дата обращения: 29.02.2024).

<sup>7</sup> ДОМ.РФ: За год число застройщиков в России выросло на 8% // Единый ресурс застройщиков. URL: <https://erzrf.ru/news/domrf-za-god-chislo-zastroyschikov-v-rossii-vyroslo-na-8> (дата обращения: 15.02.2024).

<sup>5</sup> Денежная масса (национальное определение) // Центральный банк РФ. URL: <https://www.cbr.ru/statistics/ms/> (дата обращения: 29.02.2024).

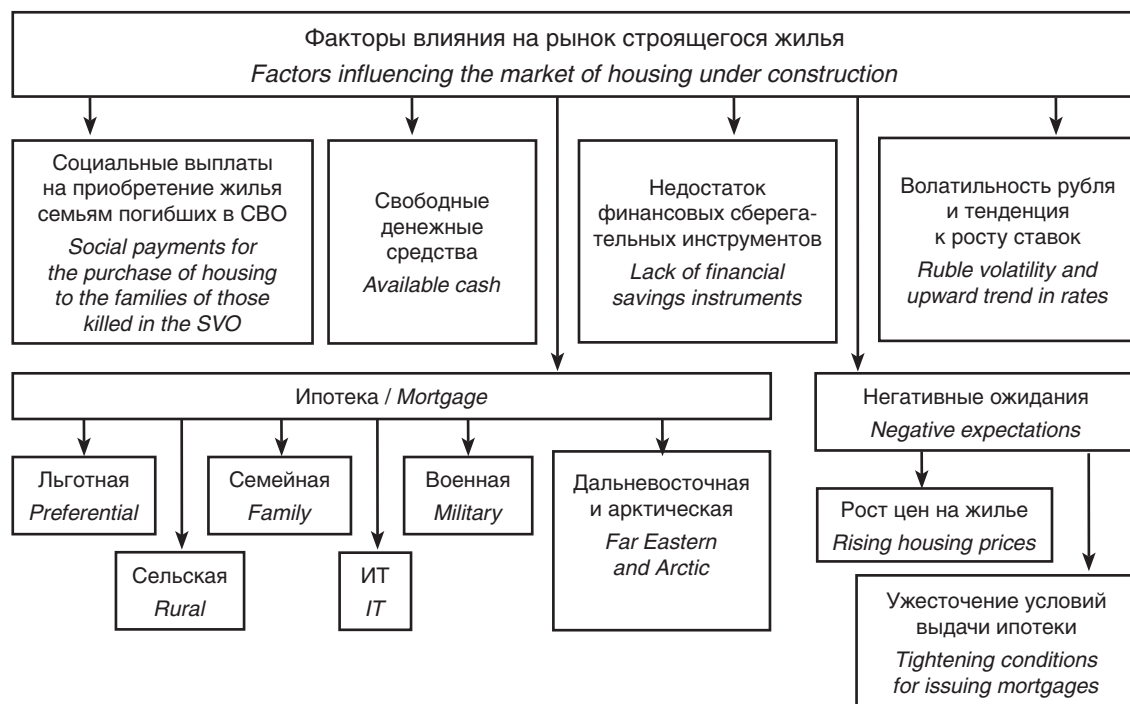
Опираясь на представленные статистические материалы, на начало 2024 г. авторы выделили 5 наиболее важных для данного исследования трендов, которые сформировались под воздействием набора факторов спроса, оказывающих влияние на изменение условий бизнес-стратегий и поведения строительных организаций, а соответственно, и на условия функционирования рынков строящегося жилья и конкурентных процессов на нем. Структурированный набор факторов, оказывающих влияние на рыночные процессы на рынке строящегося жилья, – спрос и, как следствие, предложение застройщиков, представлен на рисунке 5.

Таким образом, рынок строительства жилой недвижимости продолжает развиваться с опорой на девелоперское предпринимательство и поддержку государства.

По данным аналитического исследования, проведенного порталом аналитическо-

го центра «Индикаторы рынка недвижимости», в 2022–2023 гг. выросла конкуренция среди крупнейших застройщиков и снизилась среди более мелких участников рынка [16]. Число компаний, занимающихся активными продажами на рынке строящегося жилья, уменьшилось на 13%, что увеличивает концентрацию рынков за счет ухода мелких застройщиков, на которых негативно повлияло введение обязательного проектного финансирования в 2019 г. и политические трансформации 2022–2023 гг. [17].

Аналитики портала «Единый реестр застройщиков» отмечают, что в 2022 г. «возникли предпосылки к монополизации строительной отрасли». Вместе с тем высказывают явно противоречивое этому выводу мнение о том, что «из-за роста стоимости и стагнации доходов населения снизилась доступность жилья, что привело к усилению конкуренции между застройщиками» [21].



**Рис. 5.** Факторы влияния на спрос на рынке строящегося жилья 2022–2024 гг.

**Fig. 5.** Factors of influence on the housing market under construction in 2022–2024

Такие изменения на строительном рынке обуславливают необходимость наблюдений и мониторинга данных о поведенческих трансформациях основных акторов и корректировки регулирования отрасли со стороны органов государственной власти.

Авторы представляют собственные исследования и анализ рынка жилищного строительства, рассматривая данные по уровню конкуренции в регионах РФ, отражающие конкурентную палитру рынка жилищного строительства Российской Федерации.

### Анализ конкурентных процессов на рынке жилищного строительства

Ландшафт рынка жилищного строительства Российской Федерации претерпевает структурные и количественные изменения. В течение последних пяти лет количество застройщиков менялось в связи с сильным влиянием факторов внешней среды: после 10%-ого снижения в 2020 г. до 3174 застройщиков далее наблюдается ежегодный динамичный рост, и по состоянию на 01.01.2024 увеличение составило 11% (табл. 1). Снижение количества застройщиков происходило в первую очередь под влиянием локдауна, вызванного коронавирусом, и ужесточения регуляторных процедур. С рынка уходили преимущественно мелкие застройщики, не

имеющие возможности обеспечить баланс требований, спроса и собственных финансовых возможностей.

Глубоко изучив статистические данные единой информационной системы жилищного строительства («ДОМ.РФ»), авторы выделили перечень показателей, которые могут быть рассмотрены для анализа состояния конкурентной среды. Из семи наиболее эмпирически верифицированных показателей по трем можно оценивать состояние конкурентной среды: объем строящегося жилья в кв. м, объем введенного жилья в кв. м и количества возведенных квартир (табл. 2).

Показатель «количество квартир» несет больше социальную нагрузку и может быть только косвенным при оценке конкурентной среды.

Показатель «строящееся жилье» отражает объем строящегося жилья на дату согласно размещенным проектным декларациям в единой информационной системе жилищного строительства без учета проблемных домов.

Показатель «введенное жилье» иллюстрирует объем введенного в эксплуатацию жилья за определенный промежуток времени.

Изучив все три показателя, авторы пришли к выводу, что для целей проведения анализа целесообразно рассмотреть

**Таблица 1.** Динамика количества застройщиков и жилой площади\*

Table 1. Dynamics of the number of developers and living space

| Данные на дату<br><i>Data on date</i> | Количество застройщиков<br><i>Number of developers</i> | Жилая площадь, тыс. м<br><i>Residential area under construction, thousands of meters</i> |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01.01.2020                            | 3529                                                   | 107 463                                                                                  |
| 01.01.2021                            | 3174                                                   | 94 009                                                                                   |
| 01.01.2022                            | 3422                                                   | 96 365                                                                                   |
| 01.01.2023                            | 3564                                                   | 98 702                                                                                   |
| 01.01.2024                            | 3912                                                   | 106 034                                                                                  |
| 01.02.2024                            | 3894                                                   | 105 091                                                                                  |

\* Данные Росстата по введенной жилой площади могут отличаться от данных сайта наш.дом.рф ([https://наш.дом.рф/аналитика/показатели\\_жилищного\\_строительства](https://наш.дом.рф/аналитика/показатели_жилищного_строительства)) (см. рис. 1).



**Таблица 2.** Структура показателей для анализа состояния конкуренции на рынках жилищного строительства

**Table 2.** Structure of indicators for analyzing the state of competition in housing construction markets

| №<br>No. | Показатель<br>Indicator                                          | Что оценивает<br>What evaluates                                                                                                           | Содержательные метрики оценки<br>Meaningful evaluation metrics                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Финансовый результат года (прибыль)                              | Оценка прибыльности компаний                                                                                                              | Выделение лидера рынка жилищного строительства по прибыли, оценка ценовой политики и эффективности деятельности, укрытие налогов                                                      |
| 2        | Объем строящегося жилья в кв. м                                  | Анализ конкуренции на рынке жилищного строительства                                                                                       | Определение уровня концентрации на рынке и выявление доминирования по показателю «строящееся жилье»                                                                                   |
| 3        | Объем введенного жилья в кв. м                                   | Анализ конкуренции на рынке жилищного строительства                                                                                       | Выявление доминирования по показателю «введенное жилье»                                                                                                                               |
| 4        | Проданная площадь в кв. м                                        | Оценка популярности и востребованности застройщика на рынке, возможность оказывать влияние на структуру рынка через манипуляции продажами | Выявление ценового злоупотребления на рынке жилищного строительства или манипулирования ценами                                                                                        |
| 5        | Непроданная площадь в кв. м                                      |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                       |
| 6        | Количество возведенных квартир                                   | Определение структуры рынка по показателю возведенных квартир                                                                             | Определение уровня концентрации на рынке и выявление доминирования по показателю «возведенные квартиры»                                                                               |
| 7        | Количество сделок, предусматривающих переход права собственности | Оценка структуры сделок, позволяющая оценить время и сроки перехода права собственности                                                   | Выявление схем манипулирования правом собственности, возможных вариантов мошенничества, количества незарегистрированных участников долевого строительства, уходящих от уплаты налогов |

два показателя – «строящееся жилье» и «введенное жилье» как наиболее точно описывающие состояние и стоимость продукта (квадратный метр).

По мнению авторов, оба показателя имеют ряд преимуществ и недостатков для целей оценки строительного рынка жилищного строительства. Так, показатель «строящееся жилье» отражает весь объем строительных работ застройщика в заданный момент времени. Если строительный рынок рассматривать с товарной позиции, то товаром будет выступать введенное жилье. Но дома или жилые комплексы вводятся неравномерно и возможны существенные колебания объемов вводимого жилья.

Кроме этого, для региональных рынков с небольшим количеством компаний застройщиков будут наблюдаться существенные колебания по показателю «введенное

жилье», поскольку дома сдаются не ежедневно, а со значительным интервалом, соответственно, лидер рынка может меняться регулярно по мере введения объектов в эксплуатацию.

В связи с вышеизложенным авторы считают, что более полная и адекватная картина рынка жилищного строительства будет сформирована по показателю «строящееся жилье».

Анализ состояния конкуренции строительной отрасли по регионам России реализован в два этапа. Для целей первого этапа данного анализа определены товарные границы рынка «количество строящегося жилья» (кв. м). Из всего перечня застройщиков по показателю «строящееся жилье юридическими лицами» на первом этапе отобраны 20 крупнейших застройщиков, рэнкинг которых и регионы присутствия представлены в таблице 3.

**Таблица 3.** Рэнкинг 20 крупнейших застройщиков по показателю «строящееся жилье» и регионы их присутствия по состоянию на 01.08.2023

Table 3. Ranking of the 20 largest developers in terms of “housing under construction” and the regions of their presence 01.08.2023

| №<br>No. | Застройщик<br>Developer | Площадь жилья,<br>тыс. кв. м<br>Housing area,<br>thousand sq. m. | Доля рынка<br>по площади, %<br>Market share<br>by area, % | Количество регионов<br>присутствия<br>The number of regions<br>where developers are<br>present | Регионы присутствия застройщиков<br>Regions where developers are present                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | ПИК                     | 5208                                                             | 5,15                                                      | 14                                                                                             | г. Москва, Московская область, Ленинградская область, Свердловская область, Ярославская область, Республика Татарстан, г. Санкт-Петербург, Сахалинская область, Амурская область, Приморский край, Краснодарский край, Тюменская область, Калужская область, Нижегородская область |
| 2        | Самолет                 | 2897                                                             | 2,87                                                      | 6                                                                                              | г. Москва, Московская область, Ленинградская область, г. Санкт-Петербург, Приморский край, Тюменская область                                                                                                                                                                       |
| 3        | ЛСР                     | 2431                                                             | 2,41                                                      | 4                                                                                              | г. Москва, Ленинградская область, Свердловская область, г. Санкт-Петербург                                                                                                                                                                                                         |
| 4        | DOGMA                   | 1882                                                             | 1,86                                                      | 2                                                                                              | Московская область, Краснодарский край                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5        | ФСК                     | 1592                                                             | 1,58                                                      | 6                                                                                              | г. Москва, Московская область, Ленинградская область, г. Санкт-Петербург, Приморский край, Калужская область                                                                                                                                                                       |
| 6        | Холдинг Setl Group      | 1362                                                             | 1,35                                                      | 3                                                                                              | Ленинградская область, г. Санкт-Петербург, Калининградская область                                                                                                                                                                                                                 |
| 7        | ТОЧНО                   | 1139                                                             | 1,13                                                      | 2                                                                                              | Краснодарский край, Республика Крым                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8        | ЮгСтрой Инвест          | 1104                                                             | 1,09                                                      | 3                                                                                              | Ростовская область, Краснодарский край, Ставропольский край                                                                                                                                                                                                                        |
| 9        | ДОН СТРОЙ               | 1036                                                             | 1,03                                                      | 1                                                                                              | г. Москва                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 10       | A101                    | 1019                                                             | 1,01                                                      | 1                                                                                              | г. Москва                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11       | Гранель                 | 936                                                              | 0,93                                                      | 2                                                                                              | г. Москва, Московская область                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12       | Эталон                  | 880                                                              | 0,87                                                      | 8                                                                                              | г. Москва, Московская область, Свердловская область, Республика Татарстан, г. Санкт-Петербург, Тюменская область, Омская область, Новосибирская область                                                                                                                            |
| 13       | MR Group                | 844                                                              | 0,84                                                      | 2                                                                                              | г. Москва, Московская область                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 14       | СпецСтрой-Кубань        | 833                                                              | 0,82                                                      | 2                                                                                              | Краснодарский край, Республика Адыгея                                                                                                                                                                                                                                              |
| 15       | Брусника                | 825                                                              | 0,82                                                      | 6                                                                                              | Московская область, Свердловская область, Тюменская область, Омская область, Новосибирская область, Ханты-Мансийский АО – Югра                                                                                                                                                     |
| 16       | Аквилон                 | 811                                                              | 0,80                                                      | 4                                                                                              | г. Москва, Ленинградская область, г. Санкт-Петербург, Архангельская область                                                                                                                                                                                                        |
| 17       | Группа ЦДС              | 689                                                              | 0,68                                                      | 2                                                                                              | Ленинградская область, г. Санкт-Петербург                                                                                                                                                                                                                                          |
| 18       | Главстрой               | 673                                                              | 0,67                                                      | 3                                                                                              | г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург                                                                                                                                                                                                                                  |
| 19       | Страна Девелопмент      | 658                                                              | 0,65                                                      | 3                                                                                              | г. Москва, Свердловская область, Тюменская область                                                                                                                                                                                                                                 |
| 20       | Расцветай               | 641                                                              | 0,63                                                      | 2                                                                                              | Ленинградская область, Новосибирская область                                                                                                                                                                                                                                       |

Источник: составлено авторами по данным сайта наш.дом.рф ([https://наш.дом.рф/аналитика/показатели\\_жилищного\\_строительства](https://наш.дом.рф/аналитика/показатели_жилищного_строительства)).

Наибольшее региональное присутствие у компаний ПИК, «Эталон», «Брусника», ФСК, «Самолет» – от 6 до 14 регионов присутствия. Самая крупная по площади строящегося жилья компания ПИК занимает 5,15% национального рынка, а вторая по мощности компания «Самолет» – 2,87%. На рынке г. Москвы присутствуют 12 крупнейших застройщиков, г. Санкт-Петербурга – 8, Новосибирской и Свердловской областей – по 4. Совокупная доля 5 крупнейших компаний в границах Российской Федерации по состоянию на 01.08.2023 составила 13,87%, что говорит об отсутствии в пределах национальных границ признаков наличия структурного доминирования<sup>8</sup>.

На втором этапе анализа рассмотрено состояние и структура рынка во всех субъектах Федерации. В каждом регионе выделены 5 крупнейших компаний, рассчитаны показатели концентрации и выявлены признаки наличия потенциального или реального структурного коллективного доминирования в соответствии с Законом «О защите конкуренции» (табл. 4) [22].

Из 18 регионов Центрального федерального округа ни в одном нет высококонцентрированных рынков, в 7 регионах – среднеконцентрированные рынки и в 11 регионах – низкоконцентрированные (табл. 4, 5). Признаки потенциального наличия структурного коллективного доминирования (совокупная доля пяти компаний превышает 70%) имеются в 5 регионах (Воронежская, Курская, Орловская, Рязанская, Смоленская области). При увеличении долей рынка у трех крупнейших региональных застройщиков возможно формирование условий для состояния рынка, обладающего признаками структурного коллективного доминирования, в Брянской, Владимирской, Ивановской и Липецкой областях.

<sup>8</sup> В соответствии со ст. 5 Федерального закона № ФЗ-135 «О защите конкуренции» коллективное доминирование признается, когда доля двух-трех хозяйствующих субъектов превышает 50%, а доля не более пяти хозяйствующих субъектов – 70%.

Из 11 регионов Северо-Западного федерального округа (см. табл. 4, 5) в 2 регионах наблюдается наличие доминирующего субъекта (Архангельская и Мурманская области) и в 4 регионах признаки наличия структурного коллективного доминирования (Новгородская и Псковская области, Республики Карелия и Коми). Анализ показателей концентрации (CR-3) показал, что Ленинградская область, г. Санкт-Петербург, Калининградская и Вологодская области имеют состояние низкоконцентрированных рынков; Псковская, Архангельская и Новгородская области – среднеконцентрированных; Республики Карелия и Коми, Мурманская область – высококонцентрированных рынков с присутствием доминирующих субъектов.

Анализ показателей концентрации (CR-3) Южного федерального округа (см. табл. 4, 5), показал, что из 8 регионов Республика Крым, Ростовская и Волгоградская области имеют состояние низкоконцентрированного рынка, 4 региона – состояние среднеконцентрированного рынка, а г. Севастополь – высококонцентрированного рынка. В 4 регионах имеются признаки наличия структурного коллективного доминирования (Республики Адыгея и Калмыкия, г. Севастополь и Астраханская область).

Из 7 регионов Северо-Кавказского федерального округа (см. табл. 4, 5) по 2 региона имеют состояние высоко- и среднеконцентрированных рынков, а 3 региона – низкоконцентрированных. Признаки наличия коллективного доминирования имеются в 3 регионах (Кабардино-Балкарская, Карачаево-Черкесская и Чеченская Республики).

Анализируя показатели концентрации (CR-3) Приволжского федерального округа (см. табл. 4, 5), авторы выявили, что высококонцентрированные рынки отсутствуют, а низко- и среднеконцентрированные разделились пополам. Из 14 регионов признаки потенциального наличия структурного коллективного доминирования наблюдаются в 6 регионах.

**Таблица 4.** Региональный анализ застройщиков по уровню концентрации (показатель «строящееся жилье») и регионы их присутствия по состоянию на 01.02.2024

Table 4. Regional analysis of developers by concentration level (indicator “housing under construction”) and regions of their presence as of 01.02.2024

| Федеральные округа<br><i>Federal districts</i> | Высококонцентрированные<br><i>Highly concentrated</i>    | Среднеконцентрированные<br><i>Medium-concentrated</i>                                                    | Низкоконцентрированные<br><i>Low-concentration</i>                                                                                            |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Центральный                                    | —                                                        | Области: Брянская, Ивановская, Воронежская, Курская, Орловская, Рязанская, Смоленская                    | г. Москва;<br>области: Московская, Ярославская, Калужская Белгородская, Владимирская, Тульская<br>Костромская, Тверская, Тамбовская, Липецкая |
| Северо-Западный                                | Республики: Коми, Карелия;<br>Мурманская область         | Области: Псковская, Архангельская, Новгородская                                                          | г. Санкт-Петербург;<br>области: Ленинградская, Калининградская, Вологодская                                                                   |
| Южный                                          | г. Севастополь                                           | Республики: Адыгея, Калмыкия;<br>Краснодарский край;<br>Астраханская область                             | Республика Крым;<br>области: Ростовская, Волгоградская                                                                                        |
| Северо-Кавказский                              | Республики: Ингушетия, Чеченская                         | Республики: Кабардино-Балкарская, Карачаево-Черкесская                                                   | Ставропольский край;<br>республики: Дагестан, Северная Осетия                                                                                 |
| Приволжский                                    |                                                          | Области: Ульяновская, Саратовская, Оренбургская Пензенская, Кировская;<br>республики: Мордовия, Марий Эл | Республики: Татарстан, Чувашская, Удмуртская, Башкортостан;<br>области: Самарская, Нижегородская;<br>Пермский край                            |
| Уральский                                      |                                                          | Ханты-Мансийский АО – Югра;<br>Челябинская область                                                       | Области: Тюменская, Свердловская, Курганская;<br>Ямало-Ненецкий АО                                                                            |
| Сибирский                                      | Республики: Алтай, Тыва                                  | Области: Кемеровская, Томская, Омская                                                                    | Области: Новосибирская, Иркутская;<br>края: Красноярский, Алтайский;<br>Республика Хакасия                                                    |
| Дальневосточный                                | Еврейская АО;<br>Камчатский край;<br>Магаданская область | Области: Амурская, Сахалинская;<br>Забайкальский край;<br>Республика Бурятия                             | Края: Приморский, Хабаровский;<br>Республика Саха (Якутия)                                                                                    |

Из 6 регионов Уральского федерального округа (см. табл. 4, 5) Ямало-Ненецкий АО, Тюменская, Свердловская и Курганская области имеют состояние низкоконцентрированных рынков, Ханты-Мансийский АО – Югра и Челябинская область – среднеконцентрированных рынков с признаками

структурного доминирования. Высококонцентрированные рынки отсутствуют.

В Сибирском федеральном округе (см. табл. 4, 5) в 5 из 10 регионов рынки низкоконцентрированные, 3 регионах – среднеконцентрированные и 2 регионах (Республика Алтай и Тыва) – высококонцен-

**Таблица 5.** Уровень концентрации рынков по показателю «строящееся жилье» в разрезе федеральных округов

Table 5. The level of market concentration according to the indicator “housing under construction” by federal districts

| Федеральные округа<br><i>Federal districts</i> | Всего субъектов<br><i>Total subjects</i> | Регионы с высококонцентрированными рынками<br><i>Regions with highly concentrated markets</i> |            | Регионы со среднеконцентрированными рынками<br><i>Regions with medium-concentrated markets</i> |            | Регионы с низкоконтцентрированными рынками<br><i>Regions with low-concentration markets</i> |            |
|------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                |                                          | 01.08.2023                                                                                    | 01.02.2024 | 01.08.2023                                                                                     | 01.02.2024 | 01.08.2023                                                                                  | 01.02.2024 |
| Центральный                                    | 18                                       | 0                                                                                             | 0          | 5                                                                                              | 7          | 13                                                                                          | 11         |
| Северо-Западный                                | 10                                       | 3                                                                                             | 3          | 3                                                                                              | 3          | 4                                                                                           | 4          |
| Южный                                          | 8                                        | 1                                                                                             | 1          | 4                                                                                              | 4          | 3                                                                                           | 3          |
| Северо-Кавказский                              | 7                                        | 2                                                                                             | 2          | 2                                                                                              | 2          | 3                                                                                           | 3          |
| Приволжский                                    | 14                                       | 0                                                                                             | 0          | 7                                                                                              | 7          | 7                                                                                           | 7          |
| Уральский                                      | 6                                        | 0                                                                                             | 0          | 2                                                                                              | 2          | 4                                                                                           | 4          |
| Сибирский                                      | 10                                       | 2                                                                                             | 2          | 3                                                                                              | 3          | 5                                                                                           | 5          |
| Дальневосточный                                | 10                                       | 4                                                                                             | 3          | 2                                                                                              | 4          | 4                                                                                           | 3          |
| Итого по РФ                                    | 83*                                      | 12                                                                                            | 11         | 28                                                                                             | 32         | 43                                                                                          | 40         |

\* По двум регионам (Чукотский и Ямало-Ненецкий АО) нет цифровой информации на сайте «ДОМ.РФ», поэтому в исследовании рассмотрено 83 региона, а не 85.

трированные. Признаки наличия структурного коллективного доминирования имеются в 4 регионах (Кемеровская и Томская области, Республики Алтай и Тыва).

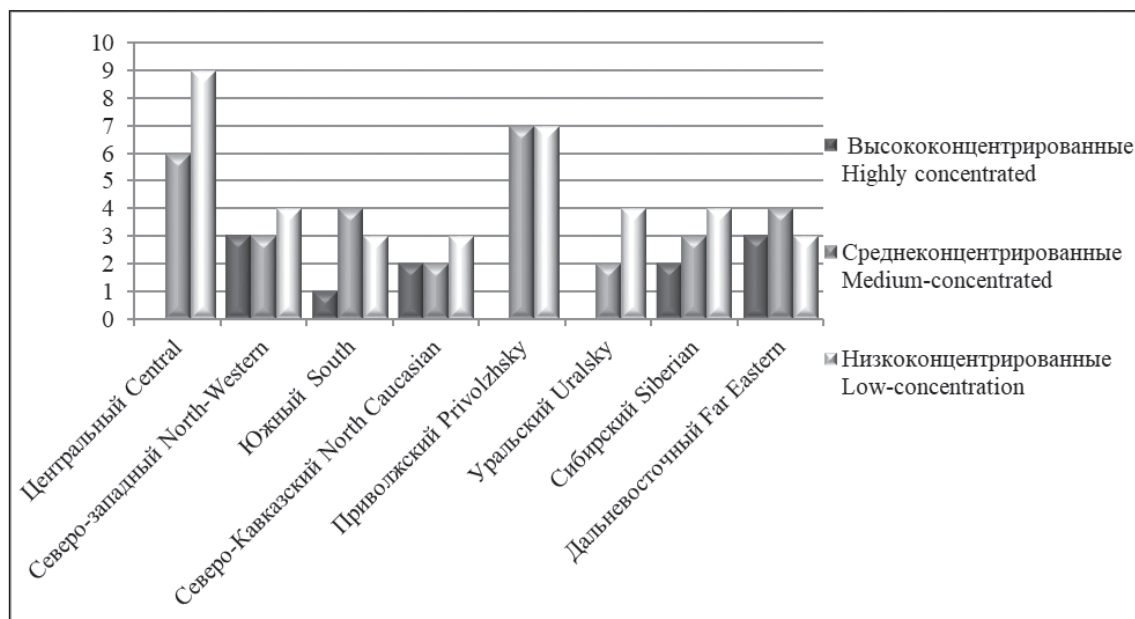
Анализ показателей концентрации (CR-3) рынков Дальневосточного федерального округа (см. табл. 4, 5) показал, что в 3 регионах наблюдается наличие доминирующего субъекта (Камчатский край, Еврейская АО и Магаданская область) и эти регионы относятся к высококонцентрированным рынкам, в 2 регионах имеются признаки наличия коллективного доминирования (Сахалинская область, Республика Бурятия). Средне- и низкоконтцентрированные рынки выделены в 4 и 3 регионах соответственно.

Данный анализ позволил сформировать региональную конкурентную палитру рынков строящегося жилья Российской Федерации. Выявлено, что по состоянию на 01.08.2023 в 43 регионах рынки низкоконтцентрированные, 28 регионах – сред-

неконцентрированные и 12 регионах – высококонцентрированные. По состоянию на 01.02.2024 показатели отражают следующие структурные пропорции: в 40 регионах рынки низкоконтцентрированные, 32 регионах – среднеконцентрированные и 11 регионах – высококонцентрированные (рис. 6). Сравнительный анализ структурных изменений концентрации рынков за 3 года показал, что наблюдается общая тенденция сокращения в 2 раза высококонцентрированных рынков, рост на 10 наблюдений низкоконтцентрированных рынков и на 8 наблюдений – среднеконцентрированных (табл. 6).

Таким образом, присутствует общая тенденция к снижению концентрации рынков и росту в Российской Федерации средне- и низкоконтцентрированных рынков.

В связи с тем, что авторами представлен достаточно подробный анализ структуры рынков по уровню концентрации и наличию



**Рис. 6.** Уровень концентрации на рынке жилищного строительства РФ по состоянию на 01.02.2024

Fig. 6. The level of concentration in the housing construction market of the Russian Federation as of 01.02.2024

структурного доминирования в каждом регионе, особый интерес представляет анализ корреляционных связей между этими наблюдениями и возможностью прогнозирования наступления факта структурного доминирования. Результаты тесноты связи представлены в таблице 7. Показатель корреляции между наблюдениями, отражающими факт наличия среднеконцентрированных рынков и структурного коллективного доминирования, по данным наблюдения на 01.08.2023, составил 0,58, а на 01.02.2024 – 0,42, что говорит об умеренной зависимости.

Построение прогноза о вероятном факте наступления структурного коллективного доминирования только на 49% (по всему массиву двух периодов наблюдения) может быть объяснено уровнем концентрации рынка. Практически отсутствует какая-либо связь между показателями, отражающими высококонцентрированные рынки и структурное коллективное доминирование (0,1524), и, наоборот, наличие высокой концентрации на 62% описывается присутствием на рынке доминирующего субъекта. Представленные положения важны для

**Таблица 6.** Сравнительный анализ структурных изменений концентрации рынков за 2021–2023 гг.

Table 6. Comparative analysis of structural changes in market concentration for 2021–2023

| Типы рынков<br><i>Types of markets</i> | Количество регионов / <i>Number of regions</i> |         |         |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|---------|---------|
|                                        | 2021 г.                                        | 2022 г. | 2023 г. |
| Высококонцентрированные                | 23                                             | 19      | 11      |
| Среднеконцентрированные                | 24                                             | 31      | 32      |
| Низкоконцентрированные                 | 30                                             | 29      | 40      |
| Всего                                  | 77                                             | 79      | 83      |

**Таблица 7.** Параметры коэффициентов корреляции между типами рынков и состоянием рынка по уровню концентрации

Table 7. Parameters of correlation coefficients between market types and market conditions by concentration level

| Тип рынка<br><i>Type of market</i> | Состояние рынка по уровню концентрации<br><i>The state of the market by concentration level</i> | 2023 г. | 2024 г. | 2023 и 2024 гг. |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------|
| Коллективное доминирование         | Среднеконцентрированный                                                                         | 0,5814  | 0,4205  | 0,4986          |
| Коллективное доминирование         | Высококонцентрированный                                                                         | 0,2165  | 0,070   | 0,1502          |
| Доминирующее положение             | Высококонцентрированный                                                                         | 0,4987  | 0,7658  | 0,6201          |
| Коллективное доминирование         | Средне+высококонцентрированный                                                                  | 0,7012  | 0,4716  | 0,5838          |

антимонопольного органа и могут служить одним из ориентиров проведения более глубокой аналитической работы по изучению состояния конкуренции на товарных рынках жилой недвижимости.

Подавляющее преобладание на рынке жилищного строительства РФ рынков с развитой конкуренцией (87%) указывает на наличие активной конкурентной борьбы за потребителя. Особенно это важно при условии растущего спроса и падающего показателя Индекса доступности приобретения жилья (ИДПЖ).

В настоящее время интенсивность конкуренции все менее зависит от рыночной концентрации (особенно это важно для олигополистических рынков), а в большей степени определяется поведением компаний, использованием современных маркетинговых технологий, новых продуктовых решений, автоматизацией и частично роботизацией ключевых и обслуживающих бизнес-процессов. Рыночные структуры становятся подвижными и обладают высоким динамизмом [8]. В строительной отрасли происходят изменения под влиянием цифровых технологий и трансформации рыночных условий и конкурентного ландшафта, что приводит к усилению концентрации.

Начиная с 2020–2022 гг. активно развивается неценовая конкуренция на рынке жилищного строительства. Застройщи-

ки больше внимания уделяют качественным и потребительским характеристикам жилья. Определяющими факторами для покупателей становятся дополнительные опции, уникальный функционал или индивидуальные особенности жилплощади, нестандартное оформление придомовой территории, которые улучшают комфорт проживания. В жилых комплексах, обладающих такими особенностями, даже при более высокой стоимости одного квадратного метра по сравнению с аналогами уникальные особенности становятся триггерами для покупки.

Таким образом, подробный анализ состояния конкуренции по типам рынков показал, что на начало 2024 г. высококонцентрированных рынков не более 15% от всех рынков, а рынков с присутствием доминирующего субъекта не более 10%.

## Заключение

Представленное исследование позволило систематизировать пять основных трендов на рынке жилищного строительства и проанализировать состояние конкурентной среды и структуры товарного рынка «строящееся жилье» в регионах России. В большинстве регионов Российской Федерации наблюдается высокий уровень конкуренции на рынке строительства объектов жилой недвижимости, что оказывает суще-



ственное влияние на состояние рынка жилой недвижимости. Уровень обеспеченности жильем и увеличение объемов жилищного строительства являются приоритетом государственного развития в рамках национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни».

Выявлено, что по состоянию на 01.02.2024 в 40 регионах рынки низкоконцентрированные, 32 регионах – среднеконцентрированные и 11 регионах – высококонцентрированные. Соответственно, признаки злоупотребления доминирующим положением

в подавляющем количестве регионов отсутствуют, признаки структурного коллективного доминирования также ограничены, что говорит о том, что рост цен формируется не из-за монополистического поведения компаний-застройщиков, а в связи с влиянием иных факторов, которые подлежат более детальному изучению. По мнению авторов, данные причины находятся в плоскости себестоимости строительства, влияния высокого спроса, отсутствия сильных рыночных игроков на рынке приобретения и дальнейшего предоставления жилья в аренду.

### Список литературы

1. Колин Д. Влияние мирового финансового кризиса на рынок жилья: международный взгляд // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2016. № 5 (58). С. 205–214.
2. Овсянникова Т. Ю., Рабцевич О. В., Югова И. В. Диспропорции на рынке жилищных инвестиций: анализ причин и оценка последствий // Жилищные стратегии. 2018. Т. 5. № 4. С. 453–468. DOI: 10.18334/zhs.5.4.39694.
3. Аганбегян А. Строительство жилья – локомотив социально-экономического развития страны // Вопросы экономики. 2012. № 5. С. 59–69. DOI: 10.32609/0042-8736-2012-5-59-69.
4. Югова И. В. Оценка и регулирование конкурентной среды рынка жилищного строительства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, 2021. – 24 с.
5. Карпушкин А. С. Зарубежные подходы проектирования, ценообразования и закупок в строительстве как рыночные механизмы обеспечения конкуренции // Сметно-договорная работа в строительстве. 2022. № 6. С. 4–17. DOI: 10.33920/str-01-2206-01.
6. Матершева В. В., Оборина А. С. Поддержка конкуренции на олигополистическом рынке в строительной отрасли // Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики: сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции (Курск, 2–3 ноября 2023 г.). – Курск, 2023. – С. 219–223.
7. Кузнецов В. И., Мацюян Д. О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур строительства // Современная конкуренция. 2012. № 2 (32). С. 26–33.
8. Князева И. В. Основные тренды конкуренции и роль цифровизации в развитии конкуренции на региональных строительных рынках // Инвестиции, градостроительство, недвижимость как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения: материалы XI Международной научно-практической конференции: в 2 ч. (Томск, 2–4 марта 2021 г.) / под ред. Т.Ю. Овсянниковой. – Томск: Томский государственный архитектурно-строительный университет, 2021. Ч. 1. С. 16–20.
9. Blackwell T., Holgersen S., Wallstam M. Dreaming of efficient markets? Residential construction, competition & affordability in the Swedish housing sector // Housing Studies. 2023. Article 2256257. DOI: 10.1080/02673037.2023.2256257.
10. Дубовик С. А. Закупки на 100%. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков. – СПб.: Питер, 2020. – 384 с.

11. *Ganebnykh E., Burtseva T., Gurova E., Polyakova I.* Non-price competition in the regional high-rise construction market // E3S Web of Conferences. 2018. No. 33. Article 03046. DOI: 10.1051/e3sconf/20183303046.
12. *Родин Е. В.* Специфика конкуренции и прогноз развития проектной деятельности в строительной отрасли // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8. № 2. С. 189–196. DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-2-189-196.
13. Доля льготной ипотеки достигла рекордных 56% [Электронный ресурс] // Домклик. 19.12.2023. URL: <https://blog.domclick.ru/novosti/post/dolya-lgotnoj-ipoteki-dostigla-rekordnyh-56-issledovanie-domklik> (дата обращения: 30.01.2024).
14. ЕРЗ.РФ опубликовал ТОП застройщиков России по текущему строительству на 1 октября 2023 года [Электронный ресурс] // Индикаторы рынка недвижимости. URL: <https://www.irn.ru/news/154313.html> (дата обращения: 30.01.2024).
15. *Асиновская М.* Круговорот застройщиков на рынке: почему региональные компании рвутся в Москву, а московские – в регионы [Электронный ресурс] // Индикаторы рынка недвижимости. 09.01.2024. URL: <https://www.irn.ru/articles/42173.html> (дата обращения: 30.01.2024).
16. Жилищное хозяйство в России 2022. Статистический сборник [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Jil\\_hoz\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Jil_hoz_2022.pdf) (дата обращения: 26.02.2024).
17. Доступность жилья в России в 2022 г. и I кв. 2023 г. [Электронный ресурс] // Фонд «Институт экономики города». 2023. URL: [https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/dostupnost\\_zhilya\\_v\\_rossii\\_2022-2023\\_gg.pdf](https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/dostupnost_zhilya_v_rossii_2022-2023_gg.pdf) (дата обращения: 15.02.2024).
18. *Кузнецова Е., Воропаева Е.* ВЦИОМ сообщил, что почти 40% россиян не откладывают деньги [Электронный ресурс] // РБК.Финансы. 29.08.2022. URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/08/2022/630c871b9a794764f48ff876?from=copy> (дата обращения: 30.01.2024).
19. *Мамонова Е.* Накопления имеют больше половины россиян [Электронный ресурс] // RG.ru. 08.09.2023. URL: <https://rg.ru/2023/09/08/nakopleniia-imeit-bolshe-poloviny-rossiian.html> (дата обращения: 31.01.2024).
20. Ипотека с господдержкой в 2024 году [Электронный ресурс] // ДОМ.РФ. 15.12.2023. URL: <https://xn--h1alcedd.xn--d1aqf.xn--p1ai/instructions/ipoteka-s-gospodderzhkoy/> (дата обращения: 15.02.2024).
21. *Габдульманов М.* Итоги Российской строительной недели – 2024 [Электронный ресурс] // Единый ресурс застройщиков. 09.04.2024. URL: <https://erzrf.ru/publikacii/rynok-developmenta-itogi-2023-goda-i-trendy-2024-go> (дата обращения: 30.01.2024).
22. О защите конкуренции: федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (с дополнениями и изменениями) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763) (дата обращения: 12.02.2024).

### Сведения об авторах

*Князева Ирина Владимировна*, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики; профессор кафедры менеджмента, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия, [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

*Горевая Евгения Сергеевна*, ORCID 0000-0001-9785-2506, канд. экон. наук, доцент, Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия, [gorevayaes@yandex.ru](mailto:gorevayaes@yandex.ru)

*Казаржевская Валерия Сергеевна*, ORCID 0009-0006-5287-0827, канд. экон. наук, руководитель Службы управления рисками ООО «Сибирской», Новосибирск, Россия, [valerochka1@yandex.ru](mailto:valerochka1@yandex.ru)

Статья поступила 30.03.2024, рассмотрена 08.04.2024, принята 15.04.2024

## References

1. Kolin D. An international perspective on the impact of the global financial crisis on housing markets. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta*=Journal of Construction and Architecture, 2016, no.5(58), pp.205-214 (in Russian).
2. Ovsyannikova T. Yu., Rabtsevich O. V., Yugova I. V. Imbalances in the housing investment market: analysis of causes and impact assessment Russian. *Zhilishchnye strategii*=Journal of Housing Research, 2018, vol.5, no.4, pp.453-468 (in Russian). DOI: 10.18334/zhs.5.4.39694.
3. Aganbegyan A. Residential Construction as a Locomotive of Social and Economic Development of the Country. *Voprosy ekonomiki*, 2012, no.5, pp.59-69 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2012-5-59-69.
4. Yugova I. V. *Otsenka i regulirovanie konkurentnoi sredy rynka zhilishchnogo stroitel'stva. Avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Assessment and regulation of the competitive environment of the housing construction market. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Moscow, National Research Moscow State University of Civil Engineering 2021, 24 p.
5. Karpushkin A. Foreign approaches to design, pricing and procurement in construction as market mechanisms to ensure competition. *Smetno-dogovornaya rabota v stroitel'stve*=Estimated and contractual work in construction, 2022, no.6, pp.4-17 (in Russian). DOI: 10.33920/str-01-2206-01.
6. Matersheva V. V., Oborina A. S. *Podderzhka konkurentsii na oligopolisticheskom rynke v stroitel'noi otrasli* [Supporting competition in the oligopolistic market in the construction industry]. *Aktual'nye voprosy ustoichivogo razvitiya gosudarstva, obshchestva i ekonomiki: sbornik nauchnykh statei 2-i Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Kursk, 2–3 noyabrya 2023 g.)* [Current issues of sustainable development of the state, society and economy: collection of scientific articles of the 2nd All-Russian scientific and practical conference (Kursk, 2–3 November 2023)]. Kursk, 2023, pp.219-223.
7. Kuznetsov V. I., Matsoyan D. O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2012, no.2(32). pp.26-33 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-19-28.
8. Knyazeva I. V. *Osnovnye trendy konkurentsii i rol' tsifrovizatsii v razvitii konkurentsii na regional'nykh stroitel'nykh rynkakh* [Main trends of competition and the role of digitalization in the development of competition in regional construction markets]. *Investitsii, gradostroitel'stvo, nedvizhimost' kak draivery sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii i povysheniya kachestva zhizni naseleniya: materialy XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii: v 2 ch. (Tomsk, 2–4 marta 2021 g.)* [Investments, urban planning, real estate as drivers of socio-economic development of the territory and improving the quality of life of the population: materials of the XI International scientific and practical conference: in 2 part (Tomsk, March 2–4, 2021)]. Ed. by T. Yu. Ovsyannikova. Tomsk, Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering, 2021, part 1, pp.16-20.
9. Blackwell T., Holgersen S., Wallstam M. Dreaming of efficient markets? Residential construction, competition & affordability in the Swedish housing sector. *Housing Studies*, 2023, article 2256257. DOI: 10.1080/02673037.2023.2256257.
10. Dubovik S. A. *Zakupki na 100%. Instrumenty snizheniya tsen i polucheniya luchshikh uslovii u slozhnykh postavshchikov* [Procurement. Tools to reduce prices and get the best conditions from complex suppliers]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2020, 384 p.
11. Ganebnykh E., Burtseva T., Gurova E., Polyakova I. Non-price competition in the regional high-rise construction market. *E3S Web of Conferences*, 2018, no.33, article 03046. DOI: 10.1051/e3sconf/20183303046.
12. Rodin E. V. Project activities in the construction industry: the specifics of competition and the development forecast. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*=Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences, 2023, vol.8, no.2, pp.189-196. DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-2-189-196.

13. *Dolya l'gotnoi ipoteki dostigla rekordnykh 56%* [The share of preferential mortgages reached a record 56%]. *Domklik*, 19.12.2023. Available at: <https://blog.domclick.ru/novosti/post/dolya-lgotnoj-ipoteki-dostigla-rekordnykh-56-issledovanie-domklik> (accessed 30.01.2024).
14. *ERZ.RF opublikoval TOP zastroishchikov Rossii po tekushchemu stroitel'stvu na 1 oktyabrya 2023 goda* [ERZ: in Russia competition has increased among the largest developers and decreased among smaller market participants]. *Indikatory rynka nedvizhimosti*. Available at: <https://www.irn.ru/news/154313.html> (accessed 30.01.2024).
15. Asinovskaya M. *Krugovorot zastroishchikov na rynke: pochemu regional'nye kompanii rvutsya v Moskvu, a moskovskie – v regiony* [The circulation of developers on the market: why regional companies rush to Moscow, and Moscow ones to the regions]. *Indikatory rynka nedvizhimosti*, 09.01.2024. Available at: <https://www.irn.ru/articles/42173.html> (accessed 30.01.2024).
16. *Zhilishchnoe khozyaistvo v Rossii 2022. Statisticheskii sbornik* [Housing in Russia 2022. Statistical collection]. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki (Rosstat)*, 2023. Available at: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Jil\\_hoz\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Jil_hoz_2022.pdf) (accessed 26.02.2024).
17. *Dostupnost' zhil'ya v Rossii v 2022 g. i I kv. 2023 g.* [Housing affordability in Russia in 2022 and Q1. 2023]. *Fond «Institut ekonomiki goroda»*, 2023. Available at: [https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/dostupnost\\_zhilya\\_v\\_rossii\\_2022-2023\\_gg.pdf](https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/dostupnost_zhilya_v_rossii_2022-2023_gg.pdf) (accessed 15.02.2024).
18. Kuznetsova E., Voropaeva E. *VTsIOM soobshchil, chto pochni 40% rossiyan ne otkladyvayut den'gi* [VTsIOM reported that almost 40% of Russians do not save money]. *RBK.Finansy*, 29.08.2022. Available at: <https://www.rbc.ru/finances/29/08/2022/630c871b9a794764f48ff876?from=copy> (accessed 30.01.2024).
19. Mamonova E. *Nakopleniya imeyut bol'she poloviny rossiyan* [More than half of Russians have savings]. *RG.ru*, 08.09.2023. Available at: <https://rg.ru/2023/09/08/nakopleniya-imeyut-bolshe-pолоviny-rossiyan.html> (accessed 31.01.2024).
20. *Ipoteka s gospodderzhkoi v 2024 godu* [Mortgage with state support in 2024] // *DOM.RF*, 15.12.2023. Available at: <https://xn--h1alcedd.xn--d1aqf.xn--p1ai/instructions/ipoteka-s-gospodderzhkoy/> (accessed 15.02.2024).
21. Gabdulmanov M. *Itogi Rossiiskoi stroitel'noi nedeli – 2024* [Results of the Russian Construction Week – 2024]. *Edinyi resurs zastroishchikov*, 09.04.2024. Available at: <https://erzrf.ru/publikacii/rynok-developmenta-itogi-2023-goda-i-trendy-2024-go> (accessed 30.01.2024).
22. RF Federal Law “On the protection of competition” of July 26, 2006, no.135-FZ (with additions and amendments). *SPS «KonsultantPlyus»*. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763) (accessed 12.02.2024) (in Russian).

### About the authors

*Irina V. Knyazeva*, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition and Economics Research; Professor at Management Department, Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia, [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

*Evgeniya S. Gorevaya*, ORCID 0000-0001-9785-2506, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia, [gorevayaes@yandex.ru](mailto:gorevayaes@yandex.ru)

*Valeriya S. Kazarzhevskaya*, ORCID 0009-0006-5287-0827, Cand. Sci. (Econ.), Head of Risk Management Service “Sibirskoil” LLC, Novosibirsk, Russia, [valerocka1@yandex.ru](mailto:valerocka1@yandex.ru)

Received 30.03.2024, reviewed 08.04.2024, accepted 15.04.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-27-38

# Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие обеспечения их конкурентоспособности

И. А. Морозова<sup>1</sup>, А. С. Дмитриев<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия

\* alexey-dmitriev-vstu@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается ситуация с кадровым обеспечением функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций, сложившаяся в России в последние годы. Актуальность затрагиваемой проблематики обуславливается высокой значимостью деятельности субъектов некоммерческого сектора экономики для обеспечения экономико-социального развития России. Методология проводимого в статье исследования основывается на статистическом анализе количественных данных, отражающих текущую обстановку в сфере кадрового обеспечения социально ориентированных некоммерческих организаций. По результатам анализа делается вывод о нисходящей динамике численности работников СОНКО (и, соответственно, недостаточности текущего их количества для обеспечения развития третичного сектора экономики). Отдельно отмечается снижение уровня вовлеченности населения в процессы функционирования субъектов некоммерческого сектора экономики, которое фиксируется на основе данных о характере изменения численности занятых. Практическая значимость проведенного исследования заключается в обосновании авторами необходимости развития кадровой политики социально ориентированных некоммерческих организаций на основе результатов подробного анализа соответствующих индикативных показателей, а также в разработке соответствующих рекомендательных мер. Так, в качестве основного направления трансформации данной области позиционируется организация кадровой работы с волонтерами, которые, по мнению авторов, с большей вероятностью смогут войти в штат СОНКО, чем представители иных категорий потенциальных сотрудников. Помимо этого, подчеркивается позитивный эффект деятельности по организации социально ориентированными некоммерческими организациями стажировок для студентов и выпускников заведений среднего и высшего профессионального образования, которые позволят потенциальным сотрудникам ознакомиться с целями СОНКО и их ключевыми ценностями.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, рынок труда, занятость, некоммерческий сектор экономики, социально ориентированные некоммерческие организации, конкурентоспособность

**Для цитирования:** Морозова И. А., Дмитриев А. С. Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие обеспечения их конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 27–38. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-27-38

# Optimization Personnel Management of Non-profit Organizations as a Condition for Ensuring Their Competitiveness

I. Morozova<sup>1</sup>, A. Dmitriev<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

\* alexey-dmitriev-vstu@yandex.ru

**Abstract.** The article examines the situation with the staffing of socially oriented non-profit organizations that has developed in Russia in recent years. The relevance of the affected issues is due to the high importance of the activities of subjects of the non-profit sector of the economy to ensure the economic and social development of Russia. The methodology of the research conducted in the article is based on a statistical analysis of quantitative data reflecting the current situation in the field of staffing of socially oriented non-profit organizations. Based on the results of the analysis, a conclusion is drawn about the downward dynamics of the number of socially oriented non-profit organizations employees (and, accordingly, the insufficiency of their current number to ensure the development of the tertiary sector of the economy). Separately, there is a decrease in the level of public involvement in the functioning of the subjects of the non-profit sector of the economy, which is recorded on the basis of data on the nature of changes in the number of employees. The practical significance of the conducted research lies in the substantiation by the authors of the need to develop the personnel policy of socially oriented non-profit organizations based on the results of a detailed analysis of the relevant indicative indicators, as well as in the development of appropriate recommendatory measures. Thus, the organization of personnel work with volunteers, who, according to the authors, are more likely to be able to join staff of socially oriented non-profit organizations than representatives of other categories of potential employees, is positioned as the main direction of transformation of this area. In addition, the positive effect of the organization of internships by socially oriented non-profit organizations for students and graduates of secondary and higher professional education institutions is emphasized, which will allow potential employees to familiarize themselves with the goals of socially oriented non-profit organizations and their key values.

**Keywords:** labor resources, labor market, employment, non-profit sector of the economy, socially oriented non-profit organizations, competitiveness

**For citation:** Morozova I., Dmitriev A. Optimization Personnel Management of Non-profit Organizations as a Condition for Ensuring Their Competitiveness. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.27-38 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-27-38

## Введение

Некоммерческий (или третичный – после государственного и коммерческого) сектор – важный компонент социально-экономической системы практически каждого современного государства. Степень экономического развития некоммерческих организаций, количество име-

ющихся у них возможностей воздействия на регуляцию социальных процессов, вовлеченность населения в их работу – эти характеристики позволяют делать выводы об уровне развития гражданского общества страны и его готовности к самостоятельному преодолению имеющихся проблем (то есть с минимальным участием государства или вообще без него).



Некоммерческий сектор экономики России находится на стадии развития и расширения своих возможностей. При этом наиболее важной для нашего общества категорией некоммерческих организаций являются социально ориентированные (СОНКО), чьи особенности и правовой статус определяются действующей редакцией Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [1]. Опираясь на официальную характеристику, мы можем определить СОНКО как некоммерческие организации, осуществляющие деятельность в областях, связанных с решением социальных проблем и развитием институтов гражданского общества.

Несмотря на реализуемые меры по развитию социально ориентированных некоммерческих организаций и по популяризации результатов их деятельности среди населения, степень вовлеченности граждан в работу третичного сектора сохраняется на низком уровне. У данного явления есть множество причин. Одной из основных, в частности, является нехватка у СОНКО финансовых ресурсов, достаточных для обеспечения расширения масштабов своей деятельности [5]. Вследствие этого не раскрывается, например, потенциал сектора социально ориентированных организаций как работодателей, хотя эта сторона их деятельности является одной из самых важных. Настоящее исследование призвано оценить текущий уровень занятости населения в социально ориентированных некоммерческих организациях, сделать выводы относительно адекватности фактических показателей потребностям СОНКО в развитии и выявить направления оптимизации сложившейся ситуации.

## Методология исследования

Методология проводимого исследования основана на статистическом анализе данных. Для построения временных рядов по

показателям среднесписочной численности работников и внешних совместителей социально ориентированных некоммерческих организаций (табл. 1 и 2) используются данные Федеральной службы государственной статистики. Также данные Росстата по численности населения в среднем за год и количеству действующих социально ориентированных некоммерческих организаций используются для расчета показателей в таблицах 3 и 4.

Относительный показатель численности работников и внешних совместителей СОНКО на 1000 человек населения рассчитывается авторами по формуле

$$K_1 = ((\text{Ч}_{\text{раб}} + \text{Ч}_{\text{совм}}) / \text{Ч}_{\text{нас}}) \times 1000,$$

где  $\text{Ч}_{\text{раб}}$  – численность работников без внешних совместителей;

$\text{Ч}_{\text{совм}}$  – численность внешних совместителей;

$\text{Ч}_{\text{нас}}$  – численность населения в среднем за год.

Относительный показатель средней численности работников и внешних совместителей на одну социально ориентированную некоммерческую организацию рассчитывается по формуле

$$K_2 = ((\text{Ч}_{\text{раб}} + \text{Ч}_{\text{совм}}) / K_{\text{СОНКО}}) \times 1000,$$

где  $K_{\text{СОНКО}}$  – количество действующих социально ориентированных некоммерческих организаций.

## Результаты исследования

Рассмотрим основные показатели, характеризующие кадровую ситуацию в секторе социально ориентированных некоммерческих организаций. В таблице 1 отражены динамические ряды абсолютных значений среднесписочной численности персонала СОНКО в период 2018–2022 гг. в разрезе федеральных округов.

Согласно представленным данным, абсолютные значения численности персонала социально ориентированных



**Таблица 1.** Среднесписочная численность работников социально ориентированных некоммерческих организаций (без внешних совместителей) в разрезе федеральных округов в 2018–2022 гг., тыс. человек

Table 1. The average number of employees of socially oriented non-profit organizations (without external part-timers) by federal districts in 2018–2022, thousand people

| <b>Федеральный округ</b><br><i>Federal districts</i> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2022 в % к 2018</b><br><i>2022 as a % by 2018</i> |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------------------------|
| Российская Федерация                                 | 421,2       | 415,9       | 374,4       | 377,5       | 373,3       | 88,6                                                 |
| Центральный                                          | 128,9       | 128,5       | 119,1       | 124,6       | 126,7       | 98,3                                                 |
| Северо-Западный                                      | 39,5        | 38,9        | 33,0        | 33,3        | 32,4        | 82,0                                                 |
| Южный                                                | 40,7        | 41,4        | 37,1        | 37,2        | 37,3        | 91,6                                                 |
| Северо-Кавказский                                    | 26,8        | 26,7        | 25,0        | 24,3        | 23,7        | 88,4                                                 |
| Приволжский                                          | 79,8        | 78,8        | 68,2        | 65,4        | 64,3        | 80,6                                                 |
| Уральский                                            | 33,5        | 33,6        | 30,3        | 33,7        | 30,7        | 91,6                                                 |
| Сибирский                                            | 46,6        | 44,3        | 40,8        | 38,8        | 38,2        | 82,0                                                 |
| Дальневосточный                                      | 25,4        | 23,6        | 20,8        | 20,2        | 20,1        | 79,1                                                 |

Источник: составлено авторами по: Некоммерческие организации // Витрина статистических данных Росстата. URL: <https://showdata.gks.ru/finder/descriptors/277048> (дата обращения: 16.01.2024).

некоммерческих организаций характеризуются нисходящей динамикой. Это касается как ситуации по России в целом, так и по всем федеральным округам в отдельности. Общее снижение числа занятых в секторе СОНКО за период 2018–2022 гг. составило 47,9 тысяч человек или 11,4%. Общее снижение было обусловлено главным образом уменьшением числа занятых в некоммерческом секторе экономики Приволжского (на 15,5 тысяч человек или 19,4%), Сибирского (на 7,8 тысяч человек или 18,0%) и Северо-Западного (на 7,1 тысяч человек или 18,0%) регионов. По состоянию на конец 2018 года сотрудники сектора социально ориентированных некоммерческих организаций составляли 0,6% общего числа занятых в России. К концу 2022 года этот показатель снизился до 0,5%.

Важными участниками деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций являются внешние совместители. В таблице 2 представлены данные,

отражающие динамику их численности в период, аналогичный рассмотренному в таблице 1.

Как и в случае со штатными сотрудниками, численность внешних совместителей социально ориентированных некоммерческих организаций в период 2018–2022 гг. снизилась на 12,6 тысяч человек или 18,7%. Отрицательная динамика наблюдалась во всех федеральных округах за исключением Южного, где количество внешних совместителей возросло на 0,5 тысяч человек или 11,6%. Снижение величины совокупного показателя произошло в основном за счет Центрального федерального округа (число внешних совместителей снизилось на 10 тысяч человек или 31,5%) [8].

Несмотря на то что в период 2018–2022 гг. снижался также показатель числа занятых в экономике России, темп уменьшения индикаторов кадрового обеспечения третичного сектора опережал общее изменение. Авторами были рассмотрены

**Таблица 2.** Среднесписочная численность внешних совместителей СОНКО в разрезе федеральных округов в 2018–2022 гг., тыс. человек

Table 2. The average number of external part-timers of socially oriented non-profit organizations in the context of federal districts in 2018-2022, thousand people

| Федеральный округ<br><i>Federal districts</i> | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 в % к 2018<br><i>2022 as a % by 2018</i> |
|-----------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------------------------|
| Российская Федерация                          | 67,4 | 65,0 | 57,4 | 58,1 | 54,8 | 81,3                                          |
| Центральный                                   | 32,2 | 30,1 | 25,1 | 25,4 | 22,2 | 68,5                                          |
| Северо-Западный                               | 6,1  | 5,9  | 5,4  | 5,7  | 5,5  | 90,2                                          |
| Южный                                         | 4,3  | 4,7  | 4,6  | 4,8  | 4,8  | 111,6                                         |
| Северо-Кавказский                             | 2,3  | 2,4  | 2,2  | 2,1  | 2,0  | 87,0                                          |
| Приволжский                                   | 10,1 | 10,0 | 9,0  | 8,9  | 9,1  | 90,1                                          |
| Уральский                                     | 4,9  | 4,6  | 4,6  | 4,7  | 4,7  | 95,9                                          |
| Сибирский                                     | 4,8  | 4,6  | 4,5  | 4,3  | 4,5  | 93,8                                          |
| Дальневосточный                               | 2,7  | 2,7  | 2,2  | 2,1  | 2,0  | 74,1                                          |

Источник: составлено авторами по: Некоммерческие организации // Витрина статистических данных Росстата. URL: <https://showdata.gks.ru/finder/descriptors/277048> (дата обращения: 16.01.2024).

абсолютные значения показателей, которые не могли дать объективной характеристики кадровой ситуации в социально ориентированных НКО различных федеральных округов. В этой связи следует рассмотреть относительный показатель численности сотрудников и внешних совместителей данных организаций на 1000 человек населения (табл. 3).

Согласно данным, представленным в таблице 3, снижение количества занятых в работе социально ориентированных некоммерческих организаций на 1000 человек населения в период 2018–2022 гг. затронуло все федеральные округа. Общероссийский показатель в сложившихся обстоятельствах снизился с 3,3 до 2,9. Наименее значительно снизились показатели Южного (с 2,7 до 2,5), Уральского (с 3,1 до 2,9) и Центрального (с 4,1 до 3,8) федеральных округов. Последний – как в 2018, так и в 2022 году – характеризовался наибольшим показателем из всех. Наиболее ощутимым снижением было в Северо-Западном (с 3,3 до 2,7)

и Дальневосточном (с 3,4 до 2,8) федеральных округах.

Еще одним важным показателем является отношение количества занятых в секторе сотрудников к числу действующих организаций (т. е. усредненное число сотрудников одной СОНКО). Данные по показателю приведены в таблице 4.

Общее уменьшение численности занятых в некоммерческом секторе (даже на фоне параллельного снижения количества действующих организаций) привело к тому, что общероссийский показатель снизился с 3,5 человек на одну организацию до 3,3. При этом нисходящая тенденция затронула не все федеральные округа, например в Северо-Кавказском и Южном величина показателей 2022 года превысила таковую 2018 года, а в Приволжском федеральном округе величина индикатора осталась неизменной. Однако на других территориях наблюдалось ухудшение кадрового обеспечения сектора СОНКО [12].

**Таблица 3.** Количество работников СОНКО в среднем на 1000 человек населения в 2018–2022 гг.  
**Table 3.** The number of employees per 1000 population on average in 2018–2022

| Федеральный округ<br><i>Federal districts</i> | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Российская Федерация                          | 3,3  | 3,3  | 2,9  | 3,0  | 2,9  |
| Центральный                                   | 4,1  | 4,0  | 3,7  | 3,8  | 3,7  |
| Северо-Западный                               | 3,3  | 3,2  | 2,8  | 2,8  | 2,7  |
| Южный                                         | 2,7  | 2,8  | 2,5  | 2,6  | 2,5  |
| Северо-Кавказский                             | 3,0  | 2,9  | 2,7  | 2,6  | 2,5  |
| Приволжский                                   | 3,1  | 3,0  | 2,6  | 2,6  | 2,6  |
| Уральский                                     | 3,1  | 3,1  | 2,8  | 3,1  | 2,9  |
| Сибирский                                     | 3,0  | 2,9  | 2,7  | 2,5  | 2,6  |
| Дальневосточный                               | 3,4  | 3,2  | 2,8  | 2,8  | 2,8  |

Источник: составлено авторами по: Некоммерческие организации // Витрина статистических данных Росстата.  
 URL: <https://showdata.gks.ru/finder/descriptors/277048> (дата обращения: 16.01.2024).

**Таблица 4.** Отношение количества работников и внешних совместителей СОНКО к числу действующих организаций в 2018–2022 гг.

**Table 4.** The ratio of the number of employees and external part-timers of socially oriented non-profit organizations to the number of operating organizations in 2018–2022

| Федеральный округ<br><i>Federal districts</i> | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Российская Федерация                          | 3,5  | 3,3  | 3,4  | 3,4  | 3,3  |
| Центральный                                   | 5,1  | 4,7  | 4,6  | 4,8  | 4,6  |
| Северо-Западный                               | 3,4  | 3,1  | 3,0  | 3,0  | 2,9  |
| Южный                                         | 2,8  | 2,7  | 2,9  | 2,9  | 2,9  |
| Северо-Кавказский                             | 3,8  | 3,8  | 4,6  | 4,5  | 4,4  |
| Приволжский                                   | 2,9  | 2,8  | 2,9  | 3,0  | 2,9  |
| Уральский                                     | 3,4  | 3,2  | 3,2  | 3,4  | 3,1  |
| Сибирский                                     | 2,8  | 2,6  | 2,7  | 2,6  | 2,5  |
| Дальневосточный                               | 2,5  | 2,3  | 2,2  | 2,2  | 2,1  |

Источник: составлено авторами по: Некоммерческие организации // Витрина статистических данных Росстата.  
 URL: <https://showdata.gks.ru/finder/descriptors/277048> (дата обращения: 16.01.2024).

### Обсуждение результатов исследования

Следует учитывать, что в большинстве случаев финансовое положение социально ориентированных некоммерческих организаций характеризуется нехваткой средств. Это затрудняет или даже делает невозмож-

ным развитие организации путем расширения масштабов деятельности. Это системная проблема, которая раз за разом воспроизводит себя в замкнутом круге: «недостаточно средств – нет возможности развивать свою деятельность и вовлекать в нее новых участников – нет поддержки со стороны населения – нет спроса на реализуемые услуги –

недостаточно средств». Залогом конкурентоспособности организаций как работодателей сегодня выступают высокий уровень заработной платы, широкие возможности профессионального и личностного роста, сопричастность развитой корпоративной культуре и т. д. Подобным набором возможностей обладают далеко не все субъекты бизнес-среды, не говоря о некоммерческих организациях (даже сравнительно крупных).

Некоммерческий сектор экономики России находится в постоянном движении. Регулярно вносятся изменения в нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность его субъектов. Можно выделить несколько нормативно-правовых актов за последние 10 лет, внесших изменения в процессы организации деятельности субъектов некоммерческого сектора экономики:

1. Федеральный закон от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ внес изменения в Гражданский кодекс Российской Федерации касательно правового статуса некоммерческих организаций. В рамках закона были уточнены определения различных форм НКО, а также установлены новые требования к их деятельности [2].

2. Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 265-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О концессионных соглашениях”» включил услуги социального характера в число объектов концессионного соглашения. Вместе с распоряжением Правительства РФ от 8 июня 2016 года № 1144-р вышеуказанный закон предоставил СОНКО доступ к оказанию услуг в социальной сфере посредством государственно-частного партнерства.

3. Федеральными законами от 5 февраля 2018 г. № 15-ФЗ и от 23 апреля 2018 г. № 98-ФЗ расширены права добровольцев, изменен порядок заключения договоров гражданско-правового характера между ними и организаторами волонтерских мероприятий, определены полномочия органов власти в области взаимодействия с добровольческими организациями.

4. Постановление Правительства РФ от 28 декабря 2018 г. № 1525 установило порядок и условия предоставления господдержки отдельным общественным и иным некоммерческим организациям [4].

Вышеуказанные нормативные акты, с одной стороны, открыли для социально ориентированных некоммерческих организаций новые возможности развития, неизменно связанные с получением государственной поддержки в социально значимых сферах осуществления деятельности. При этом они способствовали и усилению контроля за деятельностью субъектов третичного сектора, а также формировали новые требования к порядку ее осуществления. Говоря об изменениях законодательства в части регулирования деятельности субъектов некоммерческого сектора, нельзя не отметить Федеральный закон от 20 июля 2012 г. № 121-ФЗ, который ввел в правовое поле понятие «организации, выполняющие функции иностранного агента» [3]. Этим нормативным актом были предусмотрены механизмы наделения вышеуказанным статусом некоммерческих организаций, получающих финансирование из-за рубежа и осуществляющих при этом политическую деятельность в России. Описанные новшества, направленные на противодействие продвижению в нашей стране иностранных интересов, оказали значительное влияние на восприятие обществом деятельности НКО [15]. Экстраполяция ряда негативных примеров на весь третичный сектор привела к тому, что многие некоммерческие организации стали восприниматься значительной частью населения как политические силы, действующие в интересах иностранных государств.

Таким образом, анализируя современную ситуацию в некоммерческом секторе, можно выделить несколько причин, по которым привлекательность работы в СОНКО остается низкой:

- невысокая заработная плата и ограниченность возможностей материального сти-

мулирования персонала. Одной из главных причин низкой привлекательности работы в третичном секторе является низкий уровень оплаты труда. Данный факт делает эту работу непривлекательной для многих квалифицированных специалистов;

- фактическое отсутствие карьерного роста. В СОНКО зачастую не предусмотрены механизмы карьерного роста, что ограничивает возможности профессионального развития сотрудников. Это становится причиной ухода талантливых специалистов в другие отрасли;

- сложности в управлении. Управление социально ориентированными некоммерческими организациями требует особых навыков и знаний. Руководители СОНКО должны обладать высокой степенью самоорганизации, умением работать в команде и находить компромиссы. Высокий уровень ответственности при несоразмерном выполняемой работе материальном обеспечении существенно снижает привлекательность занятости в данной сфере даже для управленческих кадров;

- нехватка ресурсов. Очень часто субъекты некоммерческого сектора сталкиваются с недостатком финансовых и материальных ресурсов, что затрудняет выполнение текущих задач и достижение ключевых целей, которые организации ставят перед собой. Работа в условиях постоянных финансовых ограничений влечет за собой снижение мотивации сотрудников, ухудшение обстановки в трудовом коллективе и, как следствие, сокращение уровня эффективности деятельности организации;

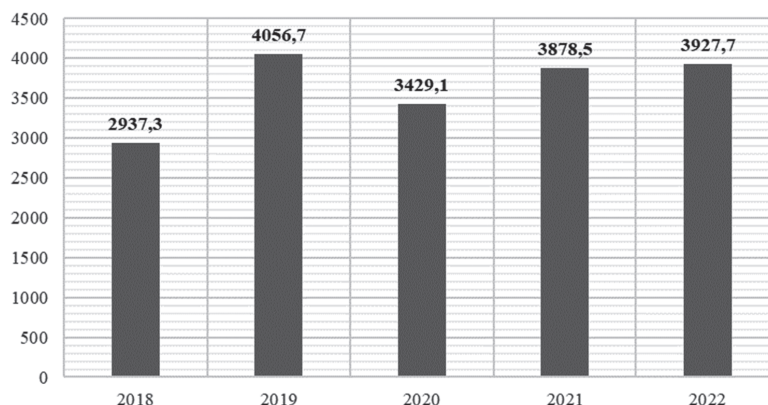
- общественное восприятие. Несмотря на то что работа в секторе социально ориентированных некоммерческих организаций имеет высокую социальную значимость, общество относится к субъектам третичного сектора с опаской [6].

Следовательно, повышение конкурентоспособности СОНКО на рынке труда превращается в комплексную задачу, обязательным условием решения которой являет-

ся улучшение финансового и имущественного положения субъектов данного сектора. Однако это немыслимо без приращения человеческого капитала. И одним из наиболее перспективных способов достижения данной цели, по мнению авторов, является организация кадровой работы с волонтерами – представителями еще одной важнейшей категории участников деятельности организаций третичного сектора. Благодаря реализации ряда новшеств в части социального обеспечения волонтеров, документированию фактов осуществления ими деятельности на благо общества и созданию возможности использования таковых для получения различных льгот добровольческая деятельность в последние годы стала более популярной, чем прежде. Рассмотрим динамику численности волонтеров социально ориентированных некоммерческих организаций в последние годы (рис. 1).

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что пиковый уровень добровольческой активности в России был достигнут в 2019 году, но уже в следующем периоде резко снизился. Причиной этого стали негативные последствия пандемии коронавирусной инфекции. По результатам 2022 года численность волонтеров на 1000 человек населения составила 27 против 20 в 2018 году. Несмотря на то что актуальный показатель по-прежнему свидетельствует о слабой вовлеченности граждан в деятельность субъектов третичного сектора, величина позитивного изменения говорит о проведении масштабной работы по преодолению данной проблемы [7].

Волонтеры, как правило, лояльно настроены по отношению к социально ориентированным некоммерческим организациям. Целесообразность организации кадровой работы СОНКО с добровольцами объясняется тем, что они уже имеют опыт работы в социально значимых областях и знают специфику деятельности конкретной организации. Соответственно, уровень материальных



Источник: составлен авторами по: Некоммерческие организации // Витрина статистических данных Росстата. URL: <https://showdata.gks.ru/finder/descriptors/277048> (дата обращения: 16.01.2024).

**Рис. 1.** Динамический ряд численности волонтеров социально ориентированных некоммерческих организаций в России в период 2018–2022 гг., тысяч человек

**Fig. 1.** The dynamic range of the number of volunteers of socially oriented non-profit organizations in Russia in the period 2018–2022, thousands of people

и временных затрат на реализацию первичной адаптации таких сотрудников на новом рабочем месте будет существенно ниже, чем для сторонних соискателей. Кроме того, само их участие на добровольной основе в социально значимых инициативах свидетельствует о заинтересованности и готовности помогать людям. Данные качества очень важны для сотрудников организаций некоммерческого сектора [9].

Следовательно, осуществление работы, направленной на привлечение волонтеров непосредственно в штат организаций третичного сектора, потребует приложения меньших усилий, чем поиск сотрудников из числа соискателей иных категорий [14]. Кроме лояльности по отношению к некоммерческой организации, наличия опыта социальной работы и непродолжительной адаптации волонтеры обладают рядом иных преимуществ по сравнению с другими категориями потенциальных сотрудников, среди которых:

1. Обширный выбор кандидатов. В волонтерских активностях может участвовать широкий круг людей с разными навыками и опытом. Это дает возможность организации выбрать наиболее подходящих канди-

датов на вакантные должности для проведения работы по их привлечению к себе.

2. Высокая мотивация. Волонтеры, как правило, проявляют заинтересованность в работе, имеют высокую мотивацию и готовы трудиться на благо организации и общества. Для них нематериальные факторы подчас оказываются важнее материальных при выборе места работы.

3. Улучшение имиджа организации. Наем волонтеров на вакантные места может улучшить общественное отношение к некоммерческим организациям и привлечь больше внимания к их деятельности со стороны общества.

Отметим, что в рамках данной рекомендации речь об организации «сплошной» кадровой работы с волонтерами и массовым их привлечением в штат некоммерческих организаций в качестве сотрудников не идет [11]. Однако данная группа субъектов деятельности СОНКО отличается набором качеств, существенно упрощающих подобную работу для кадровых подразделений (или конкретных специалистов – в зависимости от масштаба деятельности) организаций.



Кроме того, СОНКО могут проводить стажировки для студентов и выпускников заведений среднего и высшего профессионального образования, чтобы, с одной стороны, помочь им получить опыт работы в своей области и развить профессиональные навыки, а с другой – частично решить таким способом проблему дефицита кадров [13]. Некоммерческие организации могут непосредственно взаимодействовать с учебными заведениями и заключать договоры для организации прохождения производственных практик. Этот способ привлечения новых кадров также представляется эффективным, поскольку студенты, являясь одной из наиболее мобильных групп населения, характеризуются тягой к постоянному движению и переменам. Эти стремления вкупе с энергичностью и креативностью могут сделать их отличными сотрудниками СОНКО, чья деятельность и направлена на стимулирование позитивной трансформации социальной среды [10].

## Заключение

Таким образом, в ходе исследования мы определили повышение привлекательности социально ориентированных некоммерческих

организаций как работодателей в качестве одной из важнейших задач развития данного сектора экономики. Привлечение новых работников может быть полезно для СОНКО по нескольким причинам, которые включают расширение возможностей организации, акселерацию процессов достижения целей, снижение нагрузки на одного работника и, как следствие, нормализацию отношений в коллективе ввиду минимизации стрессовых факторов. Кроме того, важен социальный эффект оптимизации кадрового обеспечения некоммерческих организаций, который выражен в повышении уровня доверия к деятельности таковых со стороны граждан.

К числу перспективных направлений привлечения новых сотрудников авторы отнесли работу с волонтерами, а также организацию производственных практик и стажировок для студентов и выпускников учебных заведений. При этом приоритетом кадровой политики может стать работа с волонтерами. Это связано с тем, что добровольцы, особенно те, кто уже на протяжении длительного времени участвуют в проектах организации и, как правило, разделяют ее ценности, изначально лояльно к ней настроены. Это повышает шансы на то, что волонтер пополнит число сотрудников СОНКО.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения: 16.01.2024).
2. Федеральный закон от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/70648990/> (дата обращения: 03.04.2024).
3. Федеральный закон от 20 июля 2012 г. № 121-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/70204242/> (дата обращения: 03.04.2024).
4. Постановление Правительства РФ от 28 декабря 2018 г. № 1525 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 15 февраля 2011 г. № 85» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71480826/> (дата обращения: 03.04.2024).
5. Базуева Е. В., Артамонова А. С., Малкова Е. В. Идентификация барьеров функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций как активного субъекта региональной экономики (на примере Пермского края) // Экономические и социальные



- перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 6. С. 108–121. DOI: 10.15838/esc.2023.6.90.6.
6. Косыгина К. Е. Занятость населения в организациях некоммерческого сектора: российский и зарубежный опыт // Вестник НГИЭИ. 2021. № 1. С. 64–76. DOI: 10.24412/2227-9407-2021-1116-64-76.
  7. Милованова М. Ю. Социально ориентированные некоммерческие организации как агент социальных изменений и нового социального дизайна современной России // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2020. № 1 (20). С. 74–84. DOI: 10.28995/2073-6401-2020-1-74-84.
  8. Морозова И., Дмитриев А. Оптимизация управления обеспечением социально ориентированных некоммерческих организаций в России // Общество и экономика. 2023. № 7. С. 47–55. DOI: 10.31857/S020736760026573-9.
  9. Овсий В. В. Молодежное волонтерство в современной России: особенности становления и перспективные направления развития // Гуманитарий Юга России. 2021. Т. 10. № 2. С. 94–102. DOI: 10.18522/2227-8656.2021.2.8.
  10. Положенцева Ю. С. Оценка перспектив развития некоммерческих организаций: зарубежная и отечественная практика // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12. № 2. С. 35–50. DOI: 10.21869/2223-1552-2022-12-2-35-50.
  11. Поляков М. Б. Совершенствование государственной политики в сфере поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 247–250.
  12. Поляков М. Б., Алексеева И. И., Бикманова А. К., Бугаков И. А., Куцевалова П. А., Москвитин М. О., Польшинникова В. В., Чаженгин Д. А., Чаженгин П. А. Государственная политика в области поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций: монография. – М.: Издательство «Знание-М», 2023. – 178 с.
  13. Талибова Ф. Т., Хайруллина Ю. Р. Роль волонтерства в процессе социализации молодежи в современных российских условиях // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2022. № 4 (55). С. 74–78. DOI: 10.26907/2079-5912.2022.4.74-78.
  14. Филиппова А. В. Финансовая поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в регионах России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 2. С. 61–86.
  15. Филиппова А. В. Цифровизация и эффект масштаба в деятельности НКО в России // Экономическая политика. 2022. Т. 17. № 1. С. 34–63. DOI: 10.18288/1994-5124-2022-1-34-63.

### Сведения об авторах

*Морозова Ирина Анатольевна*, ORCID 0000-0001-7840-9816, докт. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия, morozovaira@list.org

*Дмитриев Алексей Сергеевич*, ORCID 0000-0001-6988-8990, аспирант, кафедра экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия, alexey-dmitriev-vstu@yandex.ru

Статья поступила 01.02.2024, рассмотрена 15.03.2024, принята 31.03.2024

### References

1. RF Federal Law “On non-profit organizations” of January 12, 1996, no.7-FZ. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/10105879/> (accessed 03.04.2024) (in Russian).
2. RF Federal Law “On Amendments to Chapter 4 of Part One of the Civil Code of the Russian Federation and on Invalidation of Certain Provisions of Legislative Acts of the Russian Federation” of May 5, 2014, no.99-FZ. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/70648990/> (accessed 03.04.2024) (in Russian).

3. RF Federal Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation regarding the Regulation of the Activities of non-profit organizations Performing the functions of a foreign agent" of July 20, 2012, no.121-FZ. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/70204242/> (accessed 03.04.2024) (in Russian).
4. Decree of the Government of the Russian Federation "On Amendments to the Decree of the Government of the Russian Federation of February 15, 2011, no.85" of December 28, 2018, no.1525. *Garant*. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71480826/> (accessed 03.04.2024) (in Russian).
5. Bazueva E. V., Artamonova A. S., Malkova E. V. Identifying barriers to the functioning of socially oriented nonprofit organizations as an active subject of the regional economy (on the example of perm territory). *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*=Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2023, vol.16, no.6, pp.108-121 (in Russian). DOI: 10.15838/esc.2023.6.90.6.
6. Kosygina K. E. Employment trends in nonprofit sector organizations: Russian and foreign experience. *Vestnik NGIEI*, 2021, no.1, pp.64-76 (in Russian). DOI: 10.24412/2227-9407-2021-1116-64-76.
7. Milovanova M. Yu. Socially oriented non-profit organizations as an agent of social change and new social design in modern Russia. *Vestnik RGGU. Seriya: Filosofiya. Sotsiologiya. Iskusstvovedenie*, 2020, no.1(20), pp.74-84 (in Russian). DOI: 10.28995/2073-6401-2020-1-74-84.
8. Morozova I., Dmitriev A. Optimizing provision management for socially oriented non-profit organizations in Russia. *Obshchestvo i ekonomika*=Society and Economics, 2023, no.7, pp.47-55 (in Russian). DOI: 10.31857/S020736760026573-9.
9. Ovsy V. V. Youth volunteerism in modern Russia: Features of its formation and promising areas of development. *Gumanitarii Yuga Rossii*=Humanities of the South of Russia, 2021, vol.10, no.2, pp.94-102 (in Russian). DOI: 10.18522/2227-8656.2021.2.8.
10. Polozhentseva Yu. S. Assessment of development prospects of non-profit organizations: foreign and domestic practices. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*=Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management, 2022, vol.12, no.2, pp.35-50 (in Russian). DOI: 10.21869/2223-1552-2022-12-2-35-50.
11. Polyakov M. B. Improvement of state policy in the sphere of support and development of socially oriented non-profit organizations. *Innovatsii i investitsii*, 2021, no.5, pp.247-250 (in Russian).
12. Polyakov M. B., Alekseeva I. I., Bikmanova A. K., Bugakov I. A., Kutsevalova P. A., Moskvitin M. O., Polynnikova V. V., Chazhengin D. A., Chazhengin P. A. *Gosudarstvennaya politika v oblasti podderzhki i razvitiya social'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsij: monografiya* [State policy in the field of support and development of socially oriented non-profit organizations: monograph]. Moscow, *Znanie-M Publ.*, 2023, 178 p.
13. Talibova F. T., Khairullina Y. R. The role of volunteerism in the process of socialization of youth in modern Russian conditions. *Kazanskii sotsial'no-gumanitarnyi vestnik*, 2022, no.4(55), pp.74-78 (in Russian). DOI: 10.26907/2079-5912.2022.4.74-78.
14. Filippova A. V. Financial support for socially oriented nonprofit organizations in Russian regions. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2021, no.2, pp.61-86 (in Russian).
15. Filippova A. V. Digitalization and the economies of scale in Russian NPOS. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2022, vol.17, no.1, pp.34-63 (in Russian). DOI: 10.18288/1994-5124-2022-1-34-63.

### About the authors

*Irina A. Morozova*, ORCID 0000-0001-7840-9816, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Economics and Entrepreneurship Department, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, [morozovaira@list.org](mailto:morozovaira@list.org)  
*Alexey S. Dmitriev*, ORCID 0000-0001-6988-8990, Postgraduate, Economics and Entrepreneurship Department, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, [alexey-dmitriev-vstu@yandex.ru](mailto:alexey-dmitriev-vstu@yandex.ru)

Received 01.02.2024, reviewed 15.03.2024, accepted 31.03.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-39-49

# Корпоративная социальная ответственность высших учебных заведений в условиях конкуренции

А. Ю. Погорелова<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [apogorelova@synergy.ru](mailto:apogorelova@synergy.ru)

**Аннотация.** В статье обосновывается актуальность формирования представления о корпоративной социальной ответственности российских вузов как условия эффективного взаимодействия заинтересованных сторон пространства высшего образования. Исследование, проведенное в рамках статьи, направлено на определение зависимости между ответственностью, социальной ответственностью и корпоративной социальной ответственностью вуза в условиях конкуренции. Выявлена природа корпоративной социальной ответственности как явления в сфере высшего образования. Она определяется положением сторон взаимной ответственности и условиями, определяющими ее характер. В статье впервые проанализированы элементы корпоративной социальной ответственности вузов перед заинтересованными сторонами, такими как студенты, преподаватели, работодатели, государство. Выявлено, что ответственное выполнение вузом своих прямых обязанностей перед заинтересованными сторонами, отвечающими взаимными обязательствами перед вузом, приводит к взаимовыгодному сотрудничеству. В статье доказано, что корпоративная социальная ответственность выступает как один из факторов конкурентоспособности вуза.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, вуз, образование, внешняя среда, внутренняя среда, заинтересованные стороны, элементы корпоративной социальной ответственности, конкуренция, конкурентоспособность

**Для цитирования:** Погорелова А. Ю. Корпоративная социальная ответственность высших учебных заведений в условиях конкуренции // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 39–49. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-39-49

# Corporate Social Responsibility of Higher Education Institutions in a Competitive Environment

A. Pogorelova<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* apogorelova@synergy.ru

**Abstract.** The article substantiates the relevance of forming an idea of corporate social responsibility of Russian universities as a condition for effective interaction of stakeholders in the higher education space. The research conducted within the framework of the article is aimed at determining the relationship between responsibility, social responsibility and corporate social responsibility of a university in a competitive environment. It is substantiated that in the field of higher education there is such a phenomenon as corporate social responsibility. The nature of corporate social responsibility of universities in the higher education space is determined by the position of the parties to mutual responsibility and the conditions that determine its nature. The article is the first to analyze the elements of corporate social responsibility of universities to stakeholders, such as students, teachers, employers, and the state. It has been revealed that the responsible fulfillment by the university of its direct responsibilities to stakeholders who meet mutual obligations to the university leads to mutually beneficial cooperation. The article proves that corporate social responsibility acts as one of the factors of university competitiveness.

**Keywords:** corporate social responsibility, university, education, external environment, internal environment, stakeholders, elements of corporate social responsibility, competition, competitiveness

**For citation:** Pogorelova A. Corporate Social Responsibility of Higher Education Institutions in a Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.39-49 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-39-49

## Введение

Тема социальной ответственности участников предпринимательской среды является весьма актуальной. Развитие данного направления деятельности субъектов экономических отношений происходит вместе с повышением внимания к данной теме со стороны государства и общественных структур. В России исследованием данных вопросов занимаются такие авторы, как В.К. Борисова, А.А. Деревянченко, Л. Н. Коновалова, М. И. Либоракина, Е.Д. Малинина, С.П. Перегудова, Ю.Ю. Петрунина [5]. За рубежом исследованию вопросов социальной и корпоратив-

ной социальной ответственности посвящено немало исследований. Г. Боуэн, А. Кэрролл, К. Девис, Д. Виндзор [4] обращались к изучению особенностей и преимуществ корпоративной социальной ответственности с точки зрения общества и субъекта предпринимательской деятельности.

Однако изучение вопросов корпоративной социальной ответственности участников образовательного пространства не находит достойного отражения среди отечественных исследований, несмотря на высокую актуальность темы корпоративной социальной ответственности для развития вузов как участников предпринимательской среды.

Поэтому целью исследования является установление значения корпоративной социальной ответственности вузов в условиях конкуренции. Задачи исследования – определение особенностей взаимодействия сторон внешней и внутренней среды вуза, а также исследование корпоративной социальной ответственности вуза как одного из конкурентных преимуществ в системе российского высшего образования.

### **Система взаимодействия элементов корпоративной социальной ответственности вуза**

Ответственность является условием эффективного функционирования системы экономических отношений, формирующихся в условиях предпринимательской среды и конкурентного характера. Ответственность складывается из взаимных обязательств участников отношений в определенной среде, например в среде высшего образования. Ответственность с точки зрения психологической науки трактуется в первую очередь как индивидуальная ответственность личности. Психологической предпосылкой ответственности является возможность выбора или сознательное предпочтение определенной линии поведения [11].

В процессе исследования вопросов ответственности акторов конкурентной предпринимательской среды следует обратить внимание на явление социальной ответственности. Социальная ответственность соотносится с пониманием долга, который имеется у субъекта экономических отношений, по аналогии с личностью, перед другими участниками предпринимательской среды в части выполнения своего долга и взятых на себя обязательств [1]. Одним из критериев социальной ответственности являются ролевые обязанности и социальные отношения, обуславливающие их. Социальная ответственность – это определенная степень добровольного отклика

на социальные проблемы в соответствии с социальными нормами, ценностями, особенностями субкультуры и моральными обязанностями [6].

Социальная ответственность относится к действиям субъекта социально-экономических отношений, в том числе вуза, направленным на поддержку устойчивого развития общества и окружающей среды, а также на сохранение длительного существования путем минимизации отрицательных и максимизации положительных воздействий на общество и окружающую среду [7]. Вуз, как субъект экономических отношений, получает признание обществом, выполняя требования по ответственному поведению, соблюдая национальные законы, отвечая постоянно трансформирующимся требованиям и потребностям общества, имеющего непрерывно изменяющиеся ожидания [3]. Следует отметить, что социальная ответственность присуща отдельным личностям или группе людей, выступающим носителями данной ответственности в рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами внешней среды с целью достижения общественного блага.

В рамках социальной ответственности вуза выделяется сфера корпоративной социальной ответственности, рассматриваемая применительно к крупным субъектам предпринимательской деятельности, в деятельности которых выделяется система взаимодействия с заинтересованными сторонами не только внешней, но и внутренней среды вуза.

Российские вузы несут корпоративную социальную ответственность:

- 1) перед профессорско-преподавательским составом и другими сотрудниками;
- 2) перед работодателями;
- 3) в отношении потребителей (обучающихся);
- 4) перед обществом в целом.

Корпоративная социальная ответственность вуза в отношении любого из

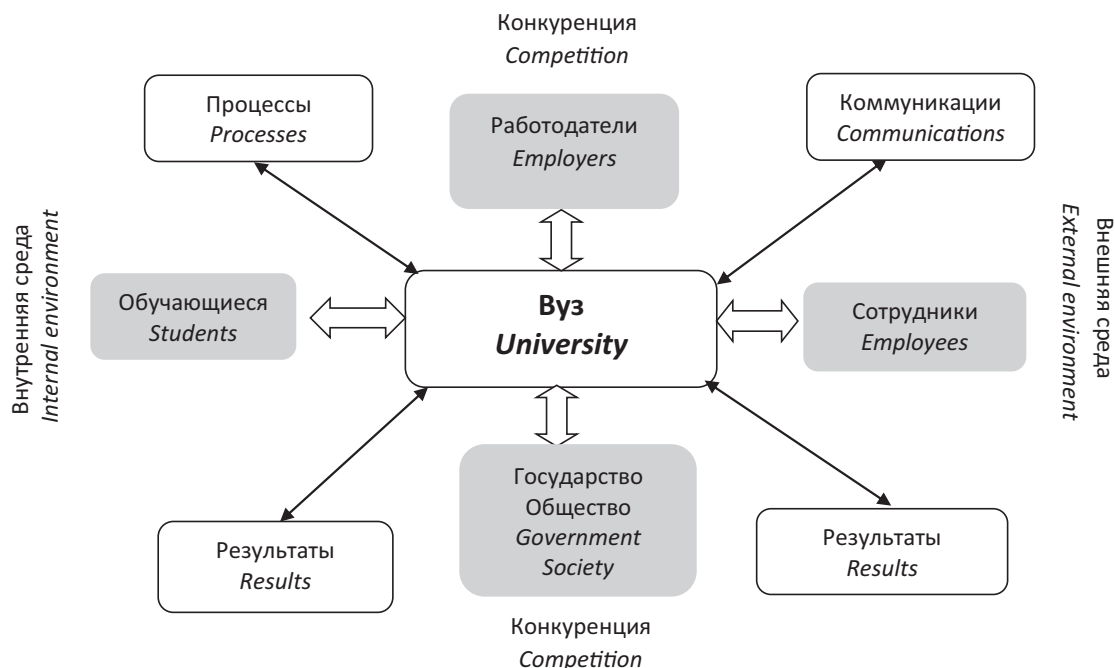
упомянутых заинтересованных сторон представляет собой интересы обеих сторон. Сотрудники, обучающиеся, работодатели, государство несут ответственность перед вузом. В своем единстве все эти элементы корпоративной социальной ответственности вуза образуют целостную систему (рис. 1).

На примере высшего учебного заведения прослеживается специфика системы корпоративной социальной ответственности не просто как обязанности одной организации по отношению к заинтересованным сторонам, но и как многостороннего взаимодействия элементов данной системы, каждый из которых оказывается в положении совершающего действия и ожидающего результаты. Заинтересованные стороны получают от вуза определенные блага в виде достойного уровня оплаты, содействия в организации сотрудничества с работодателями и другое, а вуз ожидает получить от каждой из заинтересованных сторон соответствующие

выгоды для себя [12]. Например, повышения уровня публикационной активности, создания соответствующих благоприятных условий на рабочих местах и др.

Рассмотрим более подробно систему взаимодействия элементов корпоративной социальной ответственности вуза с указанием действий конкретных сторон.

Интерес представляет взаимодействие «вуз – профессорско-преподавательский состав и сотрудники образовательной организации штатные (постоянные) или временные». Данное взаимодействие относится к базовому уровню реализации принципов корпоративной социальной ответственности в модели взаимодействия элементов системы КСО вуза. В качестве инструментов взаимодействия вуза с профессорско-преподавательским составом и другими сотрудниками следует рассматривать предоставление льготного или бесплатного доступа к социальной инфраструктуре,



**Рис. 1.** Система взаимодействия элементов корпоративной социальной ответственности вуза

**Fig. 1.** Mediation system of corporate social responsibility's elements of the university



развитие социальных гарантий по медицинскому страхованию, превосходящему трудовое законодательство, нематериальные поощрения сотрудникам за эффективность работы, премирование по результатам требований к публикационной активности или поддержание научных исследований авторов-исследователей [2]. Так, в вузе может быть разработано и внедрено положение о грантовой поддержке научных исследований научно-педагогических сотрудников, нацеленное на реализацию прикладных научно-исследовательских проектов работникам вуза, отнесенным к профессорско-преподавательскому составу или научным работникам. Отсутствие вложений в социальные обязательства на уровне взаимодействия вуза с работниками влечет за собой значительные риски, связанные с потерей интереса работников и их ответственного выполнения своих профессиональных обязанностей, к которым следует отнести:

- соблюдение правил трудовой дисциплины;
- соблюдение правил проведения занятий и работы с обучающимися;
- соответствие требованиям в отношении учебно-методической и научно-исследовательской работы;
- выполнение работы в электронно-информационной образовательной системе университета.

Эти и ряд других обязательств должны выполнять представители профессорско-преподавательского состава вуза. Их выполнение является также элементом взаимодействия в рамках системы корпоративной социальной ответственности вуза. Оценивается эффективность данного взаимодействия специально созданной кадровой комиссией, которая защищает интересы университета во взаимоотношениях и сотрудничестве с ППС.

С целью поддержания высокого уровня ответственности во взаимодействии вуза и его работников могут создаваться опре-

деленные сообщества работников с обоюдными интересами и выгодами, для достижения которых как одной, так и другой стороне необходимо ответственно участвовать в совместных процессах и коммуникациях.

Взаимодействие между *вузом и обучающимися* – одно из ключевых для образовательной организации. Обучающиеся являются группой заинтересованных сторон ближайшего окружения образовательной организации, в интересах которых вуз стремится выполнять определенные действия, к которым можно отнести такие, как соблюдение принципов качественного профессионального ведения образовательной деятельности, направленной на освоение ряда профессиональных компетенций по результату обучения и готовности реализовывать профессионально полученные знания, умения и практический опыт [7]. Для осуществления ответственного взаимодействия с данной группой заинтересованных сторон руководство вуза обращается к инструментам позиционирования профессиональной, финансовой, технологической, а также социальной устойчивости организации на всех уровнях для увеличения своей привлекательности и конкурентоспособности в рамках обеспечения долгосрочных партнерских отношений [5].

Особого внимания заслуживает взаимодействие между *вузом и потенциальными работодателями*. Вуз использует инструменты эффективного взаимодействия сферы образования и бизнеса в рамках подготовки трудовых ресурсов, количественно и качественно соответствующих потребностям работодателей. В качестве инструментов можно выделить такие, как создание условий для прохождения профессиональной практики студентов, включая подготовку по массовым профессиям рабочих, развитие нестандартных форм занятости по режиму рабочего времени (в том числе на основе гибких графиков работы)

для учащейся молодежи всех форм обучения, совмещающей работу и обучение [12].

Также важнейшим элементом взаимодействия является группа «вуз – *местные сообщества, организации-партнеры*». Данное взаимодействие в рамках системы КСО вуза основывается на профессиональной подготовке выпускников, определяющих свое место на рынке экономических отношений. Для обеспечения устойчивого взаимодействия с данным элементом внешней среды вуз ориентирует мероприятия на раскрытие достоверной информации о своей экономической и социальной деятельности, а также поддержание эффективности работы коммуникационных каналов.

В части взаимодействия *вуза и государства* также прослеживаются определенные взаимные интересы. Роль образовательных организаций, в частности вузов, неизменно остается очень высокой, поскольку они одновременно выполняют несколько задач. Во-первых, это задачи, связанные с поддержанием и повышением уровня образования населения, развитием культуры и воспроизводством общественного интеллекта. Во-вторых, вузам необходимо удовлетворять общественные потребности в профессиональных специалистах разных отраслей и сфер деятельности.

Корпоративная социальная ответственность вуза представляет собой динамично изменяющуюся систему взаимодействия между заинтересованными сторонами и вузом, учитывающую содержание и основные особенности ответственного поведения, а также социальные ориентиры, которые лежат в основе совершаемых действий как со стороны вуза в отношении общества, государства, так и других сторон в отношении вуза. Ответственность между заинтересованными сторонами и вузом проявляется особо значимо в условиях конкуренции и требует особого анализа с учетом специфики взаимодействия элементов системы корпоративной социальной ответственности вуза между собой.

### **Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентоспособности вузов**

Российские вузы, являясь участниками социально-экономических отношений, оказываются вовлеченными в конкуренцию, в рамках которой они выполняют определенные действия, проявляющиеся через ответственные мероприятия в отношении заинтересованных сторон [8]. Данные действия выражаются в реализации более качественной образовательной программы, использовании современных информационных технологий в процессе обучения, создании условий для привлечения профессиональных человеческих ресурсов и др., что влечет за собой ответные действия заинтересованных сторон и оборачивается выгодой для вуза. В отличие от социальной ответственности, которая направлена на общее благо и пользу обществу, корпоративная социальная ответственность имеет конкретного субъекта, не сущего эту ответственность, например вуз, и объекта, вокруг которого происходит ответственное взаимодействие с заинтересованными сторонами, благодаря которому вузы участвуют в конкуренции и получают свои выгоды. Эти выгоды заключаются в получении результата, выражаемого в конкурентном преимуществе по сравнению с другими образовательными организациями.

В соответствии с приведенным механизмом в таблице 1, условия конкуренции вынуждают вузы нести ответственность перед заинтересованными сторонами внутренней и внешней среды, выражающуюся в конкретных действиях с целью поддержания и повышения уровня своей конкурентоспособности. К числу таких действий вокруг объекта ответственности вуза (1) можно отнести:

- предоставлять преподавателям более выгодные условия для осуществления своей деятельности в рамках вуза;
- обеспечивать студентов современными образовательными продуктами и гото-

**Таблица 1.** Механизм взаимовыгодного сотрудничества вуза и заинтересованных сторон в условиях конкуренции

Table 1. Mechanism win-win cooperation between the university and stakeholders in a competitive environment

| Заинтересованные стороны внутренней и внешней среды<br><i>Stakeholders of the internal and external environment</i> | Объект ответственности вуза (1)<br><i>Object of responsibility of the university (1)</i> | Ответственные действия заинтересованных сторон (2)<br><i>Responsible stakeholder actions (2)</i>                                                                | Результат для заинтересованных сторон (3)<br><i>Outcome for stakeholders (3)</i>                                                                                                           | Выгоды ответственного отношения для вуза (4)<br><i>Benefits of responsibility for the university (4)</i>                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Студенты                                                                                                            | Образовательные продукты                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• выбор вуза в качестве места обучения;</li> <li>• положительная обратная связь во внутренней и внешней среде</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень образовательных программ;</li> <li>• возможность участия в мероприятиях</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение уровня успеваемости студентов;</li> <li>• высокие результаты от участия в мероприятиях образовательно-воспитательного характера</li> </ul>              |
| Преподаватели                                                                                                       | Условия труда                                                                            | Выбор вуза в качестве места приложения своих профессиональных усилий                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулирующие выплаты;</li> <li>• проведение курсов повышения квалификации;</li> <li>• предоставление научно-исследовательских грантов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• совершенствование методик и технологий обучения;</li> <li>• развитие инновационных разработок на базе вуза;</li> <li>• проведение научных исследований</li> </ul> |
| Работодатели                                                                                                        | Компетенции выпускников                                                                  | Предложения о сотрудничестве на выгодных условиях                                                                                                               | Подготовка выпускников с необходимыми компетенциями под конкретный запрос                                                                                                                  | Создание совместных проектов на региональном уровне                                                                                                                                                        |
| Государство                                                                                                         | Следование регламентам, профессиональным стандартам                                      | Выражение высокого уровня доверия                                                                                                                               | Обеспечение и поддержание интеллектуального продукта в стране                                                                                                                              | Создание и обеспечение благоприятных условий деятельности                                                                                                                                                  |

вить для участия в различных научных студенческих мероприятиях;

- планировать формирование компетенций, необходимых для работодателя;
- следовать регламентам, профессиональным стандартам, разрабатываемым на уровне государства.

Выполнение указанных действий вуза приводит к ответному ответственному поведению заинтересованных сторон и получению взаимной выгоды для самого вуза и его окружения, что подразумевает получение конкурентных преимуществ и более выгодной позиции. Выходит, что ответственность, которая лежит в основе взаимодействия вузов с заинтересованными сторонами, подталкивает их к выполнению определенных обязательств, благода-

ря которым вузы получают выгоды и становятся более конкурентоспособными. Под конкурентоспособностью вузов принято понимать их способность к участию в конкуренции с целью достижения успеха [10]. Данный подход позволяет судить о том, что вузы становятся более привлекательными для заинтересованных сторон, которые также ответственно подходят к выполнению действий по отношению к вузу (2):

- преподаватели – более охотно идут работать в такой вуз;
- абитуриенты – более охотно выбирают данный вуз для своего обучения;
- студенты – выступают на различных мероприятиях, представляя вуз и его образовательные программы;

- работодатели – активно трудоустраивают выпускников вуза, предоставляя им преимущества и выгодные условия для старта в работе;

- государство – выражает большую степень доверия.

Поэтому фактор конкуренции через необходимость постоянного обеспечения, поддержки и развития конкурентоспособности обеспечивает выгоды для вуза. При этом каждая сторона, вступающая во взаимодействие с вузом, оказывается носителем выгод для образовательной организации, ответственной выполняющей все свои обязательства, и получает также определенные результаты (3):

- повышение качества образовательных программ;
- повышение уровня успеваемости студентов;
- совершенствование методик и технологий обучения;
- развитие инновационных разработок на базе вуза;
- проведение научных исследований профессорско-преподавательским составом вуза вместе со студентами;
- участие во внутренних и внешних мероприятиях, носящих образовательный и воспитательный характер;
- совершенствование материально-технической базы университета;
- поддержание научных библиотек на базе вуза и др.

В рамках представленных выгод для вуза можно судить о том, что конкуренция выступает не деструктивным фактором воздействия, а, наоборот, подводит вузы к тому, чтобы быть конкурентоспособными, что находит свое отражение в определенных результатах (4), таких как:

- преподаватели активно участвуют в научных разработках вуза, взаимодействуют со студентами на высоком профессиональном уровне, наделяя их всеми требуемыми компетенциями;

- студенты готовы платить за свое обучение в вузе, соответствующее высокому уровню корпоративной социальной ответственности;

- работодатели готовы вступать в активное сотрудничество с вузом и организовывать совместные проекты;

- государство готово обеспечивать благоприятные условия для функционирования вуза как на региональном, так и на федеральном уровнях.

Исходя из представленного механизма получения взаимовыгодного сотрудничества вуза и заинтересованных сторон в условиях конкуренции [9], корпоративная социальная ответственность определяется как обоюдное взаимодействие отдельных элементов внутренней и внешней среды вуза в условиях конкуренции, когда ответственность в этой системе несет каждая из сторон, что приводит к их взаимной выгоде.

В таком случае элементом конкурентоспособности вуза, наряду с качеством оказываемых образовательных услуг, инновационными технологиями, методиками обучения, системой повышения квалификации преподавателей, усилиями вузов по развитию науки, выпуску научных журналов, является корпоративная социальная ответственность.

Подходы, исследованные в статье, легли в основу федерального инновационного образовательно проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации».

Корпоративная социальная ответственность, проявляющаяся в условиях конкуренции, помогает вузу становиться более конкурентоспособным, поскольку позволяет добиваться больших результатов по сравнению с другими вузами. Тем самым ответственное отношение вуза ко всем заинтересованным сторонам приводит к его устойчивому функционированию в условиях конкуренции.

## Заключение

На основании исследования вопросов, связанных с корпоративной социальной ответственностью вуза, ее содержанием, условиями и положением вуза по отношению к заинтересованным сторонам, показано, что вузы, опираясь на необходимость несения корпоративной социальной ответственности перед другими акторами, обеспечивают улучшение собственной деятельности, становясь более привлекательными для всех сторон, перед которыми они несут ответственность. При этом происходит становление и развитие системы взаимодействия элементов корпоративной социальной ответственности вуза в условиях конкуренции. Данный вывод имеет теоретическое значение для дальнейшего исследования и развития представле-

ния о границах и масштабах корпоративной социальной ответственности в рамках ответственного функционирования вузов в системе образования. Практическая значимость исследования состоит в формировании механизма определения параметров корпоративной социальной ответственности вузов в рамках формирования системы взаимодействия элементов корпоративной социальной ответственности вуза с такими сторонами, как студенты, сотрудники, работодатели, государство в условиях конкуренции.

В дальнейшем к объектам анализа целесообразно отнести особенности осуществления внутреннего взаимодействия каждого элемента корпоративной социальной ответственности вузов и их участие в создании предпринимательской экосистемы вузов в образовательном пространстве России.

## Список литературы

1. Бараблина С. В., Мехришвили Л. Л. Социальная ответственность: роль высших учебных заведений // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2012. Т. 7. № 1. С. 203–218.
2. Беляева Ж. С. Социальная ответственность университетов: постановка проблемы // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов X Международной конференции (УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 12–14 ноября 2015 г.). – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2016. С. 47–56.
3. Вацковский А. С. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентоспособности вуза // Отраслевые рынки. 2013. № 1 (37). С. 103–113.
4. Гринева С. В. К вопросу о формировании базовых показателей оценки результативности корпоративной социальной ответственности // Сибирская финансовая школа. 2019. № 2 (133). С. 73–89.
5. Гурина М. А., Моисеев А. Д. Социальная ответственность как основа эффективного управления и условие повышения конкурентоспособности современной организации // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т. 79. № 4 (74). С. 363–369. DOI: 10.20914/2310-1202-2017-4-363-369.
6. Михайлина А. В., Моисеева Е. Ю., Калянов А. В. Корпоративная социальная ответственность высших учебных заведений // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 7. С. 89–94.
7. Потуданская В. Ф. Социальная ответственность как ключевой приоритет стратегии развития вуза // Новые технологии оценки качества образования: сборник материалов X Международного форума. 2015. С. 176–181.
8. Рубин Ю. Б. Бесплатное ВПО в России: взаимные интересы и взаимные гарантии // Высшее образование в России. 2010. № 3. С. 24–37.

9. Рубин Ю. Б. Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования // Высшее образование в России. 2007. № 1. С. 26–43.
10. Рубин Ю. Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
11. Фролова Е. А. Институциональная система социальной ответственности экономических субъектов: дис. ... докт. экон. наук. – ФГОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет», 2016. – 343 с.
12. Чупахина И. А., Кильдюшкин В. М. Социальная ответственность образовательной организации: содержание, структура, особенности // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 2 (27). С. 254–257. DOI: 10.26140/anip-2019-0802-0058.

### Сведения об авторе

Погорелова Анна Юрьевна, ORCID 0000-0001-8364-8395, старший преподаватель, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, apogorelova@synergy.ru

### Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках Федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации» федеральной инновационной площадки на базе Университета «Синергия».

Статья поступила 29.03.2024, рассмотрена 10.04.2024, принята 20.04.2024

### References

1. Barablina S. V., Mehrishvili L. L. Social responsibility: The role of higher educational institutions. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika*=International Organisations Research Journal, 2012, vol.7, no.1, pp.203-218 (in Russian).
2. Belyaeva Zh. S. University social responsibility: The research frames. *Rossiiskie regiony v fokuse peremen: sbornik dokladov X Mezhdunarodnoi konferentsii (UrFU imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina, 12–14 noyabrya 2015 g.)* [Russian regions in the focus of change: collection of reports of the X International Conference (Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, November 12–14, 2015)]. Ekaterinburg, UMTs UPI Publ., 2016, pp.47-56 (in Russian).
3. Vatskovsky A. S. Corporate social responsibility as a factor of HEI competition. *Otraslevye rynki*=Industrial Organization, 2013, no.1(37), pp.103-113 (in Russian).
4. Grineva S. V. To a question of formation of basic indicators assessment of effectiveness of corporate social responsibility of higher education institution. *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2019, no.2, pp.73-89 (in Russian).
5. Gurina M. A., Moiseev A. D. The social responsibility as the basis for effective management and the condition for increasing the modern organization competitiveness. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii*=Proceedings of the Voronezh state university of engineering technologies, 2017, vol.79, no.4(74), pp.363-369 (in Russian). DOI: 10.20914/2310-1202-2017-4-363-369.
6. Mikhailina A. V., Mokeeva E. Yu., Kalyanov A. V. *Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' vysshikh uchebnykh zavedenii* [Corporate social responsibility of higher educational institutions]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2018, no.7, pp.89-94.
7. Potudanskaya V. F. *Sotsial'naya otvetstvennost' kak klyuchevoi prioritet strategii razvitiya vuza* [Social responsibility as a key priority of the university development strategy]. *Novye tekhnologii*



- otsenki kachestva obrazovaniya: sbornik materialov X Mezhdunarodnogo foruma* [Collection of materials of the X International Forum New technologies for assessing the quality of education], 2015, pp.176-181.
8. Rubin Yu. B. *Besplatnoe VPO v Rossii: vzaimnye interesy i vzaimnye garantii* [Free higher education in Russia: mutual interests and mutual guarantees]. *Vysshee Obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2010, no.3, pp.24-37.
  9. Rubin Yu. B. *Teoriya konkurentsii i zadachi povysheniya konkurentosposobnosti rossiiskogo obrazovaniya* [Theory of competition and the tasks of increasing the competitiveness of Russian education]. *Vysshee Obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2007, no. 1, pp.26-43.
  10. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
  11. Frolova E. A. *Institutsional'naya sistema sotsial'noi otvetstvennosti ekonomicheskikh sub"ektov. Dis. dokt. ekon. nauk* [Institutional system of social responsibility of economic entities. Dr. Econ. Sci. dis.]. Federal State Educational Institution of Higher Education National Research Tomsk State University, 2016, 343 p.
  12. Chupakhina I. A., Kildyushkin V. M. Social responsibility of an educational organization: content, structure, features. *Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya*=Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology, 2019, vol.8, no.2(27), pp.254-257. DOI: 10.26140/anip-2019-0802-0058.

#### About the author

*Anna Yu. Pogorelova*, ORCID 0000-0001-8364-8395, Senior Lecturer, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, apogorelova@synergy.ru

#### Research Support

The article was prepared within the framework of the Federal innovative educational project "Model of an innovative system of continuous entrepreneurial education in the educational organization of higher education in the Russian Federation" on the federal innovation platform, based in the Synergy University.

Received 29.03.2024, reviewed 10.04.2024, accepted 20.04.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63

# Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 2)

Л. А. Бурдина<sup>1\*</sup>, А. С. Мельникова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

\* lidaburdina2002@mail.ru

**Аннотация.** В статье на основе обзора научной литературы раскрывается теоретический аспект проблемы растущей конкуренции во всех отраслях экономики под влиянием ряда факторов цифрового мира, а также анализируется понятие «электронная коммерция (е-коммерция, e-commerce)» как технологическая инновация, которая в современном мире кардинально меняет потребительское поведение. Основные методы, использованные в рамках исследования, – анализ, обобщение, сравнение и описание полученных результатов; визуализация данных представлена в виде графических элементов – схем и таблиц. Авторами проведен SWOT-анализ АО КБ «Урал ФД», основой для которого послужили результаты предыдущего этапа исследования, а именно сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции. Так, в данном SWOT-анализе критерии, по которым банк занимает лидирующие позиции в сравнении с конкурентами, использованы как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов, соответственно, как ключевые слабые стороны. Области угроз и возможностей выявлены посредством изучения внешней среды с точки зрения социальных, политических, экономических, демографических и других аспектов. В результате авторам удалось выявить узкие места компании. При этом выяснилось, что банк обладает значительным потенциалом для их устранения и преодоления потенциальных угроз, используя свои сильные стороны и возможности. Итоги исследования имеют практическое значение, поскольку будут использованы на следующих этапах научного проекта при разработке стратегии развития банка и конкретного методологического инструментария в рамках предложенных направлений.

**Ключевые слова:** управление организацией, цифровая трансформация бизнеса, электронная коммерция, SWOT-анализ, слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, конкуренция, конкурентная среда

**Для цитирования:** Бурдина Л. А., Мельникова А. С. Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 2) // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 50–63. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63

# Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT-Matrix (Part 2)

L. Burdina<sup>1\*</sup>, A. Melnikova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

\* lidaburdina2002@mail.ru

**Abstract.** The article on the basis of the review of scientific literature reveals the theoretical aspect of the problem of growing competition in all branches of economy under the influence of a number of factors of the digital world, and also analyzes the concept of “electronic commerce (e-commerce)” as a technological innovation that in the modern world radically changes consumer behavior. The main methods used in the study – analysis, generalization, comparison and description of the obtained results, data visualization is presented in the form of graphical elements – charts and tables. The authors conducted SWOT analysis of JSC Commercial Bank “Ural FD”, which was based on the results of the previous stage of the study, namely, comparing the activities of the Bank “Ural FD” with its direct competitors on a number of criteria related to the field of electronic commerce. Thus, in this SWOT analysis the criteria by which the bank occupies leading positions in comparison with competitors are used as strengths of the company, and determinants with the largest lag from competitors – as key weaknesses respectively. Areas of threats and opportunities have been identified through the examination of the external environment from the social, political, economic, demographic and other perspectives. As a result, the authors were able to identify “bottlenecks” of the company. In doing so, it was found that the bank has a significant capacity to address them and potential threats, using its strengths and capabilities. The results of the study are of practical importance, as they will be used at the next stages of the scientific project when developing the Bank’s development strategy and specific methodological tools within the framework of the proposed directions.

**Keywords:** organization management, digital business transformation, e-commerce, SWOT analysis, weaknesses and strengths, opportunities and threats, competition, competitive environment

**For citation:** Burdina L., Melnikova A. Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT Matrix (Part 2). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.50-63 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63

(начало статьи в № 1 журнала «Современная конкуренция» за 2024 год)

В современном мире успешность деятельности любого предприятия складывается из множества факторов: уровень потребительского спроса, стоимость используемых материалов, географическое расположение торговых точек, популярность бренда, лояльность клиентов и прочие критерии. Однако с каждым годом

соответствовать данным факторам и занимать лидирующие позиции на рынке предложений становится все сложнее. При этом высокий уровень конкуренции на рынке также накладывает свой отпечаток на деятельность любого предприятия.

В связи с этим электронная коммерция является жизненно важным элементом

стратегии практически любой компании. В дополнение к традиционным способам продаж и продвижения она служит одним из возможных инструментов роста и развития бизнеса в современном цифровом мире, выступая в том числе в качестве своеобразной «фишки», выделяющей компанию среди многих конкурентов. В данном контексте стратегия определяется как комплекс шагов, предпринимаемых компанией для достижения какой-либо цели и позволяющих ей конкурировать на рынке и обеспечивать непрерывность своего бизнеса [12]. Именно в таком ключе следует понимать термин «стратегия» и в настоящей статье.

Стоит отметить, что у российских предприятий есть все возможности для развития электронной коммерции с точки зрения необходимых цифровых условий. Так, на сегодняшний день Россия уже добилась значительного прогресса в цифровизации, в 2022 году заняв 47-е место в Глобальном инновационном индексе (Global Innovation Index, GII). В 2023 году страна оказалась на 51-й строчке рейтинга, разместившись между Катаром и Чили, что также является хорошим результатом. Для сравнения: по данным на 2023 год всего в рейтинг входят 132 страны мира, а в тройке лидеров значатся Швейцария, США и Швеция в порядке убывания соответственно<sup>1</sup>.

На предыдущих этапах исследования авторами было осуществлено сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции [2]. Далее был проведен SWOT-анализ, где критерии, по которым банк занимает лидирующие позиции в сравнении с конкурентами, использованы как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов – как ключевые

слабые стороны соответственно. Области угроз и возможностей выявлены посредством изучения факторов внешней среды.

Результаты проведенного SWOT-анализа подробно описаны в первой части настоящей статьи. Они же стали базой для текущего этапа исследования, ключевая цель которого – разработка стратегических направлений дальнейшего развития компании «Урал ФД»<sup>2</sup>, осуществляющей свою деятельность на рынке кредитно-финансовых услуг как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе, на основе проведенного SWOT-анализа. Для достижения поставленной цели в теоретической части работы был проведен обзор более ранних исследований по изучаемой теме, а также статистической информации, в последствии представленной в графическом виде. В практической части использованы такие общенаучные методы, как анализ, обобщение и описание и представление в табличном виде полученных результатов.

## Обзор литературы

В условиях постоянно развивающегося информационного общества в начале прошлого десятилетия произошел цифровой переход – от третьей промышленной революции к четвертой (Индустрии 4.0.), который продолжается и в наше время [5]. Так возникла отдельная отрасль экономических отношений – «цифровая (сетевая, электронная, API, постиндустриальная и пр. синонимы) экономика» (или «экономика знаний», «интернет-экономика» и др.), а тех, кто взаимодействует в данной среде, принято относить к «цифровому обществу» [14]. Цифровая экономика предоставляет всесторонние возможности для обмена информацией, качественного образования, стабильного бизнеса, международного сотрудничества,

<sup>1</sup> Global Innovation Index – 2023: официальный сайт. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/) (дата обращения: 08.12.2023).

<sup>2</sup> АО КБ «Урал ФД»: официальный сайт. URL: <https://www.uralfd.ru/> (дата обращения: 03.10.2023).

распространения инноваций и широкого использования во всех традиционных секторах экономики [15]. Интернет, социальные сети, электронная почта, онлайн-платежи (Apple Pay, Google Pay), банковские переводы и прочие цифровые коммуникации – все это можно считать признаками цифровой экономики [16]. На сегодняшний день она представляет собой движущую силу дальнейшего глобального экономического роста.

При этом рынок финансовых услуг одним из первых подхватил эту тенденцию, подстроившись к «цифровой экономике» [8]. Организации банковской сферы в том числе активно внедряют цифровые технологии для оптимизации своей деятельности и поддержания уровня конкурентоспособности на достойном уровне (в частности, электронную коммерцию). И действительно, в отечественной и зарубежной литературе сфере электронной коммерции в целом и специфике ее использования в банковской сфере уделяется большое внимание. Отдельно стоит отметить, что большая часть трудов ученых отнесена к периоду, начиная с 2010 года, при этом в российском научном сообществе данная проблема массово поднимается несколько позднее, чем за рубежом.

Во многих работах в качестве ключевой задачи электронной коммерции выделяется применение инноваций с целью оптимизации и автоматизации рутинных процессов. Оптимизация операционных издержек также оказывает существенное влияние на деятельность банков. По мнению автора статьи [6], роботизированная автоматизация процессов позволяет сократить затраты на обслуживание клиентов и работу с бумажной документацией. Л. Н. Сабанова и В. В. Выпно [10] выделяют ряд процессов, при выполнении которых доступно внедрение автоматизации: оплата кредиторской задолженности, обнаружение мошенничества, автоматизация отчетов, закрытие счетов, оформление ипотеки и прочие задачи.

Интересен также аспект персонализации услуг, в рамках которого внедрение искусственного интеллекта в виде голосовых помощников, виртуальных помощников и чат-ботов может не только помочь разгрузить операторов кол-центров от работы с клиентами в рамках простых операций (ответы на вопросы, проверка баланса, демонстрация детализации операций, информация о предоставляемых услугах и др.), но и собрать данные о клиентах, в результате чего предложить персональные предложения (проявление персонализированного маркетинга [3]), реализуя тем самым различные программы лояльности [13], что способствует одновременному снижению затрат и увеличению доходов [7]. Кроме этого, инструменты машинного обучения позволяют выявить мошеннические действия и автоматически заблокировать счет / остановить транзакцию.

В рамках данного аспекта стоит отметить, что исследователи также приходят к выводу о том, что в скором времени в экономике появится отдельная отрасль банковского дела – «цифровой банк», который будет осуществлять свою деятельность абсолютно без участия человека, а все операции будут сходиться к типу «человек – машина» (где под человеком подразумевается потребитель) и даже «машина – машина» [9]. Это будет возможно в связи с развитием IoT-взаимодействия (Internet of Things, или Интернет вещей), которое способно организовать взаимодействие в рамках общественных процессов таким образом, чтобы полностью исключить из ряда операций в цепочке участие человека.

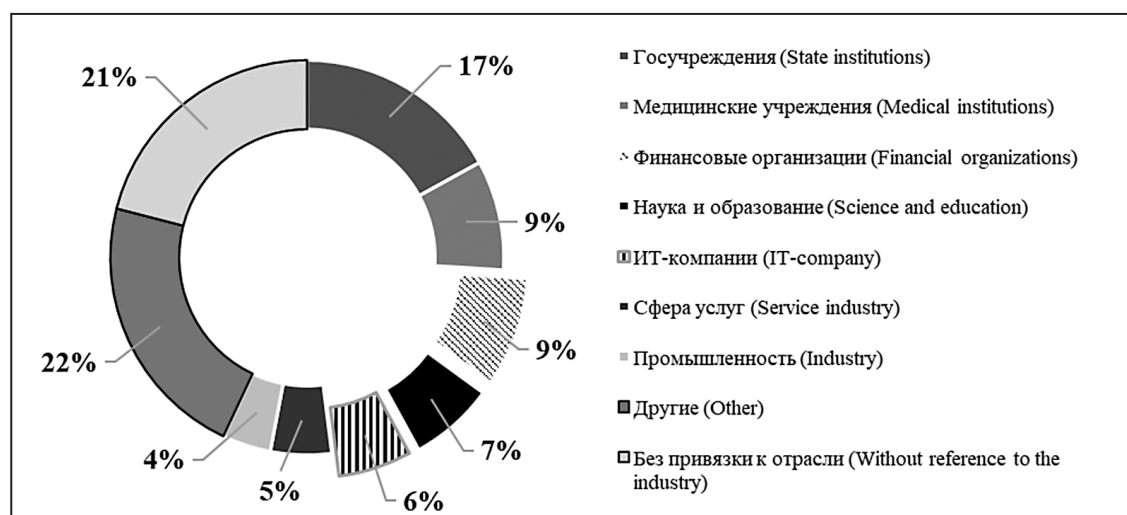
В связи с этим остро возникает вопрос обеспечения кибербезопасности при использовании высоких технологий, особенно, если это касается финансовых институтов, атаки на которые, как правило, самые масштабные по объемам нанесенного урона [5]. Кроме того, по данным исследования компании Positive Technologies,

результаты которого представлены в отчете «Актуальные киберугрозы: итоги 2022 года», в 2022 году 9% от общего количества атак приходится именно на финансовую отрасль, что даже на 3% больше, чем количество атак в ИТ-сфере. Наглядно упомянутое распределение представлено на рисунке 1.

Даже одна совершенная кибератака может нанести огромный ущерб компании любой отрасли: это и утечка персональных данных, и кража интеллектуальность собственности, и операционные потери, к последствиям можно отнести и снижение репутации со стороны клиентов в целом. Вследствие мощной кибератаки компания может понести значительные финансовые потери, которые скажутся в дальнейшем на ее операционной деятельности. Так, среди успешно совершенных кибератак на организации финансовой отрасли за I–III кварталы 2023 года наиболее частым последствием была утечка конфиденциальной информации, частота возникновения которого – более 60% от общего результата

совершенных атак. Вторым по популярности последствием атак в организациях финансового сектора (с показателем в 40%) можно назвать «Нарушение основной деятельности», которое включает в себя как временную приостановку деятельности, перебои в работе сервисов, так и репутационный ущерб. На рисунке 2 приведена диаграмма, наглядно демонстрирующая частоту встречающихся последствий от кибератак в организациях финансового сектора. Важно отметить, что одна совершенная кибератака одновременно может нанести ущерб разного характера, в связи с чем показатели на диаграмме суммарно не составляют 100%, и их нельзя рассматривать как доли.

Современные технологии в области электронной коммерции не только поднимают планку в обеспечении безопасности финансовых операций, но и сами по себе способны обеспечить эту безопасность. Одним из инструментов такого рода защиты от хакерских атак, взломов и рисков мошеннических действий является



Источник: результаты исследования компании Positive Technologies (Актуальные киберугрозы: итоги 2022 года // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2022/> (дата обращения: 15.02.2024)).

**Рис. 1.** Категории жертв совершенных в 2022 году атак среди российских организаций  
**Fig. 1.** Categories of victims of attacks committed in 2022 among Russian organizations





Источник: составлено авторами на основании результатов исследования компании Positive Technologies (Киберугрозы финансовой отрасли: промежуточные итоги 2023 года // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/financial-industry-security-interim-2023/> (дата обращения: 15.02.2024)).

**Рис. 2.** Последствия атак на российские финансовые организации за I–III кварталы 2023 года

**Fig. 2.** Consequences of the attacks on Russian financial organizations in I–III quarters of 2023

инновационная составляющая в сфере электронной коммерции – двухфакторная аутентификация, например осуществление операций с их подтверждением биометрическими данными: отпечатком пальца (дактилоскопия), распознаванием лица (при этом возможно как 3D-, так и 2D-сканирование), голоса (на данный момент технология самая уязвимая) [9]. Также за рубежом в банковском секторе активно используются технологии блокчейн, основанные на том, что вся необходимая информация есть в свободном доступе, но только в режиме чтения, с запретом ее несанкционированного редактирования. Это позволяет записывать все попытки внесения изменений и оперативно реагировать на них [1]. Для повышения рентабельности бизнеса за счет грамотного выстраивания бизнес-модели и управления рисками внедряются технологии Big Data, обеспечивающие регулярную аналитику боль-

шого объема данных за считанные минуты [11]. Для оптимизации процессов используются и другие инновации: машинное обучение, искусственный интеллект, робоэдвайзинг [4].

Таким образом, авторы настоящего исследования считают, что несмотря на все преимущества электронной коммерции, ее успешное внедрение в любой сфере экономики требует грамотной стратегии, а впоследствии – постоянного совершенствования систем безопасности и направлений управления рисками. Для банковского сектора это актуально в свете возникающих угроз в области кибербезопасности, которые могут подвергнуть опасности клиентов в связи с утечкой конфиденциальных данных, а также в свете возникающего риска отзыва лицензии Центральным Банком РФ. В связи с этим стратегия, разработанная авторами на данном этапе, имеет не только признаки новизны, но и практическое применение,

способствующее развитию банка «Урал ФД», в том числе получению конкурентных преимуществ в занимаемой нише.

## Материалы и методы

Настоящее исследование в целом состоит из нескольких этапов, некоторые из которых уже были проведены, а результаты отражены в более ранних работах авторов.

Так, на первом этапе был проведен конкурентный анализ рынка, на котором осуществляет свою деятельность объект исследования – банк «Урал ФД». В рамках этого этапа авторы сформировали детальное представление о портрете целевого клиента компании по трем направлениям: розничный сектор, бизнес-сектор и премиальное обслуживание частных клиентов (VIP-обслуживание). Далее было проведено сравнение деятельности банка с тремя другими компаниями, работающими на том же рынке, по определенному перечню критериев, относящихся к одной из следующих областей: «Сайт», «География», «Клиенты», «Финансовые показатели», «Общая информация об организации». В результате сравнительного анализа выяснилось, что АО КБ «Урал ФД» уступает своим прямым конкурентам практически по всем критериям – данная информация легла в основу следующего этапа исследования, а именно учитывалась при составлении перечня слабых сторон организации. Кроме того, по результатам сравнительного анализа были выделены и положительные аспекты, послужившие базой при формировании перечня сильных сторон банка. Так, у АО КБ «Урал ФД» отмечается большое количество возможностей для онлайн-связи через сайт, присутствует веб-версия для слабовидящих. Также банк реализует обширную маркетинговую кампанию, развивая профили практически во всех популярных социальных сетях и мессенджерах, при этом по данным каналам прослеживается высокий уровень

активности (частые публикации, максимальное использование возможностей и функций, регулярная коммуникация с аудиторией и др. показатели). Помимо этого, в деятельности объекта исследования наблюдается и инновационная составляющая: существуют мобильный банкинг, интернет-банкинг, автоматическое SMS-информирование, собственное мобильное приложение с интуитивно понятным интерфейсом и лаконичным дизайном.

Во второй части исследования авторами был проведен анализ банка с применением SWOT-методологии. Как уже упоминалось ранее, сильные и слабые стороны были выявлены еще на этапе конкурентного анализа, внешние возможности и угрозы же потребовали отдельного изучения внешней среды по различным аспектам (экономический, политический, демографический, социальный и др.). Оказалось, что банк фактически обладает существенными сильными сторонами и широким спектром возможностей для того, чтобы обеспечить устранение своих текущих слабостей и преодоление потенциальных угроз. Так, такие сильные стороны, как большое количество вариантов для онлайн-связи, удобство сайта и онлайн-сервисов, персонализированное обслуживание при их грамотном распределении и соответствующей оптимизации, способны обеспечить повышение качества обслуживания клиентов (посредством чего воздействовать на их лояльность), улучшить репутацию банка (посредством чего увеличить клиентскую базу). В качестве потенциальных угроз авторами были выделены: изменения в экономической и политической ситуации (пандемия, санкции, рост инфляции, поднятие ключевой ставки и др.), рост конкуренции, воздействие кибератак на операционную деятельность компании, снижение покупательской способности. В данном случае авторы также пришли к выводу о том, что ряд сильных сторон (а именно следование инновациям, широкий спектр

предоставляемых услуг, персонализированный подход) способны снизить риск влияния данных ограничений на деятельность компании.

Исходя из проведенного SWOT-анализа, авторы посчитали нужным разработать успешную стратегию развития с точки зрения реализации упомянутой цепочки (минимизация угроз с использованием существующих сильных сторон компании через промежуточные звенья). Ведь простой и доступный инструмент стратегического планирования в соответствии с целями и миссией компании в долгосрочной перспективе способен постепенно трансформировать среднестатистический и ничем не примечательный банк в высокотехнологичную финансовую корпорацию при условии четкого следования выстроенной стратегии. Именно данный аспект послужил целью настоящего этапа исследования.

### **Авторская стратегия развития АО КБ «Урал ФД»**

Основные направления стратегии развития банка в соответствии с полученными при проведении SWOT-анализа выводами включают в себя улучшение качества обслуживания клиентов, расширение доли рынка и территорий присутствия (в том числе за пределами Российской Федерации), формирование инновационных составляющих в продуктах, услугах и сервисе, укрепление среды кибербезопасности за счет усиления систем защиты конфиденциальных данных, автоматизацию и оптимизацию некоторых процессов и работу над улучшением репутации в целом.

Далее представлено подробное описание каждого из перечисленных направлений.

**1. Повышение качества обслуживания.** Это ключевая стратегическая цель для банка. Путем анализа негативных отзывов, обучения персонала и оптимизации процессов можно значительно улучшить кли-

ентское обслуживание. Удовлетворенные клиенты становятся лояльными и могут привлечь новых клиентов через положительные отзывы и сарафанное радио.

**2. Увеличение доли рынка.** Сосредотачиваясь на качественном обслуживании и предлагая уникальные продукты с инновационной составляющей, банк может активно расширять свою клиентскую базу и увеличивать долю рынка. Этого можно добиться в том числе через маркетинговые и рекламные кампании, а также налаженные партнерские отношения с другими компаниями. Также клиентскую базу с перспективой роста доходов можно увеличить через расширение сети компании, открытие дополнительных филиалов за пределами Пермского края, а особенно в городах-миллионниках.

**3. Внедрение новых продуктов и расширение портфеля услуг.** Развитие и предложение эксклюзивных продуктов и услуг позволит банку отличаться от конкурентов. Это направление может включать в себя инновационные финансовые решения, а также дополнительные сервисы для удобства клиентов.

**4. Повышение кибербезопасности.** В современном мире безопасность данных клиентов – это критически важное условие. Инвестиции в кибербезопасность помогут снизить риски кибератак и мошенничества, а также улучшить репутацию банка. В первую очередь реализация данного направления должна включать в себя этапы выявления уязвимостей и угроз и их устранение с помощью обновления ПО и систем безопасности, внедрения дополнительной ступени аутентификации, установки новых систем защиты сетей банка от атак. Кроме того, необходимо разработать политики и процедуры безопасности, обеспечив их непрерывное соблюдение.

**5. Заключение новых партнерских отношений.** Установление сотрудничества с другими компаниями и организациями

может расширить географию деятельности банка и предоставить новые возможности для клиентов (в том числе с инновационной составляющей) с минимальными затратами.

#### **6. Автоматизация рутинных процессов.**

Эффективное использование технологий, таких как боты для чата, может повысить скорость ответов на запросы клиентов, избежать долгих сроков решения проблем, улучшить уровень обслуживания. В этих же целях при звонке по телефону можно организовать подключение робота, который сможет выяснять причину звонка и распределять звонок соответствующему оператору. Кроме того, рекомендуется перевести всю работу операторов в единую CRM-систему, в ней же можно мониторить проблемы, строить аналитику, определять эффективность работы сотрудников.

**7. Спонсорство мероприятий.** Участие в мероприятиях в качестве спонсора – своего рода реклама для компании, оно способствует улучшению репутации банка и создает положительное восприятие в глазах общественности, повышает узнаваемость бренда и лояльность клиентов.

Исходя из вышесказанного, авторы считают, что эффективная реализация этих направлений позволит банку сохранить конкурентоспособность, привлечь новых клиентов и обеспечить стабильное развитие в постоянно меняющихся условиях банковской индустрии, а также макроэкономической и политической среды.

В таблице 1 представлена группировка данных направлений во временной плоскости: краткосрочные – самые важные, существенные, не терпят отлагательств и предполагают реализацию ранее чем через год; среднесрочные – реализуемые в срок от 1 года до 3 лет; долгосрочные – самые не критичные, с несущественными последствиями, позволяют повременить с реализацией направления на срок более 3 лет. Также авторами предложен методологический инструментарий для каждого из выделенных

направлений как один из возможных к реализации банком.

### **Заключение**

В рамках данного исследования авторами была разработана стратегия развития банка «Урал ФД» с точки зрения минимизации угроз с использованием существующих сильных сторон компании через промежуточные звенья как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе. Основные направления стратегии развития банка включают в себя улучшение качества обслуживания клиентов, расширение доли рынка и территорий присутствия (в том числе за пределами РФ), формирование инновационных составляющих в продуктах, услугах и сервисе, укрепление среды кибербезопасности за счет усиления систем защиты конфиденциальных данных и работу над улучшением репутации в целом.

Предложенная стратегия не является обязательным руководством для дальнейших действий компании, она выступает в качестве ориентира и может корректироваться в зависимости от внешних изменений в экономике (особенно в разрезе выделенных направлений на долгосрочную перспективу). Кроме того, дополнительно в динамике возможно будет проанализировать деятельность банков-конкурентов на более глубоком уровне с целью выявления факта внедрения у них новых инноваций и появления других успешных практик. Сравнительный анализ с мировыми стандартами также представляет интерес, позволяя выявить возможности для успешной адаптации мировых тенденций в российском банковском секторе, опять же в рамках, предполагаемых к реализации, согласно описанной стратегии направлений.

Дополнительно руководству банка необходимо проработать возможности внедрения инновационных технологий (блокчейна, искусственного интеллекта,

Таблица 1. Стратегия развития АО КБ «Урал ФД»  
Table 1. Development strategy of JSC commercial bank "Ural FD"

| Краткосрочные<br>Short-term                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Среднесрочные<br>Medium-term                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Долгосрочные<br>Long-term                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Повышение качества обслуживания</b><br/><i>Improving the quality of service</i></p> <p>Первостепенная задача для банка, так как с ней связано и качество операционной деятельности, и финансовый результат в целом. Кроме того, ее возможно реализовать в краткосрочной перспективе (например, обучив персонал, проведя оптимизацию процессов, работу над ошибками на основании негативных отзывов и др.).</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Обучение персонала:</li><li>Проведение регулярных тренингов и семинаров для сотрудников, направленных на улучшение навыков обслуживания клиентов.</li><li>Фокус на развитии коммуникативных навыков, умении слушать и понимать потребности клиентов.</li><li>Мотивация и поощрение сотрудников за достижения в области обслуживания клиентов (система KPI).</li></ol> <p>2. Проработка обратной связи от клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Внедрение автоматической системы сбора обратной связи от клиентов для оценки уровня удовлетворенности и выявления областей для улучшения.</li><li>Активное использование полученной обратной связи для коррекции процессов и улучшения сервиса.</li></ul> <p><b>2. Спонсорство мероприятий / Event sponsorship</b></p> <p>Данное направление не требует значительной подготовки, в связи с чем может быть реализовано в краткосрочной перспективе. При этом его реализация должна быть регулярной, цикличной и не заканчиваться через год.</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Анализ целевой аудитории с целью отбора мероприятий, которые могут максимально привлечь внимание потенциальных клиентов.</li></ol> | <p><b>1. Внедрение новых продуктов, расширение портфеля услуг</b><br/><i>Introduction of new products, expansion of service portfolio</i></p> <p>Данное направление действительно актуально для банка, оно позволит увеличить клиентскую базу, за счет чего вырастет прибыль. Однако разработка новых продуктов и услуг, их тестирование, адаптация и последующая доработка, а также привлечение клиентов к новым предложениям требуют времени.</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Анализ рынка (выявление трендов и потребностей клиентов, оценка деятельности конкурентов).</li><li>Разработка новых продуктов и услуг, ориентированных на конкретные сегменты, с учетом лучших практик конкурентов.</li><li>Сбор обратной связи от клиентов и внесение корректив в продукт на ранних этапах запуска.</li><li>Разработка маркетингового плана для продвижения новых продуктов (услуг).</li><li>Определение KPI и метрик для оценки эффективности новых продуктов с учетом систематического сбора обратной связи от клиентов.</li><li>Регулярная доработка продукта (услуги).</li></ol> | <p><b>1. Автоматизация рутинных процессов</b><br/><i>Automation of routine processes</i></p> <p>Долгосрочная перспектива обоснована необходимостью планирования и внедрения сложных информационных систем, переподготовки персонала, а также оценки и адаптации к изменениям во внешней среде.</p> <p>Результаты автоматизации могут проявиться полностью и ощутимо лишь после завершения соответствующих этапов, что делает это направление долгосрочным в плане реализации и внедрения.</p> <p>Внедрение технологий, таких как чат-боты, автоматизированные системы, чтобы ускорить решение рутинных вопросов.</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Выявление задач, которые можно автоматизировать (оптимизировать):</li><li>Создание чат-ботов для онлайн-поддержки.</li><li>Внедрение биометрической идентификации.</li><li>Автоматизация документооборота.</li><li>Использование искусственного интеллекта для предоставления персонализированных рекомендаций клиентам.</li><li>Выбор подходящей технологии среди существующих программных решений и инструментов для автоматизации процессов в банковской сфере.</li><li>Автоматизация процесса с учетом ее совместимости с существующей банковской инфраструктурой.</li><li>Обучение персонала использованию новых систем и инструментов.</li><li>Регулярная оптимизация автоматизированных процессов с течением времени для поддержания их эффективности.</li></ol> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2. Взаимодействие с организаторами выбранных мероприятий для создания взаимовыгодных отношений.</p> <p>3. Обеспечение узнаваемости бренда на мероприятии через логотипы, брендированную атрибутику и другие элементы.</p> <p>4. Разработка эксклюзивных предложений для клиентов, пришедших после посещения мероприятия.</p> <p>5. Публикация контента в соцсетях, связанного с участием в мероприятии.</p> <p><b>3. Повышение кибербезопасности</b><br/><i>Increase cybersecurity</i></p> <p>Кибератаки и мошенничество могут случиться в любой момент, и банку необходимо немедленно усилить свои системы безопасности, чтобы защитить клиентов и собственные активы от них. Кроме этого, низкая степень защиты может быть причиной полной приостановки деятельности банка в связи с отзывом лицензий.</p> <p>Некоторые меры (например, настройка систем безопасности) могут быть реализованы относительно быстро, снижая риски банка.</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <p>1. Обновление ПО, ОС и систем безопасности.</p> <p>2. Внедрение многофакторной аутентификации, требующей нескольких уровней подтверждения личности клиента (в том числе биометрия).</p> <p>3. Проведение регулярных тренингов по безопасности для сотрудников.</p> <p>4. Установка новых систем защиты сетей банка от атак, применение шифрования данных.</p> <p>5. Разработка политики и процедуры безопасности, обеспечение их непрерывного соблюдения с регулярным их обновлением в соответствии с обнаруженными угрозами.</p> <p>6. Строгая настройка прав доступа для сотрудников</p> | <p><b>2. Заключение новых партнерских отношений</b><br/><i>Forging new partnerships</i></p> <p>Процесс включает в себя поиск и анализ потенциальных партнеров, проведение переговоров, разработку соглашений и оптимизацию бизнес-процессов, предложений и услуг. Когда партнерские отношения установлены, они часто остаются долгосрочными и могут приносить выгоду банку на протяжении многих лет.</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <p>1. Определение ключевых областей, в которых на данный момент партнерство актуально.</p> <p>2. Оценка рисков и выгод партнерства в данном секторе (финансовые аспекты, репутационные факторы и возможные проблемы).</p> <p>3. Поиск потенциальных партнеров.</p> <p>4. Установление дружеских контактов с потенциальными партнерами, обсуждение возможностей сотрудничества.</p> <p>5. Регулярная оценка и анализ результатов от партнерства</p> | <p><b>2. Увеличение доли рынка</b><br/><i>Increase market share</i></p> <p>Направление приоритетно, так как способствует росту клиентской базы и прибыли, расширению ресурсов и капитала, укреплению конкурентных позиций, снижению рисков, обеспечению финансовой стабильности. Его реализация не требует конкретного результата, она возможна этапами, постепенно создавая новые филиалы и добавляя занимаемые территории.</p> <p><i>Методологический инструментарий:</i></p> <p>1. Анализ рынка (определение регионов с наибольшим потенциалом роста на основе деятельности конкурентов в этих регионах).</p> <p>2. Проведение анализа рисков, связанных с открытием филиалов в данных регионах, изучение юридических аспектов.</p> <p>3. Поиск точек размещения офисов в выбранных регионах.</p> <p>4. Адаптация к новым условиям (адаптация портфеля продуктов и услуг к особенностям новых рынков, поиск новых партнеров, разработка маркетинговых стратегий).</p> <p>5. Систематический анализ результатов, мониторинг KPI успешности расширения доли рынка, корректировка стратегии</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



средств обработки данных Big Data и др.). Помимо финансовой возможности, необходимо оценить риски и заранее продумать меры по регулированию в случае их наступления.

На следующем этапе исследования авторами планируется моделирование схемы информационных потоков финансового сектора в целом и банковской отрасли в частности. Целью такого рода исследования будет выявление узких мест и проблемных аспектов как на микро-, так и на макроуровне в разрезе регионального,

национального и даже мирового уровней. Этот этап исследования позволит разработать комплекс мероприятий с целью предотвращения негативных последствий данных проблем, что поспособствует дальнейшему беспрепятственному развитию в том числе объекта настоящего исследования. При этом такой комплекс предполагает акцент всестороннего воздействия на проблему – он будет предусматривать не только меры, требующие реакции непосредственно со стороны банков, но и ряд мероприятий с участием государства.

### Список литературы

1. Борисова Е. С., Белоусов А. Л. Инновации как инструмент обеспечения информационной безопасности и повышения эффективности деятельности банковской системы // Актуальные проблемы экономики и права. 2019. Т. 13. № 3. С. 1330–1342. DOI: 10.21202/1993-047X.13.2019.3.1330-1342.
2. Бурдина Л. А., Мельникова А. С. Методы и инструменты конкурентного анализа сегментации финансового рынка и Е-коммерции // Вестник экономических и социологических исследований. 2023. № 3. С. 4–15.
3. Быканова Н. И. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8. № 2. С. 107–118. DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-2-0-11.
4. Демурчан Л. Р. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 91–95.
5. Еремеева О. С., Мочалова Л. А. Промышленность, цифровая и циркулярная экономика: взаимодействие в целях обеспечения устойчивого социо-эколого-экономического развития // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 6. С. 29–51. DOI: 10.24412/2071-6435-2022-6-29-51.
6. Засенко В. Е., Фролова В. А. Инновационное развитие финансовых услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 6 (132). С. 28–34.
7. Мейксин С. М. Новые технологии банков // Вестник науки и образования. 2020. № 2-2 (80). С. 29–32.
8. Мельникова А. С., Мыльникова Е. М., Кисарева А. А. Кросс-платформенное взаимодействие цифровой финансово-экономической инфраструктуры отечественного рынка с применением методов комбинированных технологий // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 2. С. 941–950. DOI: 10.18334/vines.10.2.100815.
9. Ревенков П. В., Бердюгин А. А. Кибербезопасность в условиях Интернета вещей и электронного банкинга // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. Т. 12. № 11 (344). С. 158–169.
10. Сабанова Л. Н., Выпно В. В. Роботизированная автоматизация процессов (RPA) в банковской сфере // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях: материалы II международной научно-практической конференции (Брянск, 17–18 декабря 2019 г.). 2020. С. 243–247.
11. Щербакова Н. В. Цифровые технологии в банковском секторе РФ: особенности и сопутствующие угрозы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия:

- Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 1 (19). С. 136–146. DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-136-146.
12. Chong D., Ali H. Literature Review: Competitive Strategy, Competitive Advantages, and Marketing Performance on E-commerce Shopee Indonesia // *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. 2022. Vol. 3. No. 2. P. 299–309. DOI: 10.31933/dijdbm.v3i2.1198.
  13. Khrais L. T. Role of Artificial Intelligence in Shaping Consumer Demand in E-commerce // *Future Internet*. 2020. Vol. 12. No. 12. P. 226–239. DOI: 10.3390/fi12120226.
  14. Kryshchanovych S., Prosovych O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19 // *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 9–14. DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2.
  15. Limna P., Kraiwanit T., Siripipatthanakul S. The Growing Trend of the Digital Economy: A Review Article // *International Journal of Computing Sciences Research*. 2022. Vol. 6. P. 1–11. DOI: 10.25147/ijcsr.2017.001.1.106.
  16. Ulas D. Digital Transformation Process and SMEs // *Procedia Computer Science*. 2019. No. 158. P. 662–671. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.101.

### Сведения об авторах

**Бурдина Лидия Александровна**, ORCID 0000-0001-8296-6762, студентка 4-го курса бакалавриата, гуманитарный факультет, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, lidaburdina2002@mail.ru

**Мельникова Анна Сергеевна**, ORCID 0000-0001-8500-8009, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и финансов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, dew244@yandex.ru

Статья поступила 19.12.2023, рассмотрена 08.01.2024, принята 23.01.2024

### References

1. Borisova E. S., Belousov A. L. Innovations as a tool for providing cyber security and increasing the efficiency of banking system. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*=Actual Problems of Economics and Law, 2019, vol.13, no.3, pp.1330-1342 (in Russian). DOI: 10.21202/1993-047X.13.2019.3.1330-1342.
2. Burdina L. A., Melnikova A. S. Methods and tools for competitive analysis of financial market segmentation and E-commerce. *Vestnik jeekonomicheskikh i sociologicheskikh issledovanij*=Bulletin of Economic & Sociological Research, 2023, no.3, pp.4-15 (in Russian).
3. Bykanova N. I. Trends in the banking industry in the era of digital technology development. *Nauchnyi rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya*=Scientific Result. Economic Research, 2022, vol.8, no.2, pp.107-118 (in Russian). DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-2-0-11.
4. Demurchian L. R. Transformation of the banking sector in a digital environment. *Innovatsii i investitsii*=Innovation & Investment, 2022, no.3, pp.91-95 (in Russian).
5. Yermeeva O. S., Mochalova L. A. Industry, digital and circular economy: Interaction in order to ensure sustainable socio-ecological and economic development. *Etap: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*=Etap: Economic Theory, Analysis, and Practice, 2022, no.6, pp.29-51 (in Russian). DOI: 10.24412/2071-6435-2022-6-29-51.
6. Zamenko V. E., Frolova V. A. *Innovatsionnoe razvitie finansovykh uslug* [Innovative development of financial services]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, no.6(132), pp.28-34 (in Russian).
7. Meixin S. M. New bank technologies. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2020, no.2-2(80), pp.29-32 (in Russian).

8. Melnikova A. S., Mylnikova E. M., Kisareva A. A. Cross-platform digital interaction of the economic and financial infrastructure of the domestic market by methods of combined technologies. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2020, vol.10, no.2, pp.941-950 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.10.2.100815.
9. Revenkov P. V., Berdyugin A. A. Cybersecurity in the Internet of Things and electronic banking. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*=National Interests: Priorities and Security, 2016, vol.12, no.11(344), pp.158-169 (in Russian).
10. Sabanova L. N., Vyshno V. V. Robotized process automation (RPA) in the banking. *Tendentsii i perspektivy razvitiya bankovskoi sistemy v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh: materialy II mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Bryansk, 17–18 dekabrya 2019 g.)* [Trends and Prospects of Development of the Banking System in Modern Economic Conditions: materials of the II International Scientific and Practical Conference, Bryansk, December 17-18, 2019], 2020, pp.243-247 (in Russian).
11. Shcherbakova N. V. Shcherbakova N. V. Digital technologies in the Russian banking sector: Main features and associated risks. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*=Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences, 2021, vol.6, no.1(19), pp.136-146 (in Russian). DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-136-146.
12. Chong D., Ali H. Literature Review: Competitive Strategy, Competitive Advantages, and Marketing Performance on E-commerce Shopee Indonesia. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2022, vol.3, no.2, pp.299-309. DOI: 10.31933/dijdbm.v3i2.1198.
13. Khrais L. T. Role of Artificial Intelligence in Shaping Consumer Demand in E-commerce. *Future Internet*, 2020, vol.12, no.12, pp.226-239. DOI: 10.3390/fi12120226.
14. Kryshanovych S., Prosovykh O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2022, vol.22, no.1, pp.9-14. DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2.
15. Limna P., Kraiwanit T., Siripipathanakul S. The Growing Trend of the Digital Economy: A Review Article. *International Journal of Computing Sciences Research*, 2022, vol.6, pp.1-11. DOI: 10.25147/ijcsr.2017.001.1.106.
16. Ulas D. Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 2019, no.158, pp.662-671. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.101.

#### About the authors

*Lidia A. Burdina*, ORCID 0000-0001-8296-6762, 4th Year Undergraduate Student, Humanities Faculty, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, lidaburdina2002@mail.ru

*Anna S. Melnikova*, ORCID 0000-0001-8500-8009, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economics and Finance Department, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, dew244@yandex.ru

Received 19.12.2023, reviewed 08.01.2024, accepted 23.01.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-64-88

# Институт «номинальный руководитель компании»: сущность, формы, мотивы и риски применения

О. В. Осипенко<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* Rincon-msk@yandex.ru

**Аннотация.** Статья представляет собой многоаспектное исследование института номинального руководителя в контекстах российского корпоративного управления и его административно-правового регулирования. Применяя аналитические методы научного исследования для анализа института номинального руководителя, автор стремится рассмотреть различные аспекты этого института, включая его сущность, формы, мотивы использования, наказуемость и связанные с этим риски. В работе раскрыт подход российской теории корпоративного управления к определению номинального руководителя как формального, не фактического руководителя. Автор выдвигает гипотезы о том, что теневое корпоративное управление является одной из подсистем отечественной теневой экономики и что «номинальное руководство операционной практикой компании» – класс разноплановых конструкций, генерирование одной части которых преследует откровенно деструктивные в общественном плане цели, а другой части – ситуативно резонные цели. Анализируя научные публикации, законодательные и судебные акты, автор раскрывает отдельные формы номинального руководства компанией: номинальный акционер, номинальная компания, номинальный корпоративный акт, номинальный член совета директоров, «многостаночник», «технический премьер», член семейного бизнес-коллектива, исполнитель указаний коллектива фактических руководителей, хрестоматийный номинальный директор и ситуативно-транзитные версии номинального руководства. В статье выделены риски применения форм номинального руководителя: кардинального изменения правоприменительной практики, потери времени на управленческие согласования, утраты конфиденциальной информации, репутационные и предпринимательские, утраты бизнеса, вывода активов и рейдерского захвата. Описаны административно-правовой, экспертный и корпоративный подходы в дискуссии о пределах наказания «номинала», подчеркивающие парадоксальность институциональной интерпретации феномена номинальности. В целом статья предлагает широкую научно-прикладную дискуссию на междисциплинарных методологических основаниях.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, номинальный руководитель, фактическое теневое управление, формы номинального руководства

**Для цитирования:** Осипенко О. В. Институт «номинальный руководитель компании»: сущность, формы, мотивы и риски применения // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 64–88. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-64-88

# Institute of “Nominal Manager of the Company”: Essence, Forms, Motives and Risks of Application

O. Osipenko<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* Rincon-msk@yandex.ru

**Abstract.** The article is a multidimensional study of the institution of figurehead in the contexts of Russian corporate governance, legal regulation and judicial enforcement. Applying analytical methods of scientific research to analyze the institution of figurehead, the author seeks to consider various aspects of this institution, including its essence, forms, motives for use, punishability and associated risks. The work reveals the approach of Russian judicial practice to the definition of a “nominal leader” as a formal, not actual leader. The author hypothesizes that shadow corporate governance is one of the subsystems of the domestic shadow economy, and that “nominal management of the company’s operating practices” is a class of diverse structures, the generation of one part of which pursues frankly destructive goals in social terms, the other is situationally reasonable. Analyzing scientific publications, legislative acts, and judicial practice, the authors reveal individual forms of nominal management of a company: nominal shareholder, nominal company, nominal corporate act, nominal member of the board of directors, “multi-machine operator”, “technical premier”, member of the family business team, the executor of the instructions of the team of actual leaders, the textbook nominal director and situational-transit versions of the nominal leadership. The article highlights the risks of using forms of figurehead: a fundamental change in law enforcement practice, loss of time for management approvals, loss of confidential information, reputational and entrepreneurial, loss of business, withdrawal of assets and raider takeover. Administrative-legal, expert and corporate approaches are described in the discussion about the limits of punishment for “nominalities”, emphasizing the paradoxical nature of the institutional interpretation of the phenomenon of nominalities. In general, the article offers a broad scientific and applied discussion on interdisciplinary methodological grounds.

**Keywords:** corporate governance, nominal manager, actual shadow management, judicial practice, forms of nominal management

**For citation:** Osipenko O. Institute of “Nominal Manager of the Company”: Essence, Forms, Motives and Risks of Application. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.64-88 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-64-88

## Введение

В основе социального конфликта, в том числе конфликта корпоративного управления, лежит столкновение интересов участников соответствующих отношений, не сумевших выбрать приемлемые форматы и организационные алгоритмы компромиссов [1–5]. Сопряженные с таким выбором системы корпоратив-

ного управления риски многообразны и существенны как в отдельности, так и в еще большей мере в совокупности – экономические, юридические, репутационные и иные издержки инвестора (участника компании), члена органа управления, иного топ-менеджера, собственно компании и даже холдинга в целом [4–7].

Столкновение интересов участников отношений корпоративного регулирования

неизбежно приводит к проблеме оппортунистического поведения [8] с такой же неизбежностью, как и во внутрифирменных, в трудовых отношениях и переговорных отношениях между компаниями [9]. Ученые достаточно давно и глубоко разрабатывают научную проблематику корпоративного оппортунизма. Так, Мартин Боулз предлагает цельный теневой концепт для применения к управлению организацией. Тень организации – это совокупность фактов об организации, которые организация не признает и хочет отрицать, что угрожает ее имиджу и способности к самопониманию. Тень организации возникает из-за пристального общественного внимания к организации осуждающих ее вовлечение в криминальную, коррупционную, неэкологичную, не социально ориентированную и неэтичную практику. Подобно бессознательному в психике человека, тень организации подавляется и направляется на субъектов окружения, неспособных этому сопротивляться. Тень организации может быть уничтожена организацией только принятием, интеграцией и ассимиляцией [10].

Б. Нутебум разработал модель для анализа, диагностики и проектирования межфирменных партнерств, в которых проявляются как оппортунизм, так и доверие. Фирма учитывает риск отношений с партнером и ценность партнера по сравнению с альтернативами. Риск зависит от стимулов партнера к оппортунизму, его оппортунистских возможностей и его «склонности» к оппортунизму. В свою очередь, стимулы партнера к оппортунизму зависят от уникальности предлагаемой им ценности, собственных издержек переключения и зависимости противоположной фирмы от этих отношений [11].

Ученые Университета Техаса в Остине описывают оппортунизм акционеров в формах «пустого голосования» или «скрытого владения», последствия отделения права голоса от экономического вла-

дения акционерной компанией. Ключевой принцип корпоративного управления – право голоса пропорционально экономическому владению компанией. Но производные финансовые инструменты (например, свопы на акции) и частно, без публичного раскрытия информации, совершенные сделки позволяют акционерам (например, хедж-фондам) отделить право голоса от экономического владения акциями. В результате может возникнуть одна из двух ситуаций: «пустое голосование» – у акционеров голосов больше, чем экономического владения компанией, или «скрытое владение» – у акционеров нераскрытое экономическое владение без голосов, но с фактической способностью приобретать голоса в случае необходимости [12].

А. Вердер рассматривал в контексте корпоративного управления оппортунизм стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Классическая проблема принципала-агента возникает из-за возможного оппортунистического поведения менеджеров, которое ставит под угрозу интересы акционеров. Однако, как указывает понятие оппортунизма стейкхолдеров, не только руководство компании может проявлять оппортунизм; скорее, все заинтересованные стороны компании могут (и будут в некоторой степени) иметь возможность вести себя оппортунистически и в то же время нести риск стать жертвами оппортунизма других заинтересованных сторон [13].

Р. Аггравал, С. Дахья и Н. Прабхала задаются вопросом, имеют ли голоса несогласных на безальтернативных выборах директоров последствия для директоров. Почти все выборы директоров в Соединенных Штатах являются безальтернативными, поэтому большинство выборов, как правило, представляют собой рутинные мероприятия, на которых кандидаты избираются подавляющим большинством голосов. Однако даже на безальтернативных выборах акционеры иногда бывают недовольны



директорами. Чтобы выразить несогласие, такие «диссиденты»-акционеры могут не голосовать за директоров на выборах, проводимых на собраниях акционеров. Исследования указанных авторов, вопреки распространенному мнению основанному на предыдущих исследованиях, показали, что голоса «диссидентов»-акционеров имеют силу и приводят к негативным последствиям для директоров. Директора, столкнувшиеся с несогласием, с большей вероятностью покинут советы директоров, особенно если они не являются ведущими директорами или председателями важных комитетов. Директора, сталкивающиеся с инакомыслием и не уходящие, перемещаются на менее заметные позиции в советах директоров. Найдены свидетельства того, что директора, сталкивающиеся с несогласием, сталкиваются с сокращением возможностей на рынке директоров [14].

А. Нвафор изучает концептуальные различия директора *de facto* и директора *de jure*. Существуют разные категории лиц, участвующих в ведении дел компании, но не все обладают способностью удерживать компанию как воплощение самой компании. Те, кто осуществляет управление и контроль над деятельностью компании, обычно называются директорами. Если лица, соответствующие установленному законодательством квалификационному стандарту, должным образом назначаются акционерами для осуществления контроля и управления делами компании в этом качестве, они обычно определяются как директора *de jure*. Но в случае отсутствия такого назначения или нерегулярного назначения закон требует, чтобы для защиты лиц, имеющих дело с компанией, была проверена роль, выполняемая этим лицом, чтобы установить, является ли такое лицо директором *de facto*. Более сложная часть заключается в определении директора *de facto*, если у рассматриваемой компании функции директора исполняет коллективный орган.

Отдельный индивид может быть признан директором *de facto*, если индивид в составе корпоративного директора должен выполнять функции, выходящие за рамки естественного служебного долга по отношению к корпоративному директору, а также в любом случае, когда индивид участвует в инициировании и осуществлении дел рассматриваемой компании и тем более когда поведение рассматриваемой компании является явно незаконным [15].

В этом контексте актуальность приобретают исследования института номинального руководителя. Различные схемы осуществления института подставного лица, исполняющего в полном объеме или в значительной мере функции (осуществляющего компетенцию) единоличного исполнительного органа компании, не утрачивают своей популярности в некоторых сегментах отечественного бизнеса.

Налицо внушительная причина и одновременно повод для рассмотрения миссии, целей, задач и инструментария работы номинального руководителя в качестве реального субъекта корпоративно-управленческих отношений, организационные и правовые аспекты которой нуждаются в сбалансированной оценке с позиций административной, следственной, судебной и собственно корпоративной (внутрифирменной) практики.

Для проведения исследования института номинального руководителя в контекстах российского корпоративного управления, его административно-правового регулирования и в работе:

- раскроем подходы российской теории корпоративного управления к определению номинального руководителя;
- рассмотрим формы номинального руководства;
- опишем подходы в дискуссии о пределах наказания «номинала»;
- выделим риски применения форм номинального руководителя.

Автор статьи использует разнообразные источники информации, включая научные публикации, законодательные акты, судебную практику.

В статье применяются аналитические методы, проводятся систематизация и обобщение содержания судебной практики, законодательных актов и публикаций по теме корпоративного управления, что позволяет выявить основные аспекты института номинального руководителя.

### **«Номинальность» в отечественном корпоративном управлении: уровни и формы**

Конструкция «номинальный директор» неплохо известна российской практике. И легальной, и в то же время экспертной, не всегда укладывающейся в каноны первой. Привлекает внимание тот факт, что административно-правовое регулирование, как принято считать, являющееся авторитетным ориентиром для поисков оптимальных моделей российского корпоративного управления, трактует номинальность руководства парадоксальным образом: с одной стороны, располагая в зоне действия феноменов альтернативного, в значительной мере теневого корпоративного управления, с другой – не придает этому факту вроде бы ожидаемого драматизма, толерантно воспринимая связанные с ним эффекты как относительно терпимую реальность, при этом не всегда оправданную и свободную от разного рода санкций.

Наиболее известная экспертам легальная дефиниция изложена в п. 6 постановления Пленума ВС РФ от 21 декабря 2017 года № 53 «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве»). Номинальный руководитель – это «руководитель, *формально* входящий в состав *органов* юридического лица, но не осуществлявший фактическое управление».

Авторы документа иллюстрируют предложенное ими базовое определение следующими примерами. «...полностью передоверивший управление другому лицу на основании доверенности». Конечно, с учетом сложившейся последние несколько лет арбитражной практики, согласно которой такую генеральную доверенность генеральный директор вправе подписать по итогам соответствующего решения того органа управления хозяйственного общества, которому в силу Устава принадлежит компетенция образования единоличного исполнительного органа (ОСА, ОСУ, совет директоров).

Далее. «...принимавший ключевые решения по указанию или при наличии явно выраженного согласия третьего лица, не имевшего соответствующих формальных полномочий». В общем имеет место нежелательная как раз с формальных позиций ситуация (некая сугубо кулуарная договоренность между «третьим лицом» и «номиналом»), однако выступающая органичным элементом опять-таки известной и умеренно активно эксплуатируемой ею на практике схемы руководства бизнесом так называемым конечным (фактическим) бенефициаром и/или его столь же лишенным легальных полномочий эмиссаром.

Означенный парадокс, как представляется, вполне диалектичен: явным или неявным образом он опирается на *дуализм восприятия «номинальности» в целом законом и обычаями принятия управленческих решений в компании*, а равно инвестиционной практики как таковой. В самом деле, в линейке форм номинальных институтов корпоративного управления есть и прямо допускаемые законом, и не подпадающие под его запреты алгоритмы ведения бизнеса и принятия решений по руководству хозяйственным обществом. В не отвечающей критериям строгой классификации группировке таких форм в прикладном плане обращают на себя внимание главным образом следующие.

**Форма 1. Номинальный держатель акций**

Подчеркнем, что такая форма относится к совокупности модулей *владельческого* уровня *стратегического* управления компанией (группой компаний) или участия в *профессионально* ориентированном *миноритарном* инвестпредпринимательстве.

Согласно ст. 8.3 ФЗ «О рынке ценных бумаг» номинальный держатель ценных бумаг – это депозитарий, на лицевом счете (счете депо) которого учитываются права на ценные бумаги, принадлежащие иным лицам.

Указанным Федеральным законом установлено также следующее:

- Открытие депозитарию лицевого счета номинального держателя в реестре не может быть обусловлено наличием депозитарного договора между депозитарием и его клиентом.
- Номинальный держатель, учитывающий права на ценные бумаги лиц, осуществляющих права по ценным бумагам, вправе совершать действия, связанные с осуществлением этих прав, без доверенности в соответствии с полученными им указаниями (инструкциями) от таких лиц.

Федеральный закон «Об акционерных обществах» содержит указания на обширную совокупность прав и обязанностей номинального держателя акций применительно к различным корпоративно-управленческим ситуациям (выкуп акций, подготовка и проведение общего собрания акционеров, объявление и выплата дивидендов, др.).

**Форма 2. Номинальная компания**

Это фирма, созданная для осуществления целей, не совпадающих с декларируемыми или ожидаемыми иными участниками гражданского оборота. Данная управленческая конструкция законом строго не определена, однако довольно активно комментируется административными органами применительно к целям их деятельности (ФНС,

ФАС, структуры финансового мониторинга и др.). В числе прочих практики в этом тематическом поле обычно воспроизводят положения письма ФНС России от 29 марта 2019 г. № ГД-4-14/5722@ с говорящим названием «О признаках лиц, профессионально создающих номинальные юридические лица».

Номинальное юридическое лицо – это не пресловутые фирма-однодневка или фирма-двойник. Пример. «Суды первой и апелляционной инстанций, /.../ исходя из того, что ответчики, являющиеся лицами, контролирующими деятельность ООО “П.”, действуя вопреки интересам общества, создали аналогичное общество, которое, используя контрагентов ООО “П.”, получало экономическую выгоду вместо материального истца; учитывая, что ответчики уклонялись от предоставления К. как участнику общества документов о деятельности ООО “П.” /.../; принимая во внимание, что утверждения ответчиков о том, что компания S. (ФРГ) настояла на прекращении сотрудничества немецкого завода-поставщика комплектующих с ООО “П.” и К. опровергается предоставленным процессуальным истцом доказательством – договором /.../; установив, что фактические обстоятельства настоящего дела, свидетельствуют о том, что ответчики, используя корпоративные возможности ООО “П.” (бренд, деловую репутацию, деловые связи и опыт) и оставаясь его контролирующими лицами, создали компанию-двойника, на которую постепенно тайно вывели весь бизнес ООО “П.”, что вопреки позиции ответчиков относительно спасения бизнеса ООО “П.”, свидетельствует об их недобросовестном поведении исключительно в своих личных интересах; принимая во внимание, что ответчики, присвоив себе корпоративные возможности, перезаключили все контракты ООО “П.” на созданное ими ООО “П.Т.”, вследствие этого экономические показатели ООО “П.”

стали резко падать, а к концу 2019 года и вовсе стали равны нулю; в свою очередь, обороты ООО «П.Т.» за этот же период возросли от нуля до 300 млн руб.; учитывая, что расчет убытков в размере 54 826 000 руб. в полной мере отвечает принципу справедливости и соразмерности допущенных со стороны ответчиков нарушений, в результате которых, как ООО «П.», так и его участник К., утратили прибыльный бизнес, пришли к выводу об удовлетворении исковых требований» (постановление Арбитражного суда Московского округа от 18 июля 2023 года по делу № А40-198560/21).

Номинальным может быть лицо, реализующее вполне законные целевые установки их грондеров и управляющих. Так, арсенал старинных антирейдерских технологий содержит алгоритм создания «пустых» холдинговых воспроизводственных вертикалей, параллельных вполне успешно действующим структурами (притом что первые «очень похожи» на сеть активных игроков рынка), в отношении которых замечено или реалистично прогнозируется повышенное внимание профессиональных корпоративных агрессоров. Предполагается, что в критической ситуации значительного превосходства сил атакующей стороны часть активов и клиентуры бенефициарам обороняющейся группы компаний удастся спасти путем их плановой оперативной переброски на такого рода «резервные аэродромы».

Рациональными и не противоречащими формальным установлениям мотивами также продиктованы планы «взращивания бренда и фирменной репутации», элементами которых выступает минимальная поддержка «своих компаний с нулевыми балансами», наполнить которые активами, персоналом и бизнес-планами бенефициары смогут при занятии стартовыми структурами холдинга достойного места на рынке.

### **Форма 3. Номинальный корпоративный акт**

Речь идет о довольно широком классе зафиксированных текстом протокола решений представительных и коллегиальных органов управления хозяйственного общества (общее собрание акционеров/участников, совет директоров / наблюдательный совет, правление и т. д.), которые приняты в рамках формулировки вопроса повестки дня, в свою очередь, строго соответствующего компетенции данного органа, однако не порождают каких-либо предпринимательских, организационно-управленческих, формально-правовых или информационных последствий. Иными словами, это главным образом корпоративные решения, не подпадающие под признаки сделки (ст. 153 ГК РФ). Доктринальная и правоприменительная «аксиома», согласно которой решения общего собрания участников (акционеров) сделками не являются, «продержалась» два десятилетия В постановлении СКЭС ВС РФ от 16 ноября 2023 года по делу № А40-219032/2022 отмечено: «**Решение собрания является особым видом сделки**, при этом голосование на общем собрании участников (акционеров) также может быть признано недействительным по основаниям, указанным в главе 9 ГК РФ. При этом недействительность голосования может повлечь за собой недействительность и решения общего собрания участников в случае, когда такое голосование могло повлиять на результаты голосования или было поражено пороком воли».

Пример. Общее собрание акционеров приняло решение о намерении провести новую эмиссию акций. В иске акционеру, который посчитал данную позицию высшего органа управления нарушающей его права и законные интересы, было отказано на том основании, что в строго юридическом отношении оспариваемое решение не претендует на действия в порядке ини-

цирования регистрации выпуска акций (для этого потребуется подготовить и провести новое собрание, которое примет решение в порядке п. 4 ст. 28 ФЗ «Об акционерных обществах»). «Решение об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций должно содержать: количество размещаемых дополнительных обыкновенных акций и привилегированных акций каждого типа в пределах количества объявленных акций этой категории (типа); способ их размещения; цену размещения дополнительных акций, размещаемых посредством подписки, или порядок ее определения (в том числе при осуществлении преимущественного права приобретения дополнительных акций) либо указание на то, что такие цена или порядок ее определения будут установлены советом директоров (наблюдательным советом) общества не позднее начала размещения акций; форму оплаты дополнительных акций, размещаемых посредством подписки. Решение об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций может содержать иные условия их размещения».

В той же рубрике – коллективные корпоративные решения, содержащие разного рода декларации, редакционно выраженные формулировками вроде «предложить...», «считать целесообразным...», «признать...», «принять к сведению...», «подтвердить...», «поручить...» и т.п., а также решения по процедурным вопросам. «Судами указано на то, что в части оспаривания решения об избрании секретаря собрания требования удовлетворению не подлежат, поскольку указанным решением не затрагиваются какие-либо имущественные или корпоративные права участника общества К. Суды также отметили, что вопрос об избрании секретаря не выносился на голосование по вопросам повестки дня, *являлся процедурным*, и по смыслу Закона об обществах с ограниченной ответственностью

*как таковой не является решением органа управления общества*, то есть при его принятии не произошло умаление корпоративных прав и законных интересов истца, что послужило основанием для отказа в удовлетворении исковых требований» (постановление Арбитражного суда Московского округа от 12 июля 2022 года по делу № А41-49760/21).

#### **Форма 4. Номинальный член совета директоров**

Имеется в виду член коллегиального органа управления акционерного общества или ООО, не соответствующий критериям «представителя» в смысле постановления Правительства РФ от 3 декабря 2004 года № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами (“золотой акции”)», а также не взявший на себя обязательств по индивидуальному трудовому договору с головной компанией холдинга в случае вхождения в состав совета директоров дочерней компании «голосовать по директивам» основного общества, следовательно, формально действующий в качестве члена совета исключительно как физическое лицо (ст. 1 ГК РФ), однако инициирующий заседания и повестку и голосующий по всем проектам решений совета директоров по негласным или условно гласным указаниям «третьего лица» (в частности, указанного в локальном нормативном акте основного общества или конечного бенефициара, назначенного им «куратора», в том числе так называемого старшего независимого директора).

Остальные (следующие далее в нашем описании) конфигурации номинальности соответствуют уровню исполнительной власти в компании – осуществление миссии собственно текущего руководства.



**Форма 5. Единоличный исполнительный орган – «многостаночник»**

Такая форма применяется в дифференцированных холдингах. Значимый топ-менеджер центрального аппарата головного звена группы компаний назначается в большей части таких структур генеральным директором, в другой (меньшей) – председателем совета директоров в 15–20 дочерних компаниях. Это проверенный многолетней практикой сотрудничества, безоговорочно эффективный менеджер, преданный бизнес-идеалам контрольного участника и конечного бенефициара. Однако в силу очевидных физиологических (временных) ограничений он вынужден сосредоточиться на руководстве операционной практикой 1–3 компаний, обычно опорных. При этом, учитывая, что по закону передать полномочия председателя совета директоров по доверенности нельзя, он делегирует свои компетенции как единоличного исполнительного органа в остальных «дочках» (как правило, это инфраструктурные или «специальные проектные» компании либо операционные, не имеющие инвестиционных партнеров), применяя легальный инструментарий такого внедоговорного делегирования полномочий (письменное полномочие, издание приказа об исполняющем обязанности единоличного исполнительного органа, передача электронной цифровой подписи, ключей доступа в системе «банк – клиент» и направления официальной отчетности, печати, факсимиле своей подписи, корпоративных бизнес-карт и т. п.) некоему штатному топ-менеджеру – «человеку на хозяйстве» («крепкому хозяйственнику»), как правило, избранному им лично и при этом одобренному руководством холдинга. В рабочем порядке (то есть неофициально) согласовываются экстраординарные управленческие ситуации, решения по которым требуют по инициативе фактического руководителя одобрения «номинала». Данная

схема, на наш взгляд, дает повод для аналогии: реалии руководства кафедрами выдающимися государственными деятелями в государственных же университетах.

**Форма 6. Единоличный исполнительный орган – «технический премьер»**

Основная цель применения данной модели обычно такова. Деятельность генерального директора (внешне все выглядит вполне стандартно: заключение сделок, кадровые вопросы, управление дочерними структурами, утверждение локальных нормативных актов, проведение совещаний, распоряжения и указания подчиненным и т. п.) заключается в создании и систематической эксплуатации легальной «вуали» для «третьих лиц», скрывающей режим прямого руководства операционной практикой корпорации титульным контрольным участником или конечным бенефициаром («президентом») вплоть до применения мажоритарием алгоритмов «ручного управления» при разрешении даже мелких проблем.

Следует заметить, что нежелание бенефициаров умеренно крупных российских компаний покидать импровизированный капитанский мостик операционного руководства (невзирая на рекомендации авторов «высоких стандартов» корпоративного управления «сосредоточиться на стратегии») опирается на целый ряд причин, обстоятельств и «комплексов», в числе которых выделяются феномен рефлексорного недоверия «чистым менеджерам», прочная уверенность в обоснованности доминирования в отечественной практике теневых форматов принятия решений («неписаных правил игры»), установление и поддержание отношений с региональной администрацией и основными партнерами, жесткое критическое отношение к «сужению» легальной доктриной источников получения инвестиционного дохода участника компании дивидендами и курсовой разницей, а также



известный экспертам «цеховой азарт» (как представляется, чаще всего это банальная склонность к авантюризму).

Данной форме в целом соответствует и фигура номинального исполнительного органа не теряющей своей популярности в российской практике «паритетной компании» (два неаффилированных участника, имеющие равную долю в уставном капитале, три обладателя 33%-ной доли и т. д.), совладельцы которой реально (фактически) руководят бизнесом компании самостоятельно и при этом не желают по тем или иным причинам применять конфигурацию так называемого коллективного единоличного исполнительного органа или правления (на персональный состав которого проецируется паритетность владельческой формулы) в качестве лидирующего органа операционной практики. «...Представляется обоснованным довод истца, что действия ответчиков и третьих лиц были изначально спланированы и осуществлены в целях назначения на должность номинального (фиктивного) генерального директора, подконтрольного им, в обход установленного законом порядка с целью незаконного получения контроля над Обществом» (фрагмент решения Арбитражного суда города Москвы от 29 ноября 2023 года по делу № А40-171797/23-45-1251).

Практике известны также тексты *корпоративных договоров* иных (не располагающих паритетом участия в капитале) «доконтрольных» инвесторов компаний, которые предусматривали управление договорной работой компании с использованием модели «технического премьеры».

Памятуя о норме закона о банкротстве, согласно которой «номинал» в полном объеме несет субсидиарную ответственность перед кредиторами в случае несостоятельности компании и недостаточности ее собственных средств в случае, если он не «раскроет» своего сюзерена, фактические руководители все чаще прибегают к помо-

щи сложных схем коммуникаций со своими подставными директорами, максимально вуалирующих таких лиц, реально принимающих решения (применение электронных средств «анонимной связи», получение указаний от временных посредников, которые время от времени меняются, указывая «номиналу» на преемников, и т. п.).

### **Форма 7. Единоличный исполнительный орган – член семейного бизнес-коллектива**

Схема, в общем, не слишком распространенная, тем не менее в отечественном среднем и умеренно крупном бизнесе все-таки выступающая явлением особого рода.

Основные решения по управлению компанией принимаются на основе полного консенсуса. В этом плане не имеет значения, кто именно из родственников и свойственников (иногда других людей ближнего круга «старейшины»), входящих в такое «жюри», избирается генеральным директором. Известны случаи своего рода плановой периодической ротации единоличного исполнительного органа, когда в ЕГРЮЛ в графу «исполнительный орган» ежеквартально или раз в полгода вносится новое имя взамен прежнего.

### **Форма 8. «Номинал» – исполнитель указаний коллектива фактических функциональных руководителей операционной компанией**

Поясним на конкретном примере. Бенефициар создающейся или уже функционирующей компании, ведущей основной бизнес в сфере аренды недвижимости, – гражданин некой дружественной страны, который в силу кажущихся ему весомыми обстоятельств и причин не желающий «высвечивать» факт осуществления легального текущего управления бизнесом земляком (земляками) и вместе с тем «рефлекторно» не доверяющий топ-менеджерам – россиянам, которым можно было бы передать весь

объем компетенций по текущему управлению, находит приемлемой для себя следующую схему. *Функциональные направления* (курирование профильной предпринимательской практики, кадры, финансы/учет/отчетность, правовые вопросы) поручается курировать упомянутым землякам хозяина корпорации (при этом никто из них не имеет управленческого приоритета в принятии решений, к примеру, об использовании средств расчетного счета компании или в отправлении других универсальных компетенций), на роль же подставного генерального директора подбирается россиянин, основная миссия которого – постоянно находиться в офисе и неукоснительно исполнять указания членов данного квазиуправления.

#### **Форма 9. Хрестоматийный номинальный директор**

Наряду с приведенным выше определением номинального руководителя компании, по версии постановления Пленума ВС РФ № 53 (это, как представляется, и есть «классический вариант»), авторитетные судебные тексты применяют и несколько иные подходы, которые в известном плане можно назвать более либеральными. А именно это такой же «номинал», который *не полностью в сугубо формальном ключе* обрел исполнительную власть в компании, а главным образом по *основным вопросам* менеджирования, притом что по другим вопросам решения непосредственно принимают другие лица (варианты: головное звено холдинга, управляющая компания, коллегиальный исполнительный орган, иные члены «коллективного» исполнительного органа, созданного в порядке ст. 53 ГК РФ, топ-менеджеры/вице-президенты, получившие «микровласть» в корпорации посредством упомянутых выше инструментов внедоговорного делегирования полномочий единоличного исполнительного органа, сам бенефициар в качестве председателя совета

директоров ООО). В ООО, в отличие от АО и ПАО, председатель совета директоров может быть наделен уставом правом принятия решений по соответствующим его прямой компетенции вопросам (согласно п. 2 ст. 31 Федерального закона об ООО «Порядок образования и деятельности совета директоров (наблюдательного совета) общества, а также порядок прекращения полномочий членов совета директоров (наблюдательного совета) общества и *компетенция председателя совета директоров* (наблюдательного совета) общества *определяются уставом общества*»). Примером такого подхода может служить следующее положение определения КС РФ от 31 марта 2022 года № 656-О: лицо «фактически не оказывало *определяющего влияния* на деятельность юридического лица (осуществляло функции органа управления номинально)».

#### **Форма 10. Ситуативно-транзитные версии**

Это наиболее логичные в социально-управленском плане, а потому и в значительной мере «простительные», «заслуживающие снисхождения» и в определенных случаях «даже уважения» схемы номинального руководства хозяйственным обществом: единоличный исполнительный орган компании является ее номинальным лидером временно и в силу специфических обстоятельств.

К примеру, возрастной контрольный участник, будучи долгое время одновременно генеральным директором, всерьез задумывается о передаче миссии текущего управления бизнесом сугубо наемному топ-менеджеру («человеку с рынка труда»). Последний подбирается независимыми рекрутерами по поручению мажоритария. По формальным критериям кандидат подходит, однако, по мнению основателя компании, его «нужно проверить в деле». Принимается решение уполномоченного органа корпоративного управления компании

о ротации генерального директора. При этом в рабочем порядке между «хозяином» и новым руководителем заключается негласная сделка, по условиям которой абсолютно бо́льшая часть решений генеральным директором принимается только после согласования (по установленному этим соглашением алгоритму) с реальным руководителем. Если такого рода профессиональное испытание в пределах разумного срока новобранцем будет с честью выдержано, необходимость в «опеке» отпадает. Если нет, управленческий эксперимент продолжится, но уже с другим «стажером».

Еще пример. Мажоритария – генеральному директору медиками категорически запрещены нервные и иные физиологические перегрузки, с которыми сопряжено исполнение функций первого лица компании (совещания, переговоры, рутинные управленческие решения вроде издания приказов, контроль исполнения поручений и т. д.). Как и в первом случае, при отсутствии достойных кандидатов на должность единоличного исполнительного органа из числа родственников и свойственников ставка делается на малоизвестного кандидата, которого ровно таким же образом на первых порах необходимо «подстраховывать». В случае полного выздоровления мажоритария «номинала», щедро отблагодарив, отправляют в отставку. При менее оптимистичных для контрольного участника обстоятельствах их сотрудничество или продолжится на прежних условиях, или же бывший руководитель полностью дистанцируется от операционного руководства (тогда необходимости в номинальной конфигурации не будет).

Общими (и в значительной мере критерийными) признаками института «номинальный руководитель – генеральный директор компании», во всяком случае применительно к хрестоматийным версиям данного института, являются: (1) непубличность и непрозрачность: управление компанией силами тандема «фактический –

номинальный» формально не признается, реальный инструментарий принятия решений, в том числе система коммуникаций между указанными руководителями, устанавливаемая «ведущим» (фактическим лидером), не раскрывается; (2) внезаконность (не путать с «нелегальностью»): конструкция, как правило, не предусмотрена нормативно-правовыми источниками, однако и не запрещена ими явно.

Обратим особое внимание на то, что данным квалифицирующим признакам, в частности, не соответствует так называемая *чисто управленческая* номинальность операционного руководства, имеющая место в компаниях, отдающих первенство коллегиальным методам руководства. Например, когда *уставом* корпорации основные или даже все компетенции в области текущего управления руководством переданы коллегиальному исполнительному органу (правлению), а директор является, по сути, лишь исполнителем решений этого органа (в управленческом плане – своего рода «номиналом»), о чем хорошо известно и персоналу, и контрагентам. Такая схема закону соответствует в полной мере, хотя и не является типичной для российской практики корпоративного управления.

То же верно и в отношении схемы «полного прямого управления» основным обществом операционными дочерними компаниями со 100%-ным участием первого, а равно в случае исполнения генеральным директором компании (обычно небольшой) функций главного бухгалтера (как правило, функционально такой единоличный исполнительный орган по сути является номинальным главбухом).

Кратко описанные выше модели (формы) номинального руководства операционной практикой корпорации реализуют *в общем и целом* приемлемую в социальном, управленческом и правовом аспектах мотивацию их осуществления. Главное – в следующем. Номинальный руководитель

действует в качестве своеобразного эквивалента фактического, по сути «подменяя» его на постоянной или временной основе (о чем персоналу, а также всем или основным контрагентам, как правило, известно), в случаях:

- технической (физиологической) невозможности осуществления фактическим руководителем операционного руководства (пример – формы 5 и 10);

- недоверия бенефициара компании к упомянутому выше инструментарию внедоговорного делегирования полномочий генерального директора, а также трудовым его алгоритмам (положения об отделах и службах, должностные инструкции и индивидуальные трудовые договоры «вторых лиц» компании);

- необходимости применения в допустимых пределах «корпоративной вуали», дистанцирующей фактического руководителя от легальной (формальной) практики текущего управления (опасения активации персональных «западных санкций», известные или прогнозируемые «капризы» региональных властей, репутационные мотивы и т. п.);

- реализации приоритета коллегиального порядка принятия операционных решений (пример – формы 6–8);

- создание «компаний на продажу».

Вместе с тем, как убеждает анализ отечественной практики, «номинал» может руководить хозяйственным обществом, коль скоро его главные участники преследуют цели незаконного или «околозаконного» обхождения тех или иных запретов (ограничений), что ст. 10 ГК РФ рассматривает как частный случай злоупотребления правом. Примеры таких ситуаций:

- особо рискованный («экспериментальный») бизнес, чреватый повышенной ответственностью генерального директора компании, от которой, по мнению конструкторов такой модели корпоративного управления, может избавить использование конструкции «зиц-председателя» (именно

здесь реализуются технологии с использованием феномена «массового директора»);

- дисквалификация судебным актом единоличного исполнительного органа, который де-факто продолжает осуществлять миссию руководства менеджментом (в соответствии со ст. 3.11 КоАП РФ дисквалификация выражается в лишении судебным актом физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица или входить в совет директоров, а также в качестве ИП вести предпринимательскую деятельность по управлению компанией);

- конечный бенефициар компании – фактический руководитель операционной практики компании в принципе не желает раскрывать информацию о своем корпоративном статусе.

Третья группа мотивационных историй – реализация откровенно противоправных целей, на которые вполне обоснованно указывает по итогам соответствующих исследований судебная и административная практика:

- создание и организация деятельности фирм-однодневок (в некоторых судебных актах арбитражные суды называют их также «техническими компаниями» – см., в частности, определение СКЭС ВС РФ от 25 января 2021 года по делу № А76-2493/2017; определение СКЭС ВС РФ от 14 мая 2019 года по делу № А66-4283/2014);

- целенаправленный уход от фиксации факта формальной аффилированности (а иногда и фактической аффилированности с учетом ее критериев, выработанных отечественной арбитражной практикой);

- «параллелизация» бизнеса недобросовестными директорами и участниками компаний (вывод активов, «перенаправление» клиентуры и персонала и т. п.);

- формирование фиктивного документооборота компании или группы компаний.

Что касается оценки инструментов номинальности в сфере *трудовых*

отношений менеджирования (обеспечения операционного руководства компанией), то налицо проблема, достойная самостоятельного анализа. Отношения руководителя и компании носят комплексный характер: это и сделка, и одновременно соответствующая система трудовых отношений. По этой причине контракт генерального директора лишь условно, с оговорками можно считать трудовым договором. Однако о широком распространении таких практик, на наш взгляд, говорить и писать не приходится. Так, если факты номинального исполнения функционала главного бухгалтера корпорации могут быть интерпретированы как явление, пусть и не массовидное, то злободневность гипотезы фиктивности осуществления обязанностей, скажем, главного инженера, главного технолога, главного энергетика и т. д. отечественной эмпирикой не подтверждается.

### **Административная, следственная и судебная практика: заочная дискуссия о пределах наказания «номинала»**

В этом проблемном сегменте мы сталкиваемся с очередным теоретическим и прикладным парадоксом, по-видимому, являющимся одним из проявлений отмеченного выше дуализма официально-правовой и собственно экспертно-управленческой оценки номинальности операционного руководства хозяйственным обществом. Данный феномен – выдвинем в предварительном порядке гипотезу относительно его отрицательного воздействия на процесс рационального и сугубо добросовестного структурирование российского бизнеса – имеет несколько «срезов»: административно-правовой, экспертный, корпоративный.

**Первый.** Административно-правовая практика, изначально инициируемая и в дальнейшем поддерживаемая налоговыми, антимонопольными и некоторыми

другими контрольными госорганами, в целом<sup>1</sup> воспринимает номинальность как рафинированное и многоликое зло – достойный жесткого юридического преследования и публичного осуждения экспериментальный пласт корпоративной практики. Однако непосредственно связанный с такого рода «административкой» регулятор нередко проявляет неожиданный гуманизм в духе «номинал был не в курсе дела, его следует освободить от ответственности». Судебная практика по применению мер *субсидиарной ответственности* руководителей компаний-банкротов, по существу констатируя ее (номинальности) не только типичность, но и, если угодно, генеральную «нормальность», направляет против номинальных директоров карательный ресурс лишь *применительно к отдельным ситуациям* (на наш взгляд, напротив, не являющимся типичными. Впрочем, специалистам известны и случаи «прямого» отказа арбитражного суда (естественно, с учетом конкретных обстоятельств) применять меры субсидиарной ответственности «номиналов» (см., в частности: постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 12 мая 2021 года по делу № А51-29494/2017, постановление Арбитражного Восточно-Сибирского округа от 20 июля 2022 года по делу № А78-17576/2017).

Практика по *взысканию убытков* руководителями компаний еще более либеральная: в одних случаях соответствующие исковые требования удовлетворяются, в других (чаще), при схожести фабулы спора, отклоняются. И, как нам кажется, самое удивительное заключается в толерантности отношения к «номиналам» следственной и судебной практики, мобилизующей возможности *уголовного законодательства* (за исключением нескольких «целевых» статей УК РФ).

<sup>1</sup> Подчеркнем, данный тренд работает именно как общая тенденция. В частных случаях возможно применение «исключений из правила».



В последнем случае имеются в виду, в частности, следующие нормы УК РФ:

Ст. 173.1. Незаконное образование (создание, реорганизация) юридического лица.

Ст. 173.2. Незаконное использование документов для образования (создания, реорганизации) юридического лица.

Ст. 185.5. Фальсификация решения общего собрания акционеров (участников) хозяйственного общества или решения совета директоров (наблюдательного совета) хозяйственного общества.

Ст. 170.1. Фальсификация единого государственного реестра юридических лиц, реестра владельцев ценных бумаг или системы депозитарного учета.

Ст. 172.1. Фальсификация финансовых документов учета и отчетности финансовой организации.

**Второй.** С сожалением приходится признать, что отдельные представители отечественной *консалтинговой практики*, вроде бы не пересекая границ пресловутых формальных запретов, нередко обнаруживают удивительный «тематический конформизм» применительно к отдельным аспектам темы номинальности корпоративного управления, обретающий характер профессионального цинизма. Так, в одной «линейке» услуг некой группы консультантов (чуть ли не рядом) могут оказаться как аутстафтинг («аренда», «поставка») не являющихся «массовыми» кандидатов на роль номинального руководителя, так и защита компании и физических лиц, обвиняемых в использовании разного рода конструкций поставной фигуры в качестве исполнительного органа (вариант: подставной компании как фрагмента теневой схемы бизнеса).

**Третий.** Опорные локальные нормативные акты ряда даже крупных компаний (не исключая публичные акционерные общества), в частности кодекс корпоративной этики, антикоррупционная политика, кадровая политика, инвестиционная политика, нечасто содержат положения, *прямо* указыва-

ющие на недопустимость применения фиктивных подсистем собственных конфигураций корпоративного управления, а равно сотрудничества с другими хозяйственными обществами, их эксплуатирующими. Между тем отраслевые, профессиональные и региональные ассоциации бизнеса, проявляя похвальную принципиальность, демонстрируют нетерпимость к мнимым конструкциям корпоративного управления.

Обратимся к *иллюстрациям* наиболее, на наш взгляд, интригующего *первого «среза»* обозначенной проблемы.

**Применение мер субсидиарной ответственности** в порядке ст. 61.11 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» (субсидиарная ответственность за невозможность полного погашения требований кредиторов). П. 6 постановления Пленума ВС РФ от 21 декабря 2017 года № 53.

«Руководитель, формально входящий в состав органов юридического лица, но не осуществлявший фактическое управление (далее – номинальный руководитель), например, полностью передоверивший управление другому лицу на основании доверенности либо принимавший ключевые решения по указанию или при наличии явно выраженного согласия третьего лица, не имевшего соответствующих формальных полномочий (фактического руководителя), не утрачивает статус контролирующего лица, поскольку подобное поведение не означает потерю возможности оказания влияния на должника и не освобождает номинального руководителя от осуществления обязанностей по выбору представителя и контролю за его действиями (бездействием), а также по обеспечению надлежащей работы системы управления юридическим лицом (пункт 3 статьи 53 ГК РФ). В этом случае, по общему правилу, номинальный и фактический руководители несут субсидиарную ответственность, предусмотренную статьями 61.11 и 61.12 Закона о банкротстве, а также ответственность, указанную в статье 61.20



Закона о банкротстве, солидарно (абзац первый статьи 1080 ГК РФ, пункт 8 статьи 6111, абзац второй пункта 1 статьи 6112 Закона о банкротстве).

Вместе с тем в силу специального регулирования (пункт 9 статьи 61.11 Закона о банкротстве) *размер субсидиарной ответственности номинального руководителя может быть уменьшен, если благодаря раскрытой им информации, недоступной независимым участникам оборота, были установлены фактический руководитель и (или) имущество должника либо фактического руководителя, скрывавшееся ими, за счет которого могут быть удовлетворены требования кредиторов*. Рассматривая вопрос об уменьшении размера субсидиарной ответственности номинального руководителя, суд учитывает, насколько его действия по раскрытию информации способствовали восстановлению нарушенных прав кредиторов и компенсации их имущественных потерь (пункт 1 статьи 1064 ГК РФ). В случае уменьшения размера субсидиарной ответственности номинального руководителя фактический руководитель несет субсидиарную ответственность в полном объеме. В той части, в которой ответственность номинального руководителя не была уменьшена, он отвечает солидарно с фактическим руководителем (пункт 1 статьи 1064, абзац первый статьи 1080 ГК РФ)».

Данная позиция в принципиальном плане была поддержана определением Конституционного Суда РФ от 27 февраля 2020 года № 414-О и определением Конституционного Суда РФ от 31 марта 2022 года № 656-О. В последнем документе отмечается, в частности, следующее: «Нормы пункта 3 статьи 53 и пунктов 1–4 статьи 53.1 ГК Российской Федерации об обязанности лица, которое в силу закона, иного правового акта или учредительного документа юридического лица уполномочено выступать от его имени, действовать

в интересах представляемого им юридического лица добросовестно и разумно, а также возместить убытки, причиненные по его вине юридическому лицу, рассматриваемые как во взаимосвязи с положениями пункта 4 статьи 10, пунктов 1 и 4 статьи 61.10, пунктов 8 и 9 статьи 61.11 и пункта 6 статьи 61.20 Федерального закона “О несостоятельности (банкротстве)” об ответственности руководителя должника и иных лиц в деле о банкротстве, так и с учетом разъяснений, данных в постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 21 декабря 2017 года № 53 “О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве” (в том числе в пунктах 6, 16, 19, 20, 22), направлены на защиту имущественных интересов юридического лица, которому были причинены убытки, в частности, недобросовестно и неразумно действовавшим при осуществлении своих прав и исполнении своих обязанностей руководителем юридического лица, надлежащее исполнение руководителем должника и контролирующими должника лицами установленных названным Федеральным законом обязанностей, обеспечение имущественных прав кредиторов путем рассмотрения в рамках дела о банкротстве споров о привлечении указанных лиц к субсидиарной ответственности, не противоречат общим правилам привлечения к гражданско-правовой ответственности, предполагающим оценку степени вины лица, привлекаемого к ответственности, в том числе при солидарном привлечении к ответственности нескольких лиц, учитывают добросовестность и разумность его действий, *равно как и номинальность его руководства должником*, и не могут расцениваться как нарушающие конституционные права заявителя, в деле о взыскании убытков с участием которого суд пришел к выводу о необходимости учета такого взыскания при определении

размера его субсидиарной ответственности в целях недопущения возложения двойной ответственности».

*Следствие не считает фигурантами со-ответствующих уголовных дел номиналь-ных директоров* (доминирующие аргументы: реально решений в сфере операционного руководства не принимали; были «введены в заблуждение» фактическими руководителями в части их действительных намерений и планов; «номинал» активно сотрудничает со следствием).

«В Иркутской области учредитель организации *руководил ею через номинального директора, который фактически выполнял обязанности мастера участка на строительных объектах*. В другом уголовном деле еще на стадии процессуальной проверки в ходе проведения оперативно-розыскных мероприятий, в том числе прослушивания телефонных переговоров, установлено, что Г. *являлся номинальным руководителем Общества, участия в его финансово-хозяйственной деятельности не принимал, денежными средствами не распоряжался, что впоследствии нашло свое объективное подтверждение. В результате уголовное дело направлено в суд в отношении реального выгодоприобретателя*». «Обзор успешных практик устранения схем уклонения от налогообложения, включающих выявление реального их выгодоприобретателя, бенефициаров деятельности лица, уклоняющегося от уплаты налогов, направлений вывода активов и полученной выгоды, начиная со стадий пред-проверочного анализа и доследственной проверки» – приложение к письму Федеральной налоговой службы от 30 декабря 2022 года № СД-4-18/17916@ «О направлении Обзора успешных практик устранения схем уклонения от налогообложения».

«В ходе расследования установлено, что *номинальный генеральный директор, в отношении которого изначально посту-пил материал и возбуждено уголовное де-*

*ло, постоянно проживал в г. Москве, а фактическое руководство осуществлял К., назначенный на должность управляющего с правами и обязанностями как у генерального директора*». /.../ «Несмотря на отрицание К. своей вины, его причастность помимо показаний номинальных руководителей, сотрудников и контрагентов подтверждена показаниями руководства и сотрудников банка, кредитовавшего ООО “Т”, согласно которым все вопросы обсуждались с К., директор лишь подписывал документы. Поручителем и залогодателем по кредитам выступало ООО “М”, которое продолжило рас-четы по ним после банкротства ООО “Т”»<sup>2</sup>.

«В Омской области постановлен обвини-тельный приговор в отношении фактическо-го руководителя организации Ш., которому номинальный генеральный директор выдал доверенность на выполнение всех необходи-мых действий от имени Общества, вклю-чая подписание финансовых документов»<sup>3</sup>.

«По версии гособвинителя, растратить (ч. 4 ст. 160 УК РФ) средства “Югры” А.Х. решил еще весной 2014 года». «Впослед-ствии, считает прокурор, владелец банка распределил роли между участниками пре-ступной группы». «На себя он взял “раз-работку плана и способов хищения” /.../. “А.Ф., по замыслу организатора, /.../ был обязан контролировать порядок подписа-ния документов /.../ руководителями, кото-рые, как посчитали следователи ГСУ СКР, не были осведомлены о противоправных намерениях участников преступной груп-пы” /.../. “Владельцу “Югры” и его руково-дителям удалось с 2014 по 2017 год офор-мить на подконтрольные ООО несколько десятков договоров в рублях, долларах и евро. После чего их *номинальные руко-водители заключали фиктивные договоры*

<sup>2</sup> Письмо ФНС России от 30.12.2022 № СД-4-18/17916@ «О направлении Обзора успешных прак-тик устранения схем уклонения от налогообложения».

<sup>3</sup> Там же.

поставки товара или оказания услуг с другими фирмами»<sup>4</sup>.

«Фирма получала сотни миллионов рублей, при этом в ее штате была лишь директор, которая до этого работала медсестрой в райбольнице поселка Ачит. Получаемые от сбытовиков деньги, по данным следствия, практически сразу переправлялись сомнительным контрагентам. Директор «Л.» рассказала следователям на допросе, что никакого участия в управлении фирмой не принимала, а лишь выполняла поручения К. Как считает следствие, фирма была создана по указанию владельца «Э.», а оперативный контроль над ней осуществляли известные обналщики Р.М. и Д.В., которые в 2012 году, по данным следствия, и привлекли к работе своего знакомого К.». «...К. непосредственно контролировал деятельность номинального директора, которая по его требованию подписывала все необходимые финансовые документы, получала выписки из банка о движении средств по счету и т. п.»<sup>5</sup>.

**Иски о возмещении убытков с руководителей компаний, требования о присуждении судебной неустойки при неисполнении решений суда об обязанности исполнить основной пункт вердикта по корпоративному спору** (например, предоставить документы участнику компании или арбитражному управляющему): «**номиналов**», как правило, прощают.

Иски о взыскании с единоличного исполнительного органа убытков.

<sup>4</sup> Алексею Хотину рассчитали обвинение // Коммерсант. 05.12.2023. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/6380458?utm\\_source=newspaper&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](https://www.kommersant.ru/doc/6380458?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter) (дата обращения: 19.04.2024).

<sup>5</sup> У Боливии нет прощения // Коммерсант. 27.06.2022. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/6380458?utm\\_source=newspaper&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](https://www.kommersant.ru/doc/6380458?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter) (дата обращения: 19.04.2024).

Пример 1 (иск против реального руководителя удовлетворен, так как, в частности, не доказано, что он «номинал»). «...Суд апелляционной инстанции, с выводами которого согласился суд округа, отменил решение суда первой инстанции и удовлетворил требования, признав недобросовестными и неразумными действия ответчика, повлекших неисполнение обязательств перед Обществом по возврату ошибочно уплаченных денежных средств. Апелляционный суд принял во внимание, что Б. более 17 лет являлась руководителем Компании; **доказательства номинального характера руководства не представлены**»<sup>6</sup>.

Пример 2 («номинал» к ответственности не привлечен, наказан фактический руководитель). «Установив, что **П. являлся номинальным директором Общества, всегда действовал по указанию С., подписывал документы, предоставленные С., не вникая в их содержание**, так как доверял последнему, суды пришли к выводу о том, что П. был подконтрольным ответчику лицом, в связи с чем срок исковой давности обращения в арбитражный суд по заявленному иску исчисляется не ранее, чем новый независимый руководитель общества (К.) мог узнать об указанных сделках»<sup>7</sup>.

Пример 3 (в удовлетворении иска к «номиналу» отказано). «Ответчик, возражая против указанного довода, указал, что **назначение на должность генерального директора общества носило формальный характер. Ответчик являлся номинальным руководителем общества. Фактическим бенефициаром и контролирующим лицом общества являлся единственный акционер** истца М., который осуществлял фактическое руководство деятельностью общества, в том числе по всем финансовым вопросам,

<sup>6</sup> Определение ВС РФ от 29 декабря 2023 года по делу № А56-84542/2022.

<sup>7</sup> Определение ВС РФ от 27 февраля 2023 года по делу № А46-3813/2018.

кадровым вопросам и вопросам взаимодействия с контрагентами общества. Все действия, бездействие, которые, по мнению истца, привели к несению обществом убытков, совершались М. по его указанию, а не ответчиком или по его указанию»<sup>8</sup>.

**Иски об истребовании документов и установлении судебной неустойки. В иске отказано.** Как уже отмечалось, «правило» имеет исключения, вероятно, энергично подтверждающие «правило». Пример такого исключения: «Следует отметить, что предположительно номинальный характер занимаемой ответчиком должности директора ООО “Г.” не освобождает его от проявления должной осмотрительности в отношениях с самим Обществом. Принимая на себя обязанности директора Общества, ответчик тем самым возложил на себя бремя повышенного стандарта добросовестного и осмотрительного поведения, присущего отношениям в сфере предпринимательской деятельности» (постановление Седьмого арбитражного апелляционного суда от 20 декабря 2023 года по делу № А45-13573/2023).

Пример 1. «Ответчик указывает, что *являлся руководителем общества номинально*, а фактическое руководство осуществляли другие лица. Ответчик ссылается на сведения из ЕГРЮЛ, согласно которым ответчик является руководителем 25 юридических лиц (представлены в материалы дела). Истцом данное обстоятельство не опровергнуто»<sup>9</sup>.

Пример 2. «На вопрос следователя – хранятся ли у А. какие-либо документы по ООО “З.” (учредительные, финансово-хозяйственные и др.), А. дал ответ – нет и ни-

когда не хранились, мне их не передавали. Таким образом, в том числе протоколом допроса *подтверждается факт номинального характера “деятельности” А.* и факт отсутствия у А. запрашиваемых ООО “З.” документов. Указанные обстоятельства ответчик А. также лично подтвердил в судебном заседании, указав, что никогда не располагал истребуемыми документами и ему не известно место их нахождения»<sup>10</sup>.

### **Риски и издержки применения формулы номинального руководства**

Отмеченное выше отношение некоторых стоящих на страже закона уважаемых государственных структур (на наш взгляд, преимущественно снисходительно толерантное) к институту фиктивного руководства операционной практикой хозяйственного общества, как представляется, не исключает из актуальной повестки исследования темы выявления рисков эксплуатации бенефициарами отечественных компаний данного инструмента корпоративного управления. Это и в самом деле важно: в зоне такого рода системного негатива оказываются не только реальные и фиктивные члены постоянно действующих органов управления, но и сами компании, а также их инвесторы (и состоявшиеся, и потенциальные). Наиболее серьезными считаем следующие обстоятельства.

### **Потеря времени на управленческие согласования**

Как ни покажется странным при первом приближении к существу проблемы, корпоративное управление компаниями с применением инструментов «субъектной номинальности» страдает значительно боль-

<sup>8</sup> Постановление Арбитражного суда Московского округа от 21 сентября 2020 года по делу № А41-34527/19.

<sup>9</sup> Решение Арбитражного суда Свердловской области от 5 декабря 2023 года по делу № А60-14394/2023.

<sup>10</sup> Решение Арбитражного суда города Москвы от 28 декабря 2023 года по делу № А40-172225/23-100-1317.

шей бюрократичностью, нежели традиционное, «формальное». Более пристальный взгляд обнаруживает причину явления. Теневое корпоративное управление вообще и применение тех или иных конфигураций руководства бизнесом подставными лицами в сфере текущего управления не имеет внятных «правил игры». Алгоритмы (механизмы коммуникаций, сроки, документооборот, мера директивности указаний т.п.) варьируют в зависимости от фактической бизнес-модели, характера (модели) номинальности, схем внутреннего согласования на уровне реального собственника компании и даже его (собственника) доморощенных представлений об удобстве управления «своим бизнесом»). При этом возникает и нередко масштабируется цикл различных процедурных отягощений, приводящих к потере времени и процедурным несостыковкам.

### **Риски кардинального изменения правоприменительной практики**

Увы, «развороты на 360 градусов» следственных, административных и судебных оценок относимых (сценарно аналогичных или идентичных) управленческих ситуаций конфликтной природы случаются нередко. По нашему мнению, вероятность наступления малых и больших «правоприменительных революций» в интересующем нас сегменте отечественного корпоративного управления особенно высока. Ведь и сейчас, как мы убедились, толкования фактов и итоговые выводы относительно вины и меры ответственности «номинала» при похожих схемах развития конфликта существенно рознятся. В этом отношении вполне правдоподобным представляется сюжет класса «Стоп, с этого момента забываем про подход А, применяем исключительно подход Б» или «Все ранее применяемое сдаем в архив, оценивать следует так и так». Вопрос: готовы ли к этому поклонники уголовно *ныне* не наказуемого теневого корпоративного управления?

### **Репутационные и связанные с ними предпринимательские риски**

Все больше российских компаний в кодексах корпоративной этики и других аналогичных локальных нормативных актах провозглашают лозунг недопустимости сотрудничества с фирмами, замеченными в проявлении симпатий к сомнительным практикам и игнорировании хрестоматийных принципов деловой этики. Честь и хвала авторам таких документов. Если это не пустые декларации, компании, представляющие область некриминальной теневой экономики, оказываются перед реальными перспективами потери места на рынке. Причем не только в форме проигрыша того или иного тендера, но и закрепления за группой компаний и/или ее фактическим бенефициаром отрицательного имиджа (разного рода списки «недобросовестных партнеров» формируются в последнее время с невероятной быстротой, причем как с легкой руки некоторых административных органов, так и отраслевых/региональных предпринимательских ассоциаций).

### **Риски утраты бизнеса вследствие применения номинальными директорами и подставными лицами из сферы аутсорсинга различных схем дискриминационного вывода активов и рейдерских захватов**

Одно из наиболее значимых неудобств эксплуатации модели управления группой компаний «номиналами» заключается в необходимости осуществления жесткого контроля за их работой и в целом и при реализации частных функций (проектов). Если же бенефициар бизнеса отказывается по тем или иным причинам (наивная вера в добросовестность подставного топ-менеджера, нехватка времени или иных ресурсов и т.п.) от формирования и переброски на «передовую» соответствующих «заградотрядов», у теневых руководителей возникает величайший соблазн мгновенного



сверхобогатения путем использования имеющихся формальных управленческих привилегий в своих собственных интересах или в интересах иных лиц. Отечественной практике известно много схем такого «корпоративного бунта». В их числе совершение сделок по прямому выводу активов, «перенаправление» клиентуры, планомерная (за взятку) уступка места на региональном или товарном рынке, «перехват» операционного управления в целом, перерегистрация удерживающих компаний.

Пример. «Планируя приобретение М., господин К., говорится в деле, намеревался скрыть свое владение этим крымским активом из-за опасений попасть под международные санкции. А консультант Г., в свою очередь, заверял нанимателя, что сможет решить эту проблему, поскольку имеет большой опыт в таких вопросах и обширные “познания в экономике и юриспруденции”. Консультант гарантировал, что выстроенная им бизнес-схема позволит приобрести М., не засветив реального покупателя, а затем управлять. Чтобы надежнее спрятать конечного бенефициара актива, по предложению Г. была создана так называемая матрешка: “Д.” через свою управляющую компанию приобрела вначале торговый дом “Ф.”, а затем уже тот купил 99,7% акций АО “Ф.Г”. /.../ Такая запутанная схема приобретения М. и владения комплексом на самом деле была необходима Г. для хищения нефтебазы. /.../ Он втайне от своего работодателя изготовил “заведомо ложный” договор купли-продажи акций М., согласно которому акции передавались от АО “Г.” одноименному ООО, учредителем которого являлась мать консультанта. Сделка была успешно завершена и зарегистрирована в ФНС»<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Нефтебазу потеряли в «матрешке» // Коммерсант. 23.01.2023. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/5783859?utm\\_source=newspaper&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](https://www.kommersant.ru/doc/5783859?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter) (дата обращения: 19.04.2024).

Похожая история. «Многочисленными объектами недвижимости господина М. владели 18 ООО, участниками которых являлись офшоры /.../. Ими владела компания “К.”, бенефициаром которой через еще одну офшорную компанию – “К.” – выступал сам господин М. Гендиректором четырех офшоров являлась Ю.Е., возглавлявшая к тому же и юридический департамент компаний господина М.». «Согласно разработанному плану, господин К. /.../, стал гендиректором ООО “Е.”, которое управляло его активами. Получив доступ к документам всех компаний, подконтрольных господину М., злоумышленники с помощью адвокатов и юристов стали переоформлять их на другие юрислица»<sup>12</sup>.

### **Риски утраты конфиденциальной информации**

Идея резонности подписания формализованных соглашений о нераспространении информации, подпадающей под признаки института коммерческой тайны или иных сведений конфиденциального характера, с очевидностью страдает избытком наивности. Какой практический смысл в обязательствах, формальный мониторинг которых попросту невозможен? Логично: бенефициары компаний уповают на неформальный. В этом плане мы в очередной раз сталкиваемся со следующей закономерностью: один теневой институт порождает другой теневой институт.

Однако основанная прикладная проблема в этом конкретном случае заключается в том, что упомянутые неофициальные методы контроля (подчеркнем, не только за нераспространением информации, но и собственно управленческой практикой «номинала») также далеко не всегда эф-

<sup>12</sup> Двенадцать лет за «Партию» // Коммерсант. 27.01.2023. URL: [https://www.kommersant.ru/doc/5786022?utm\\_source=newspaper&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter](https://www.kommersant.ru/doc/5786022?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter) (дата обращения: 19.04.2024).



фективны. Хотя бы потому, что лица, на деле осуществляющие такого рода контроль за подставными директорами, также не всегда находятся «под рукой» бенефициара. Извечная корпоративно-управленская проблема «контролера нужно контролировать» приобретает в сфере теневого руководства компаниями чрезвычайно острый драматизм. Владельцы бизнеса стоят перед выбором: или нести значительные затраты на содержание штата сотрудников, осуществляющих контроль контролеров, цепочка которых может «потеряться за горизонтом», или смириться с рисками утраты значимой бизнес-информации, в составе которой – сведения о реальной владельческой схеме холдинга и фактическом порядке принятия стратегически важных управленческих решений.

## Заключение

В работе раскрыты подходы российской судебной практики к определению номинального руководителя как формального, не фактического руководителя. «Номинальное руководство операционной практикой компании» – класс разноплановых конструкций, генерирование одной части которых преследует откровенно деструктивные в общественном плане цели, а другой части – ситуативно резонные цели.

Онтологическая и категориальная локация номинального руководства такова, что в целом имеются основания для выдвижения следующей структурной гипотезы. Теневое корпоративное управление является одной из подсистем отечественной теневой экономики. Институт номинального руководства компанией представляет феномен внекриминального (точнее, условно криминального) сегмента теневого корпоративного управления.

Рассмотрены формы номинального руководства компанией: номинальный акционер, номинальная компания, номинальный

корпоративный акт, номинальный член совета директоров, «многостаночник», «технический премьер», член семейного бизнес-коллектива, исполнитель указаний коллектива фактических руководителей, хрестоматийный номинальный директор и ситуативно-транзитные версии номинального руководства.

Выделены риски применения форм номинального руководителя: репутационные и предпринимательские, кардинальное изменение правоприменительной практики, потеря времени на управленческие согласования, утрата конфиденциальной информации, утрата бизнеса, вывод активов и рейдерский захват.

Описаны административно-правовой, экспертный и корпоративный подходы в дискуссии о пределах наказания «номинала», подчеркивающие парадоксальность институциональной интерпретации феномена номинальности.

Социально-философская доктрина, интегрированная в уголовное, административное и гражданское право, соответствующая ей и релевантным нормам права правоприменительная практика не воспринимают номинальное корпоративное управление *как таковое* в качестве общественного зла, подлежащего наказанию. Более того, даже единой практики активации конструкции «соучастия в совершении преступления», по-видимому, нет (ст. 33 УК РФ: «Пособником признается лицо, содействовавшее совершению преступления советами, указаниями, предоставлением информации, средств или орудий совершения преступления либо устранением препятствий, а также лицо, заранее обещавшее скрыть преступника, средства или орудия совершения преступления, следы преступления либо предметы, добытые преступным путем, а равно лицо, заранее обещавшее приобрести или сбыть такие предметы»). Установленные меры ответственности «номиналов» в роли легальных (формально легальных) субъектов операционного управления

корпорацией, как правило, мобилизуются только в случае отказа от «раскрытия ими информации, недоступной независимым участникам оборота», содержащей актуальные сведения о фактическом руководителе, принимавшем неприемлемые с позиций базовых общественных и корпоративных ценностей (интересов) решения, повлекшие такие последствия, как убытки компании, ее неплатежеспособность, дискриминационный вывод ключевых активов, утрату места на рынке, неправомерное изменение владельческой схемы и т. п.

При этом фиктивность документа (отчетов, официальной информации, сведений, включенных в государственные регистры, и т. д.) трактуется именно как социально опасное деяние, достойное уголовно-правового реагирования. Иными словами, фиктивность руководства хозяйственным обществом уступает на «весах по измерению общественного негатива» фактам информационной номинальности.

Своеобразным контрастом такой расстановке институциональных акцентов выступает энергичное осуждение феномена номинальности корпоративного управления административными органами (ФНС, ФАС, структуры финансового мониторинга и др.) и предпринимательскими ассоциациями.

Между тем авторы кодексов лучшей корпоративной практики и «примерных» (типовых) внутренних документов об органах управления проблему в упор не видят.

Представляющаяся на этом фоне логичной идея прямой криминализации (установления соответствующих мер уголовной ответственности) и/или ужесточения правоприменительной практики в отношении «номиналов» вряд ли будет с восторгом воспринята либеральной школой отечественного обществознания, которая, как можно предположить, увидит (думается, не без оснований) в перспективах ее осуществления, во-первых, «регуляторный перекося» формата «ставки на карательные меры», во-вторых, необоснованное сужение зоны диспозитивности (свободы институционального усмотрения бенефициаров и титульных мажоритариев компаний) в регулировании процесса принятия корпоративно-управленческих решений, в-третьих, риски потери полезных для бизнеса и при этом не торпедирующих общественные интересы версий номинальности.

Таким образом, имеется серьезный повод для широкой научно-прикладной дискуссии в означенном тематическом поле на междисциплинарных методологических основаниях.

## Список литературы

1. *Осипенко О. В.* Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Изд-во Статут, 2013–2014.
2. *Юридическая конфликтология* / под ред. В. Н. Кудрявцева. – М.: Юридическое издательство «Норма», 1995. – 316 с.
3. *Хохлов А. С.* Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие. – Самара, 2014. – 312 с.
4. *Намдан С. С., Мельникова Т. В.* К вопросу о понятии современного корпоративного конфликта // Вестник Тувинского государственного университета. Социальные и гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 109–113.
5. *Осипенко О. В.* Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
6. *Осипенко О. В.* Об эволюции отечественной практики отношений основного и дочернего обществ // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 1. С. 96–105. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-1-96-105.

7. Осипенко О. В. Информационные права акционеров: новеллы корпоративного законодательства // Имущественные отношения в РФ. 2018. № 2 (197). С. 82–89.
8. Уильямсон О. И. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS. 1993. Вып. 3. С. 39–49.
9. Осипенко О. В. Институт введения в заблуждение участника корпоративно-управленческих отношений // Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления. 2022. № 12. С. 64–70. URL: <https://ao-journal.ru/institut-vvedeniya-v-zabluzhdenie-uchastnika-korporativno-upravlencheskikh-otnosheniy-chast-1> (дата обращения: 20.12.2023).
10. Bowles M. L. The Organization Shadow // Organization Studies. 1991. Vol. 12. No. 3. P. 387–404. DOI: 10.1177/017084069101200303.
11. Nooteboom B. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model // Organization Studies. 1996. Vol. 17. No. 6. P. 985–1010. DOI: 10.1177/017084069601700605.
12. Hu H. T. C., Black B. Hedge Funds, Insiders, and the Decoupling of Economic and Voting Ownership: Empty Voting and Hidden (Morphable) Ownership // Journal of Corporate Finance. 2007. Vol. 13. No. 2–3. P. 343–367. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2007.02.004.
13. Von Werder A. Corporate Governance and Stakeholder Opportunism // Organization Science. 2011. Vol. 22. No. 5. P. 1345–1358. DOI: 10.1287/orsc.1100.0599.
14. Aggarwal R., Dahiya S., Prabhala N. R. The power of shareholder votes: Evidence from uncontested director elections // Journal of Financial Economics. 2019. Vol. 133. No. 1. P. 134–153. DOI: 10.1016/j.jfineco.2018.12.002.
15. Nwafor A. O. Examining the Concept of de Facto Director in Corporate Governance // Corporate Board: Role, Duties & Composition. 2016. Vol. 12. No. 2. P. 12–21. DOI: 10.22495/cbv12i2art2.

### Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 08.01.2024, рассмотрена 22.01.2024, принята 02.02.2024

### References

1. Osipenko O. V. *Korporativnyi kontrol': v 2 t.* [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, Statut Publ., 2013-2014.
2. *Yuridicheskaya konfliktologiya* [Legal conflictology]. Ed. by V. N. Kudryavtseva. Moscow, Norma Publ., 1995, 316 p.
3. Khokhlov A. S. *Konfliktologiya. Istoriya. Teoriya. Praktika: uchebnoe posobie* [Conflictology. History. Theory. Practice: study guide]. Samara, 2014, 312 p.
4. Namdan S. S., Melnikova T. N. On the concept of corporate conflicts. *Vestnik Tuvinskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'nye i gumanitarnye nauki*=Bulletin of Tuva State University. Social and Human Sciences, 2016, no.1, pp.109-113 (in Russian).
5. Osipenko O. V. *Aktual'nye problemy sistemnogo primeneniya instrumentov korporativnogo upravleniya i aktsionernogo prava* [Actual problems of the systematic application of corporate governance and shareholder law tools]. Moscow, Statut Publ., 2018, 448 p.
6. Osipenko O. On the Evolution of the Domestic Practice of Relations between the Main and Subsidiary Companies. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.1, pp.96-105 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-1-96-105.
7. Osipenko O. V. Information rights of shareholders: novelties of corporate legislation. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossijskoj Federacii*=Property Relations in the Russian Federation, 2018, no.2(197), pp.82-89 (in Russian).

8. Williamson O. I. *Povedencheskiye predposylki sovremennogo ekonomicheskogo analiza* [Behavioral preconditions of modern economic analysis]. *THESIS*, 1993, vol.3, pp. 39-49.
9. Osipenko O. V. *Institut vvedeniya v zabluzhdeniye uchastnika korporativno-upravlencheskikh otnosheniy* [Institute of misleading a participant in corporate-managerial relations]. *Aktsionernoye obshchestvo. Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2022, no.12, pp.64-70. Available at: <https://ao-journal.ru/institut-vvedeniya-v-zabluzhdenie-uchastnika-korporativno-upravlencheskikh-otnosheniy-chast-1> (accessed 20.12.2023).
10. Bowles M. L. The Organization Shadow. *Organization Studies*, 1991, vol.12, no.3, pp.387-404. DOI: 10.1177/017084069101200303.
11. Nooteboom B. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, 1996, vol.17, no.6, pp.985-1010. DOI: 10.1177/017084069601700605.
12. Hu H. T. C., Black B. Hedge Funds, Insiders, and the Decoupling of Economic and Voting Ownership: Empty Voting and Hidden (Morphable) Ownership. *Journal of Corporate Finance*, 2007, vol.13, no.2-3, pp.343-367. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2007.02.004.
13. Von Werder A. Corporate Governance and Stakeholder Opportunism. *Organization Science*, 2011, vol.22, no.5, pp.1345-1358. DOI: 10.1287/orsc.1100.0599.
14. Aggarwal R., Dahiya S., Prabhala N. R. The power of shareholder votes: Evidence from uncontested director elections. *Journal of Financial Economics*, 2019, vol.133, no.1, pp.134-153. DOI: 10.1016/j.jfineco.2018.12.002.
15. Nwafor A. O. Examining the Concept of de Facto Director in Corporate Governance. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 2016, vol.12, no.2, pp.12-21. DOI: 10.22495/cbv12i2art2.

#### About the author

*Oleg V. Osipenko*, ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, [rincon-msk@yandex.ru](mailto:rincon-msk@yandex.ru)

Received 08.01.2024, reviewed 22.01.2024, accepted 02.02.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103

# Роль цифровых продуктов в развитии предпринимательства отечественного ретейла

К. А. Смирнов<sup>1\*</sup>, В. И. Хабаров<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* smirnovk20@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы внедрения цифровых продуктов в деятельность предприятий розничной торговли. Исследуется роль и влияние цифровых продуктов на развитие электронной коммерции. Актуальность темы исследования обусловлена спадом на рынке розничной торговли, развитием цифровизации экономики и стабильно растущим рынком электронной коммерции в России, что подтверждает необходимость внедрения цифровых продуктов в ретейл. Целью исследования является определение роли цифровых продуктов в развитии российской розничной торговли. Достижение цели детерминировано решением следующих задач: разработать систему классификации цифровых продуктов, подготовить анализ категорий цифровых продуктов в ретейле, представить авторское определение цифрового продукта. В исследовании проанализированы тренды развития отрасли в среднесрочной перспективе. Важным аспектом исследования является анализ цифровых продуктов, необходимых для интеграции в ретейл, основанный на разработанной классификации с учетом отраслевых тенденций. Научная новизна работы заключается в разработке авторского определения цифрового продукта, в системе классификации цифровых продуктов, что способствует пониманию роли цифровых продуктов в современной розничной торговле и представляет теоретическую ценность исследования. Таким образом, полученные результаты детерминируют необходимость проведения дальнейших исследований, направленных на повышение эффективности продуктового управления в действительных рыночных условиях.

**Ключевые слова:** цифровой продукт, управление продуктом, цифровизация ретейла, электронная коммерция, гибкие системы управления

**Для цитирования:** Смирнов К. А., Хабаров В. И. Роль цифровых продуктов в развитии предпринимательства отечественного ретейла // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 89–103. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103

# The Role of Digital Products in the Development of the Domestic Retail Entrepreneurship

K. Smirnov<sup>1\*</sup>, V. Khabarov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* smirnovk20@yandex.ru

**Abstract.** The relevance of the research topic is due to the decline in the retail market, the development of digitalization of the economy and the steadily growing e-commerce market in Russia, which confirms the need to introduce digital products in retail. The purpose of the article is to determine the role of digital products in the development of Russian retail trade. Achieving the goal is determined by solving the following tasks: develop a classification system for digital products, prepare an analysis of the categories of digital products in retail, present the author's definition of a digital product. The study analyzes industry development trends in the medium term. An important aspect of the study is the analysis of digital products necessary for integration into retail, based on the developed classification taking into account industry trends. The scientific novelty of the work lies in the development of: the author's definition of a digital product, in the classification system of digital products, which contributes to the understanding of the role of digital products in modern retail trade and represents the theoretical value of the study. Consequently, determine the need for conducting further research aimed at enhancing the effectiveness of product management in real market conditions.

**Keywords:** digital product, product management, retail digital transformation, e-commerce, agile management systems

**For citation:** Smirnov K., Khabarov V. The Role of Digital Products in the Development of the Domestic Retail Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.89-103 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103

## Введение

Российский рынок торговли играет ключевую роль в формировании внутреннего валового продукта. Электронная коммерция и цифровизация процессов являются основными двигателями его роста. Это указывает на необходимость развития цифровых продуктов в секторе розничной торговли для дальнейшего прогресса отечественного ретейла.

В условиях неопределенности, с которой столкнулась российская экономика в 2022 году, возрастает потребность в новых системах управления, способных адаптироваться к рыночным изменениям и увеличивать конкурентоспособность цифровых решений. Разработка и внедрение та-

ких систем требуют глубокого понимания сути цифрового продукта и особенностей российского рынка розничной торговли.

В данной статье рассматривается проблема отсутствия современной классификации цифрового продукта. Авторы предлагают собственную систему классификации, адаптированную под современные условия рынка.

Применение разработанной системы классификации позволит улучшить стратегическое планирование, а также повысить эффективность управления цифровыми продуктами в условиях переменчивости рыночной среды. Это, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности компаний и развитию российского ретейла в целом.



### Исследование понятия «цифровой продукт»: определение и классификация

В результате цифровизации экономики ключевыми активами организаций на сегодняшний день становятся цифровые продукты. Они выходят за рамки конечного результата производства, являясь в то же время основными инструментами для достижения коммерческого успеха. По сравнению с традиционными материальными товарами цифровые продукты имеют ряд отличительных аспектов в управлении на каждом этапе жизненного цикла, начиная с планирования проекта и заканчивая выводом с рынка.

Термин «продукт» представляет собой широкое понятие, включающее элементы множества определений, каждое из которых отражает смысл концепции какого-либо вида деятельности. Проведем сравнительный анализ понятий обычного и цифрового продукта (табл. 1).

Сопоставим результаты анализа представленных вариантов:

- определение Котлера наиболее полно отражает сущность понятия, которое можно принять за основу;

- по Борисову *продукт* – это *результат труда или хозяйственной деятельности*;

- по определению Минцифры РФ, *цифровой продукт* рассматривается как *услуга*, что можно поставить под сомнение, учитывая, что продуктом может быть *контент* или *цифровой товар*;

- по Романовой цифровой продукт – это *нематериальный актив* организации.

В результате совмещения различных точек зрения на понятие продукта было разработано *авторское понятие цифрового продукта*, которое применимо и к отрасли розничной торговли.

Цифровой продукт – это нематериальный актив в электронном формате, обладающий потребительскими свойствами (потребительской ценностью) и способный удовлетворить потребности как его производителя, так и внешнего потребителя в цифровой среде.

**Таблица 1.** Определения продукта

Table 1. Product definition

| Сфера<br><i>Field</i>     | Определение<br><i>Definition</i>                                                                                                                                                                                                           | Источник<br><i>Source</i>                                                                                                             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинг                 | Продукт – это предмет, система или услуга, доступные для использования потребителем в соответствии с потребительским спросом; это все, что может быть предложено рынку для удовлетворения желания или потребности клиента [32, с. 250]     | «Маркетинг» Ф. Котлера                                                                                                                |
| Экономика                 | Продукт – результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной (материальный продукт), духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг [9] | «Большой экономический словарь» А. Б. Борисова                                                                                        |
| Информационные технологии | Цифровой продукт – это услуга, оказываемая исключительно посредством электронных устройств, не имеющая физического воплощения, для которой компания определяет характеристики (свойства), цену и целевую аудиторию [3, с. 53]              | Методические рекомендации по цифровой трансформации, разработанные Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ |
| Финансовый учет           | Цифровой продукт – это нематериальный актив, который идентифицируется, не имеет материальной формы, способный приносить экономическую выгоду, находящийся под контролем предприятия [24]                                                   | «Цифровые продукты и услуги: нематериальный актив или операционные затраты?» А. Г. Романовой                                          |

Процесс исследования цифровых продуктов в ретейле предопределяет необходимость проведения классификации видов цифровых продуктов. Для создания системы классификации необходимо определить критерии (основания), по которым будет проводиться группировка. В контексте исследования в качестве основных характеристик были выделены следующие:

- по месту размещения;
- клиенту;
- формату;
- монетизации;
- содержанию;
- самостоятельности;
- количеству пользователей.

Рассмотрим каждую характеристику подробнее (рис. 1).

**1. По месту размещения.** Эта характеристика предполагает организацию цифровых продуктов в зависимости от местоположения их пользовательского интерфейса. Иными словами, данная классификация отвечает на вопрос: «Где происходит взаимодействие с пользователем?» Были выявлены следующие группы:

• *На ПК (персональном компьютере)* – продукты, которые реализованы в виде прикладного программного обеспечения, размещенные на рабочих станциях пользователей или в локальных сетях. Например,

Microsoft Power Point (на ПК) или SAP ERP (в локальной сети ПК).

• *В веб* – продукты (так называемые веб-приложения), в которых пользователь обращается к серверной части при помощи браузера. Например, интернет-магазин Brandshop.

• *На мобильных устройствах* – это мобильные приложения, которые размещены на смартфонах и планшетах. Например, мобильное приложение «Здоровье».

• *В умных устройствах* – это продукты, которые установлены внутри умных устройств IoT (Internet of Things, Интернет вещей), позволяющие этим устройствам обмениваться данными и, таким образом, выполняющие свои функции. Например, программное обеспечение Mi Home, объединяющее умные устройства Xiaomi.

**2. По клиенту.** Данная характеристика определяет целевую аудиторию цифрового продукта и отвечает на вопрос: «Для кого создан продукт?» Представлены следующие категории:

• *Для клиентов – частных лиц:* совокупность цифровых продуктов, разработанных для использования физическими лицами и ими же приобретаемые. Например, сайт «Кинопоиск».

• *Для клиентов – организаций:* совокупность цифровых продуктов, ориенти-

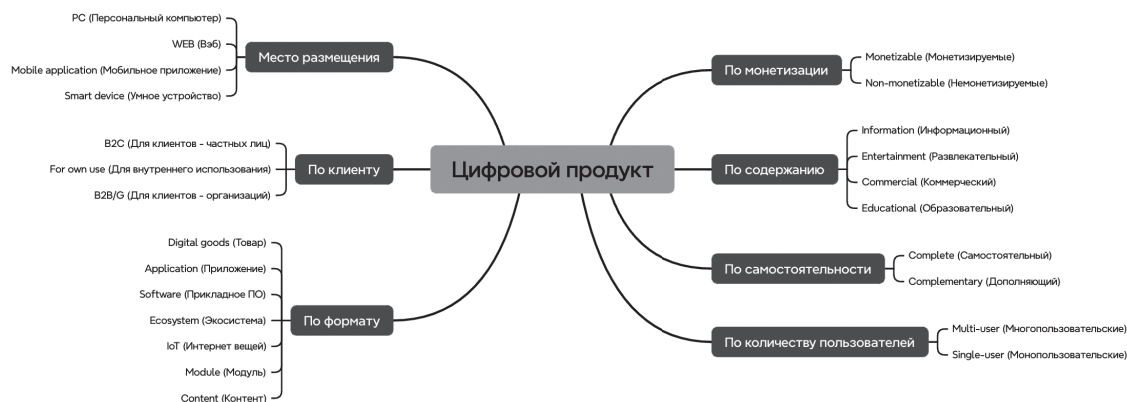


Рис. 1. Классификация цифровых продуктов

Fig. 1. Classification of digital products

рованных на использование коммерческими, некоммерческими и государственными организациями для осуществления хозяйственной деятельности, приобретаемые и настраиваемые этими организациями для реализации собственных потребностей. Например, лицензия антивируса Kaspersky.

- *Для внутреннего использования*: это цифровые продукты, создаваемые организациями самостоятельно (внутри) для использования собственными сотрудниками и партнерами, направленные на удовлетворение собственных хозяйственных или организационных потребностей. Например, собственная CRM-система банка или самописная CMS-система крупного новостного ресурса.

**3. По формату.** Эта характеристика предполагает группировку цифровых продуктов по их форме, в которой они представлены клиенту. Эта характеристика отвечает на вопрос «Что?» и включает в себя следующие категории:

- *Цифровой товар* – продукт, который не имеет физической формы и существует только в электронном формате [30]. Например, ключ доступа к пакету программного обеспечения Microsoft Office.

- *Приложение* – прикладная программа (ПО), размещенная на ПК, мобильном устройстве или в веб для выполнения какого-либо действия [10, с. 369]. Например, сайт газеты «Ведомости», Adobe Photoshop, игра для смартфона.

- *Экосистема* – набор услуг, устройств и других продуктов, которые создаются и поддерживаются одной компанией [31, с. 143]. Также это может быть совокупность услуг, устройств и продуктов различных компаний, которые тесно связаны между собой через определенные организационные или технологические процессы, образуя единую сеть [26, с. 5]. Например, сервисы компании «Яндекс» (карты, каршеринг, доставка еды и т. д.).

- *IoT (Internet of Things, Интернет вещей)*<sup>1</sup> – это концепция сети обмена данными между физическими объектами («вещами»), оснащенными технологиями для взаимодействия между собой или с окружающей средой. Например, товары для умного дома компании Xiaomi (датчики освещенности, очистители воздуха, роботы-пылесосы, станции управления).

- *Модуль* – это программный компонент или часть программы, которая содержит одну или несколько функций. Последовательность независимо разработанных модулей составляют программу [33]. Например, встраиваемый на сайт калькулятор трейдера автомобиля.

- *Контент*<sup>2</sup> – содержание, или содержащая информация (тексты, графическая, звуковая информация и др.), а также книги, газеты, сборники статей, материалов и другие. Например, видеозапись, размещенная в сервисе «VK Видео».

**4. По монетизации.** Эта характеристика группирует цифровые продукты по способу генерации дохода:

- *Платные* – продукты, которые приносят доход непосредственно от пользователей, например платный антивирус или стриминговые сервисы с аудиокнигами по подписке.

- *Бесплатные* – продукты, которые могут приносить доход косвенно (например, через рекламу или продажу данных пользователей) или не приносят дохода вовсе. Например, видеохостинг RuTube или цифровая энциклопедия.

**5. По содержанию.** Это характеристика, которая помогает классифицировать продукты в соответствии с их основными областями применения. Каждый продукт может

<sup>1</sup> Internet of Things // Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/internet-of-things> (дата обращения: 25.01.2024).

<sup>2</sup> Определение слова «контент» в кембриджском словаре // Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/content> (дата обращения: 25.01.2024).

иметь основное назначение и дополнительные области применения. Эта характеристика отвечает на вопрос: «Что это за продукт?» На самом базовом уровне продукты могут быть разделены на следующие категории:

- *Информационные* – продукты, которые ориентированы на предоставление пользователям доступа к информации. Сюда входят новостные ресурсы, блоги, энциклопедии и подобные источники данных. Например, сайт «Большой российской энциклопедии».

- *Социальные* – продукты, направленные на установление межличностных связей между людьми: форумы, социальные сети, приложения для знакомств и т. д. Например, социальная сеть «Одноклассники».

- *Развлекательные* – продукты, основной функцией которых является доставление удовольствия пользователям (развлечения пользователей). К ним можно отнести онлайн-кинотеатры, сервисы для чтения электронных книг, видеоигры. Например, игра Minecraft.

- *Образовательные (или культурные)* – продукты, обучающие своих пользователей чему-либо, развивающие их навыки или способствующие их духовному развитию. Например, платформа курсов Skillbox.

- *Коммерческие* – продукты, ключевой функцией которых является обмен товаром или предоставление услуги (услуг). К примеру, маркетплейс Ozon или система «1С:Торговля и Склад».

6. По самостоятельности. Эта характеристика позволяет сгруппировать цифровые продукты в зависимости от их самостоятельности, определяемой степенью зависимости от других товаров и услуг (как материальных, так и нематериальных):

- *Самостоятельные* – цифровые продукты, которые могут использоваться без применения сторонних товаров и/или услуг. Например, интернет-магазин «Читай-город».

- *Дополняющие* – цифровые продукты, которые используются только в качестве дополнения к другим товарам или услугам

(материальным или нематериальным). Например, ключ доступа к антивирусу или встраиваемый на сайты модуль калькулятора ипотеки.

7. По количеству пользователей. Данная характеристика позволяет классифицировать цифровые продукты в зависимости от их способности использоваться несколькими пользователями одновременно:

- *Монопользовательские* – цифровые продукты, предполагающие одновременное взаимодействие только одного пользователя с продуктом. Например, приложение калькулятора на персональном компьютере.

- *Мультипользовательские* – цифровые продукты, предполагающие одновременное взаимодействие множества пользователей с одним продуктом. К примеру, социальная сеть «ВКонтакте».

Предложенная система классификации цифровых продуктов не охватывает все варианты продуктового ряда. Так, более подробно можно рассматривать категории продукта или интегрируемость продукта с другими системами и т. п. Однако данная система классификации отражает структурное представление цифровых продуктов и дает возможность использовать ее как основу для проведения дальнейших исследований.

### **Исследование понятия «розничная торговля»: определение, классификация, проблемы и тенденции развития**

Проведем анализ определений розничной торговли, отражающих общие и отличительные черты понятия, а также вариантов классификаций розничных предприятий.

Согласно определению М. Леви и Б. А. Вейтца, розничная торговля (ритейл) – это совокупность видов предпринимательской деятельности, увеличивающая ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям, и предназначенная для личного или семейного использования [18, с. 17].

С точки зрения М. Ю. Тверского, розница – это предпринимательская деятельность по продаже товаров или оказанию услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования [27, с. 11].

В первом определении отмечается, что основной целью розничной деятельности является повышение ценности товаров и услуг, а не просто перепродажа товаров. Оба определения также подчеркивают, что розничная торговля обязуется предоставлять товары исключительно для личного или семейного использования и исключают возможность использования товаров в профессиональной сфере.

В то же время в исследовании Безбородовой и Дюжевой говорится, что розничная торговля включает продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд [8, с. 113]. Следует отметить, что в данном определении отмечается возможность продажи товаров другим предприятиям. Таким образом, это определение атрибутирует продажу к компании – представителю розничной торговли исключительно по месту совершения сделки (или же по продавцу), а не по цели конечного использования товара, что заведомо является невозможным.

Однако рассматривая вопрос с точки зрения права, формулировки М. Леви и Б.А. Вейтца, а также М. Ю. Тверского являются более корректными, так как соответствуют формулировке из ст. 2 п. 3 Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», которая гласит, что розничная торговля – вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности

[1]. Таким образом, компания, занимающаяся розничной торговлей, может реализовывать товары, предназначенные для профессионального использования с целью получения прибыли. Однако для этого необходимо соблюдение специальной документационной формы продажи, такой как договор купли-продажи или поставки.

Для более глубокого анализа данной отрасли рассмотрим классификацию розничной торговли согласно ГОСТ Р 51773–2001. Так, предприятия розничной торговли могут быть различных видов [2]:

- специализированный продовольственный магазин (например, магазин молочной или мясной продукции);
- универсальный магазин (например, универмаг или гипермаркет);
- магазины прочей товарной специализации (например, товары для животных или магазин товаров для садоводства);
- специализированный непродовольственный магазин (например, хозяйственные товары или одежда);
- неспециализированный непродовольственный магазин (товары для дома, товары для детей и пр.);
- магазины со смешанным ассортиментом товаров (например, формат магазинов с фиксированными ценами);
- неспециализированный продовольственный магазин (к примеру, минимаркет).

В работе Т. Кента и О. Омара представлена собственная классификация, ориентированная в основном на структуру рынка Великобритании [15, с. 22]. С точки зрения авторов, предприятия розничной торговли можно классифицировать по следующим параметрам:

- размер – по объему продаж, количеству точек и работников;
- деятельность – по продаже товаров или услуг;
- маржа на прибыль / товарооборот – по размеру валовой прибыли и оборачиваемости товарных запасов за год;

- товарная стратегия – характеристика, аналогичная ГОСТ Р 51773–2001, по ассортименту;

- тип собственности – по владельцу: независимые, франшизные, сетевые, кооперативные и государственные;

- расположение – по месту размещения в городе, относительно его центра и границ.

Для полноты анализа необходимо рассмотреть не только классификацию, но и ключевые проблемы, с которыми сталкивается российский рынок розничной торговли в последние годы. Согласно исследованию технологического портала TAdviser за 2022 год, основными проблемами отечественного ретейла являются:

- уход якорных арендаторов (розничных компаний) с российского рынка;

- снижение посещаемости торговых центров;

- снижение оборота более чем на 6% [23].

Данные проблемы взаимосвязаны и обусловлены внешними факторами. Более того, с течением времени ситуация постепенно улучшается за счет импортозамещения, появления местных розничных компаний и активного проникновения на российский рынок новых зарубежных участников.

Для продолжения исследования необходимо обратить внимание на тенденции развития розничной торговли. Согласно работе В. В. Бахарева и Г. Ю. Митяшина, на рынке розничной торговли отмечается тренд к уменьшению торговых площадей и активному развитию форматов «у дома» [7, с. 55]. Это направление поддерживает В. В. Куренковой [17, с. 110]. Кроме того, оба автора прогнозируют дальнейшее развитие технологически продвинутых форматов продаж, таких как новые форматы доставки, click&collect, омниканальные продажи и другие.

О дальнейшей цифровой трансформации рынка розничной торговли также упоминается в исследовании ГК «РусХОЛТС» [21]. Тенденция цифровой трансформации

в сфере розничной торговли получает подтверждение в статье Е. А. Антиненскул [4, с. 106]. Как указывают авторы первой статьи и результаты исследования компании «РусХОЛТС», в ближайшие годы ожидается интенсивное развитие собственных торговых марок [21, с. 203]. Профессор Леонов в работе [19] представляет стратегию использования СТМ как способа преодоления кризисных ситуаций. Кроме того, вышеупомянутые авторы в своих работах неоднократно выделяли электронную коммерцию как один из основных факторов развития розничной торговли в России.

### Цифровые продукты в ретейле

Электронная коммерция и цифровая трансформация процессов являются определяющими факторами развития ретейла в ближайшем будущем. Несмотря на то что цифровизация розничной торговли активно проводится на протяжении уже нескольких лет, результаты изменений только начинают проявляться. В условиях нестабильной внешней среды и острой конкуренции необходимо уделять больше внимания и выделять дополнительные ресурсы для развития данных направлений.

Автоматизация и цифровизация процессов в современной розничной торговле напрямую воздействуют на экономическую результативность подразделения или организации, оптимизируют использование ресурсов путем их более эффективного распределения. Анализ имеющейся информации и применение современных технологий позволяют не только оптимизировать ресурсы, но и повышать уровень обслуживания, разрабатывать новые сервисы и привлекать новых клиентов. Таким образом, цифровизация процессов обеспечивает ретейл компании конкурентными преимуществами на несколько лет вперед.

Цифровизация бизнес-процессов и развитие электронной коммерции не могут про-



водиться без управления цифровыми продуктами. Представители отечественной розницы на протяжении последних лет активно внедряют передовые технологии в свою коммерческую деятельность. Современные розничные компании систематически используют множество цифровых продуктов. Рассмотрим основные из них.

### **Интернет-магазины**

Интернет-магазины представляют собой эффективный инструмент для привлечения новых клиентов и расширения взаимодействия с текущей клиентской базой. Эти продукты предоставляют компаниям возможность демонстрировать полный ассортимент товаров, стимулировать сбыт определенных продуктов или категорий, осуществлять продажи с альтернативных складов, а также предлагать товары, которые еще не имеются в наличии. Для клиентов онлайн-магазины удобны тем, что позволяют искать товары, изучать информацию о них, сравнивать различные продукты и выбирать удобный способ доставки и оплаты, не покидая дома. Как отмечено в исследовании Е. В. Козляевой и И. Ю. Крыловой, инвестиции в онлайн-магазины являются экономически обоснованными, обещая стабильную и долгосрочную прибыль [16, с. 145]. Этими продуктами являются многопользовательские коммерческие приложения, размещенные в веб и (или) в виде мобильных приложений.

### **Мобильные приложения**

Мобильные приложения, как правило, дублируют функционал онлайн-магазина, однако предлагают более удобный способ взаимодействия с компанией через мобильные устройства [12, с. 25]. Учитывая, что мобильный трафик на сегодняшний день превышает посещаемость сайтов с компьютеров, наличие мобильного приложения дает компаниям значительное конкурентное преимущество. С точки зрения бизнеса, мо-

бильное приложение является цифровым продуктом, оснащенным различными дополнительными функциями, такими как карта магазинов, сканер штрихкодов, калькулятор кредитов или функции программы лояльности, полезными клиентам в пути или в магазине. Кроме того, мобильные приложения служат маркетинговым инструментом, позволяя обращаться к пользователям бесплатно при наличии их согласия. По аналогии с предыдущим пунктом, это многопользовательские коммерческие мобильные приложения, как правило, являющиеся зависимыми от веб-версии.

### **Системы управления взаимоотношениями с клиентами**

CRM-системы, широко применяемые в розничной торговле, сегодня превосходят традиционное понимание этого инструмента. Современные CRM-системы интегрируют функционал многих других систем, включая программы лояльности, аналитику, модули интернет-магазина (речь идет не только о формировании заказов, но и о хранении данных о доставках, оплатах, ценах, остатках и т. д.), учетные системы, взаимодействие с транспортными компаниями и др. [25, с. 159]. Хотя CRM-системы не заменяют эти продукты, они расширяют их функционал, выступая в качестве связующего звена и обеспечивая обмен данными [14, с. 100]. Этими продуктами являются многопользовательские коммерческие приложения, разработанные для клиентов-организаций или внутреннего использования, размещенные в веб или в качестве прикладного ПО на персональных компьютерах в локальной сети организации.

### **Программы лояльности**

Цифровые программы лояльности эффективны для удержания клиентов, стимулирования повторных покупок, защиты от конкурентов и привлечения к покупке новых продуктов [28, с. 100]. Они также

способствуют привлечению новых клиентов через механизмы сарафанного радио или с помощью реферальных программ, мотивирующих существующих клиентов привлекать новых за определенные бонусы.

### **Системы учета товаров**

Современные системы учета, значительно эволюционировавшие за последние годы, предоставляют бизнесу расширенные функции по сравнению с предыдущими версиями. Эти системы автоматизируют управление запасами и ценообразование, анализируют оборачиваемость товаров и запасы на складах, формируют заказы и взаимодействуют с другими системами [22]. Такие решения не только улучшают процессы закупок компании, но и способствуют росту эффективности продаж (как онлайн, так и офлайн), автоматизируют маркетинговые действия, обогащают аналитические системы данными и многое другое. Это многопользовательские коммерческие продукты, как правило, приобретаемые клиентами-организациями у вендоров по лицензии, используемые в локальной сети организации в качестве прикладного ПО.

### **Системы аналитики**

Этот блок включает в себя различные цифровые решения, которые упрощают сбор, хранение, обработку данных и предоставление рекомендаций по оптимизации различных бизнес-процессов. Эти данные могут содержать информацию о конкурентах, клиентах и их покупках, партнерах и взаимодействиях с ними, об ассортименте или эффективности отделов маркетинга, логистики, закупок и т. д. [20, с. 92]. Количество областей для анализа данных в современных компаниях практически безгранично. Данные продукты представлены во множестве различных вариаций, системы аналитики также многопользовательские и коммерческие, как правило, это готовые решения, предоставляемые клиентам-организациям, а далее они делятся на

веб и локальные, с учетом большой специфики, так как для каждого продукта может быть по несколько систем анализа данных.

### **Системы безопасности**

Эти системы играют ключевую роль в защите розничных компаний от краж в офлайн-точках и на складах, защищают внутреннюю информацию от утечек и обеспечивают безопасность корпоративных сервисов от внешних атак. Современные решения также помогают противостоять вандализму, предупреждают о корпоративных нарушениях и чрезвычайных ситуациях [6, с. 64]. Это многопользовательские коммерческие продукты, поставляемые вендорами клиентам-организациям в качестве прикладного дополняющего ПО, присутствующего на компьютерах организации в локальной сети.

### **Маркетинговые системы**

Этот раздел включает в себя многообразие цифровых маркетинговых решений. Внутренние инструменты автоматически управляют рекламными кампаниями, а также акционным и скидочным ассортиментом, оценивают эффективность маркетинговых акций, отслеживают отклонения по ключевым показателям, оптимизируют бюджет на продвижение и планируют будущие активности. Внешние инструменты помогают потребителям находить нужные товары, рекомендуют сопутствующие и дополнительные товары, демонстрируют автоматически созданный контент и многое другое [5, с. 78]. Данный блок представлен широким продуктовым ассортиментом, так как эти системы могут быть реализованы в качестве модулей, контента, прикладного ПО, приложений и экосистем, предоставляемых клиентам-организациям или клиентам – частным лицам. Также это могут быть системы, созданные для собственного коммерческого использования внутри компании. Они могут быть как дополняющими, так и самостоятельными.

### **Логистические системы**

Цифровые решения в области логистики способствуют снижению затрат на транспортировку товаров, автоматически выявляют уязвимые места в цепочках поставок и оповещают об отклонениях. Они автоматически выбирают и назначают оптимальные транспортные компании с точки зрения стоимости и сроков доставки, учитывая объемы и размеры грузов [29]. Кроме того, эти системы могут отслеживать и предлагать способы улучшения качества обслуживания клиентов. Как и другие системы, логистические решения также способны интегрироваться с другими сервисами и обмениваться данными [11, с. 108]. Это зачастую прикладное коммерческое ПО, поставляемое вендорами для корпоративных клиентов, но могут быть и веб-приложения или даже модули, предоставляемые логистическими компаниями своим клиентам.

### **Системы управления персоналом**

Современные системы управления персоналом автоматически ведут учет рабочего времени, рассчитывают зарплаты и премии сотрудников, анализируют и оценивают системы мотивации [13, с. 44]. Также системы помогают в обучении и развитии персонала, управлении системой мотивации, подборе. Данные цифровые решения могут интегрироваться друг с другом и обмениваться данными в зависимости от потребностей организации. Подобные инструмен-

ты позволяют оптимизировать имеющиеся в компании процессы и выстроить новые, что обеспечит организацию конкурентным преимуществом. Все перечисленные системы являются цифровыми продуктами и во многом основаны на автоматизации, то есть их функционал не может быть обеспечен через замещение традиционным аналогом. Таким образом, подтверждается значимость цифровых продуктов в ретейле.

### **Заключение**

Резюмируя результаты проведенного исследования, можно отметить следующее:

- в процессе исследования были проанализированы имеющиеся на сегодняшний день определения продуктов и цифровых продуктов. На основе выявленных ключевых характеристик разработано авторское определение цифрового продукта;
- в основе результатов анализа существующих цифровых продуктов на B2C- и B2B-рынках разработана система классификации цифровых продуктов, которая способна стать фундаментом для проведения дальнейших исследований в предметной области;
- для широкого внедрения цифровых продуктов требуется комплексный подход, включающий как оптимизацию ресурсного обеспечения, так и повышение компетентностного уровня участников процесса внедрения новых продуктов в электронную коммерцию.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/) (дата обращения: 25.01.2024).
2. Гост Р 51773–2001. Розничная торговля. Классификация предприятий (принят и введен в действие постановлением Госстандарта России от 05.07.2001 № 259-ст) [Электронный ресурс] // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200025420> (дата обращения: 25.01.2024).

3. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/> (дата обращения: 25.01.2024).
4. Антинескул Е. А. Теоретические основы цифровой трансформации продовольственного ритейла // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22. № 3. С. 103–127. DOI: 10.25205/2542-0429-2022-22-3-103-127.
5. Балабанов И. Т. Электронная коммерция: учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 335 с.
6. Барыбина А. З. Оценка состояния информационной безопасности как процесса // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 62–68.
7. Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3 (22). С. 54–60. DOI: 10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60.
8. Безбородова Т. М., Дюжева М. Б. Управление предприятиями торговли: учебное пособие. – Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2011. – 343 с.
9. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
10. Воройский Ф. С. Информатика. Новый систематизированный толковый словарь-справочник. – М.: Физматлит, 2016. – 757 с.
11. Горелова Т. П., Серебровская Т. Б. Цифровая трансформация логистического бизнеса // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 2. С. 101–112. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-101-112.
12. Гурова Т. И. Тенденции развития электронной коммерции в России // Вестник РМАТ. 2022. № 4. С. 22–26.
13. Захаров Д. К., Каштанова Е. В. Цифровизация управления персоналом: российская и зарубежная практика // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 1. С. 42–46. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-1-42-46.
14. Зиядинов Д. С., Зиядинов А. С. CRM-системы // Финансовые рынки и банки. 2022. № 11. С. 96–101.
15. Кент Т., Омар О. Розничная торговля: учебник для студентов высших учебных заведений / пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 707 с. (Зарубежный учебник).
16. Козляева Е. В., Крылова И. Ю. Интернет-продажи: выбор канала сбыта в современных условиях // Экономический вектор. 2022. № 1 (28). С. 143–147. DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-143-147.
17. Куренкова В. П. Направления развития розничных предприятий в современных экономических условиях // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 1 (76). С. 105–114. DOI: 10.37493/2307-907X.2020.1.12.
18. Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб.: Питер, 1999. – 446 с. (Теория и практика менеджмента).
19. Леонов А. И. Ассортимент как инструмент антикризисного маркетинга // Вестник Академии знаний. 2022. № 3 (50). С. 202–208.
20. Новотна И. А., Иванчук О. В. BI-системы: анализ понятия и функциональных возможностей // Теория и практика общественного развития. 2023. № 2 (180). С. 90–94. DOI: 10.24158/tipor.2023.2.12.
21. Основные тенденции трансформации розничной торговли в 2024 году [Электронный ресурс] // Группа компаний «РусХОЛТС». URL: <https://retailhoreca.ru/tendencii-roznichnoy-torgovli> (дата обращения: 26.01.2024).
22. Подсобляева О. В. Автоматизированная система учета товаров // Форум молодых ученых. 2019. № 7 (35). С. 252–257.
23. Розничная торговля в России [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D>

- 0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F\_%D0%B2\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 25.01.2024).
24. Романова А. Г. Цифровые продукты и услуги: нематериальный актив или операционные затраты? [Электронный ресурс] // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. 2021. № 7. URL: <http://finotchet.ru/articles/1806/> (дата обращения: 25.01.2024).
  25. Сулимова Е. А. Цифровой инструментарий управления предприятиями: CRM, ERP, ECM, BI // Инновации и инвестиции. 2023. С. 158–160.
  26. Сухов Р., Исаев Е., Мальцева С. Экосистемы в информационных технологиях: доклад. – М., 2017. – 12 с.
  27. Тверской М. Ю. Философия торговли. – В кн.: Retailing для русскоговорящих: управление предприятием розничной торговли. – СПб.: Питер, 2022. – 480 с. (Розничная торговля).
  28. Федосенко А. А. Лояльность потребителя: маркетинговый аспект // Век качества. 2022. № 2. С. 100–111.
  29. Фомин Д. А. Научно-технический прогресс: инвестиционная составляющая // Terra Economicus. 2022. № 1. С. 52–64. DOI: 10.18522/2073-6606-2022-20-1-52-64.
  30. Цифровой товар [Электронный ресурс] // 2can. URL: <https://www.2can.ru/help/ru/article/digital-product/> (дата обращения: 25.01.2024).
  31. Шелепов А. В. Оценка роли цифровых платформ и экосистем в экономическом развитии // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2023. Т. 18. № 3. С. 142–162. DOI: 10.17323/1996-7845-2023-03-08.
  32. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – Pearson, 2010. – 736 p.
  33. Rouse M. Module // Techopedia. URL: <https://www.techopedia.com/definition/3843/module> (дата обращения: 25.01.2024).

### Сведения об авторах

Смирнов Кирилл Александрович, ORCID 0009-0006-1504-0461, аспирант, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, [smirnovk20@yandex.ru](mailto:smirnovk20@yandex.ru)

Хабаров Владимир Иванович, ORCID 0000-0002-4223-1822, докт. экон. наук, профессор, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, [vhabarov@synergy.ru](mailto:vhabarov@synergy.ru)

Статья поступила 14.02.2024, рассмотрена 29.02.2024, принята 15.03.2024

### References

1. RF Federal Law “On the fundamentals of state regulation of trade activities in the Russian Federation” of December 28, 2009, no.381-FZ (as amended on December 25, 2023). SPS «Konsul'tantPlyus». Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/) (accessed 25.01.2024).
2. Gost R 51773–2001. *Roznichnaya trgovlya. Klassifikatsiya predpriyatii (prinyat i vveden v deistvie postanovleniem Gosstandarta Rossii ot 05.07.2001 № 259-st)* [State Standard 51773–2001. Retailing. Classification of enterprises (adopted and put into effect by Resolution of the State Standard of Russia of July 5, 2001, no.259-st). *Elektronnyi fond normativno-tekhnicheskoi i normativno-pravovoi informatsii*. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200025420> (accessed 25.01.2024).
3. *Metodicheskie rekomendatsii po tsifrovoi transformsii gosudarstvennykh korporatsii i kompanii s gosudarstvennym uchastiem* [Guidelines for the digital transformation of state corporations and companies with state participation]. *Ministerstvo tsifrovogo razvitiya, svyazi i massovykh kommunikatsii Rossiiskoi Federatsii*. Available at: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/> (accessed 25.01.2024).



4. Antineskul E. A. Theoretical foundations of the digital transformation of food retail. *Mir ekonomiki i upravleniya*=World of Economics and Management, 2022, vol.22, no.3, pp.103-127 (in Russian). DOI: 10.25205/2542-0429-2022 -22-3-103-127.
5. Balabanov I. T. *Elektronnaya kommertsiya: ucheb. posobie dlya vuzov* [E-commerce: Textbook for universities]. St. Petersburg, *Piter*, 2001, 335 p.
6. Barybina A. Z. Assessment of the state of information security as a process. *Vestnik Akademii znaniy*=Bulletin of the Academy of Knowledge, 2023, no.6(59), pp.62-68 (in Russian).
7. Bakharev V. V., Mityashin G. Yu. Retail development trends in Russia. *Ekonomicheskii vector*=Economic Vector, 2020, no.3(22), pp.54-60 (in Russian). DOI: 10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60.
8. Bezborodova T. M., Dyuzheva M. B. *Upravlenie predpriyatiyami trgovli: uchebnoe posobie* [Management of trade enterprises: textbook]. Omsk, Omsk Institute (branch) RGTEU, 2011, 343 p.
9. Borisov A. B. *Bol'shoi ekonomicheskii slovar'* [Large economic dictionary]. Moscow, *Knizhnyi mir* Publ., 2003, 895 p.
10. Voroisky F. *Informatika. Novyi sistematizirovannyi tolkovyi slovar'-spravochnik* [Informatics. New systematic explanatory dictionary]. Moscow, *Fizmatlit* Publ., 2016, 757 p.
11. Gorelova T. P., Serebrovskaya T. B. Digital transformation of logistics business. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.2, pp.101-112 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16- 2-101-112.
12. Gurova T. I. Trends in the development of electronic commerce in Russia. *Vestnik RMAT*=Vestnik RIAT, 2022, no.4, pp.22-26 (in Russian).
13. Zakharov D. K., Kashtanova E. V. Digitization of personnel management: Russian and foreign practice. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*=Management of the personnel and intellectual resources in Russia, 2022, vol.11, no. 1, pp.42-46 (in Russian). DOI: 10.12737/2305-7807 -2022-11-1-42-46.
14. Ziyadinov D. S., Ziyadinov A. S. CRM systems. *Finansovye rynki i banki*=Financial Markets and Banks, 2022, no.11, pp.96-101 (in Russian).
15. Kent T., Omar O. *Roznichnaya trgovlya* [Retail trade: A textbook for students of higher educational institutions]. Transl. from English. Moscow, *YuNITI* Publ., 2007, 707 p. (*Zarubezhnyi uchebnyk*).
16. Kozlyayeva E. V., Krylova I. Yu. Online sales: Choosing a sales channel in modern conditions. *Ekonomicheskii vector*=Economic Vector, 2022, no.1(28), pp.143-147 (in Russian). DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-143-147.
17. Kurenkova V. P. Retail companies' development directions in modern economic conditions. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta*=Newsletter of North-Caucasus Federal University, 2020, no.1(76), pp.105-114 (in Russian). DOI: 10.37493/2307-907X.2020.1.12.
18. Levy M., Weitz B. A. Essentials of Retailing. Ed. by Yu. N. Kapturevsky. Transl. from English S. Zhiltsova. St. Petersburg, *Piter* Publ., 1999, 446 p. (*Teoriya i praktika menedzhmenta*) (in Russian).
19. Leonov A. I. Assortment as a tool of anti-crisis marketing. *Vestnik Akademii znaniy*=Bulletin of the Academy of Knowledge, 2022, no.3(50), pp.202-208 (in Russian).
20. Novotna I. A., Ivanchuk O. V. BI-systems: Analysis of the concept and functionality. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*=Theory and Practice of Social Development, 2023, no.2(180), pp.90-94 (in Russian). DOI: 10.24158/tpor.2023.2.12.
21. *Osnovnye tendentsii transformatsii roznichnoi trgovli v 2024 godu* [Main trends in the transformation of retail trade in 2024]. RH Group (Retail & HoReCa). Available at: <https://retailhoreca.ru/tendentsii-roznichnoy-torgovli> (accessed 26.01.2024).
22. Podsoblyayeva O. V. Automated system of accounting of goods. *Forum molodykh uchenykh*, 2019, no.7(35), pp.252-257 (in Russian).
23. *Roznichnaya trgovlya v Rossii* [Retail trade in Russia]. TAdviser. Available at: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D)



- 0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F\_%D0%B2\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (accessed 25.01.2024).
24. Romanova A. G. *Tsifrovye produkty i uslugi: nematerial'nyi aktiv ili operatsionnye zatraty?* [Digital products and services: intangible asset or operating costs?]. *Korporativnaya finansovaya otchetnost'. Mezhdunarodnye standarty*, 2021, no.7. Available at: <http://finochet.ru/articles/1806/> (accessed 25.01.2024).
  25. Sulimova E. A. Digital enterprise management toolkit. *Innovatsii i investitsii*, 2023, pp.158-160 (in Russian).
  26. Sukhov R., Isaev E., Maltseva S. *Ekosistemy v informatsionnykh tekhnologiyakh: doklad* [Ecosystems in information technologies: Report]. Moscow, 2017, 12 p.
  27. Tverskoy M. Yu. *Filosofiya trgovli* [Philosophy of trade]. In: *Retailing dlya russkogovoryashchikh: upravlenie predpriyatiem roznichnoi trgovli* [Retailing for Russian speakers: Management of a retail enterprise]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2022, 480 p. (Roznichnaya trgovlya).
  28. Fedosenko A. A. Consumer loyalty: Marketing aspect. *Vek kachestva=Age of Quality*, 2022, no.2, pp.100-111 (in Russian).
  29. Fomin D. A. Scientific and technological progress: An investment component. *Terra Economicus*, 2022, no.1, pp.52-64 (in Russian). DOI: 10.18522/2073-6606-2022-20-1-52-64.
  30. *Tsifrovoy tovar* [Digital product]. 2can. Available at: <https://www.2can.ru/help/ru/article/digital-product/> (accessed 25.01.2024).
  31. Shelepov A. V. Assessing the role of digital platforms and ecosystems in economic development. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika*=International Organisations Research Journal, 2023, vol.18, no.3, pp.142-162 (in Russian). DOI: 10.17323/1996-7845-2023-03-08.
  32. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. Pearson, 2010, 736 p.
  33. Rouse M. Module. *Techopedia*. Available at: <https://www.techopedia.com/definition/3843/module> (accessed 25.01.2024).

#### About the authors

**Kirill A. Smirnov**, ORCID 0009-0006-1504-0461, Postgraduate, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, [smirnovk20@yandex.ru](mailto:smirnovk20@yandex.ru)

**Vladimir I. Khabarov**, ORCID 0000-0002-4223-1822, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, [vhavarov@synergy.ru](mailto:vhavarov@synergy.ru)

Received 14.02.2024, reviewed 29.02.2024, accepted 15.03.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-104-117

# Конъюнктура мирового рынка СПГ в условиях санкционного давления

Р. Р. Шамьянов<sup>1\*</sup>, А. И. Коваленко<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [shamyanovrr@gmail.com](mailto:shamyanovrr@gmail.com)

**Аннотация.** В статье раскрыты аспекты конъюнктуры мирового рынка сжиженного природного газа в условиях санкционного давления на российские СПГ-предприятия и предлагаются пути адаптации российских СПГ-предприятий к данным условиям. Проведенное исследование основано на статистических данных из российских и зарубежных источников. К аспектам конъюнктуры мирового рынка СПГ относятся: увеличение масштабов производства СПГ в мире, применение инновационных технологий по сжижению газа, развитие системы организации и управления транспортировкой сжиженного газа, увеличение числа государств, закупающих СПГ для своих нужд, изменение объемов производства и потребления СПГ в мире. Представленные в статье анализ перспектив и направлений развития этого рынка в будущем, а также основные экономические и технические факторы, влияющие на его функционирование и его конъюнктуру за последние пять лет, показали, что данный рынок активно развивается. Авторы приходят к выводу: российские предприятия – экспортеры СПГ сумели адаптироваться к сложившимся конкурентным рыночным условиям мировой торговли СПГ, диверсифицировать свои мощности и транспортную логистику, а также существенно расширили возможности транспортировки СПГ по Северному морскому пути.

**Ключевые слова:** экономика природопользования, экспортные стратегии, российские предприятия, санкционное давление, сжиженный природный газ

**Для цитирования:** Шамьянов Р. Р., Коваленко А. И. Конъюнктура мирового рынка СПГ в условиях санкционного давления // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 104–117. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-104-117

# Conditions of the World LNG Market under the Sanctions

R. Shamyantov<sup>1\*</sup>, A. Kovalenko<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* shamyantovrr@gmail.com

**Abstract.** The article reveals aspects of the situation on the global LNG market in the context of sanctions pressure on Russian LNG enterprises, and suggests ways for Russian LNG enterprises to adapt to these conditions. The conditions of sanctions pressure on Russian LNG enterprises are described and the impact of sanctions on the LNG industry is revealed. The conducted research is based on statistical data from Russian and foreign sources. Aspects of the global LNG market environment include: an increase in the scale of LNG production in the world, the use of innovative gas liquefaction technologies, the development of a system for organizing and managing the transportation of liquefied gas, an increase in the number of states purchasing LNG for their needs, changes in the volume of LNG production and consumption in the world. The analysis presented in the article of the prospects and directions of development of this market in the future, as well as the main economic and technical factors influencing its functioning, and its conditions over the past five years have shown that this market is actively developing. The authors come to the conclusion: Russian LNG exporting enterprises have managed to adapt to the current competitive market conditions of global LNG trade, diversify their capacities and transport logistics, and have also significantly expanded the possibilities of transporting LNG along the Northern Sea Route.

**Keywords:** environmental economics, export strategies, Russian enterprises, sanctions pressure, liquefied natural gas

**For citation:** Shamyantov R., Kovalenko A. Conditions of the World LNG Market under the Sanctions. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.104-117 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-104-117

## Введение

**П**роблемы обеспечения эффективности нефтегазового комплекса имеют бесспорную актуальность в настоящее время [1–3]. В условиях санкционного давления на российские СПГ-предприятия исследование изменений конъюнктуры мирового рынка сжиженного природного газа (СПГ) является актуальной научной проблемой. Не менее значимой является и анализ изменений стратегий российских СПГ-предприятий, отвечающих на санкционный запрет торговли ЕС с Россией. Целью статьи является

выявление (не связанных с санкциями) причин изменений конъюнктуры мирового рынка СПГ и (связанных с санкциями) изменений конкурентной стратегии российских СПГ-предприятий.

Под санкциями здесь и далее понимается установленный запрет для всех европейских и североамериканских предприятий закупать СПГ у российских поставщиков. Известно, что природа такого запрета является не рыночной, а административной. Отсюда возникает необходимость объяснения причин того, что несмотря на глобальный кризис и системную стагнацию промышленного производства, глобальный рынок

купли-продажи сжиженного природного газа между различными странами и компаниями продолжает расти.

Структура статьи соответствует поставленным в ней задачам. В работе сначала раскрыты конкурентные характеристики СПГ как товара. Далее выделены направления развития мирового рынка СПГ. Затем на основании статистических данных проведен ретроспективный анализ российского импорта СПГ и конъюнктуры мирового рынка СПГ и обозначены причины рыночных изменений. И наконец, в контексте стратегии развития национального топливно-энергетического комплекса (ТЭК) раскрыта диверсификационная стратегия конкуренции российских СПГ-предприятий.

### Материалы и методы исследования

Согласно поставленной цели в статье проведен анализ актуальных научных исследований по вопросам, связанным с конъюнктурой мирового рынка СПГ, деятельностью предприятий РФ, производящих и экспортирующих СПГ на фоне текущего санкционного давления. В исследовании используются методы статистического анализа, которые позволяют собрать и проанализировать данные о производстве, потреблении, экспорте и импорте СПГ.

Информационной базой работы являются источники отечественной и зарубежной экономической литературы, а также статистики, обобщающей рынок сжиженного природного газа.

### СПГ как товар

Основными преимуществами СПГ по сравнению с другими энергоносителями являются:

1. Низкая энерго- и материалоемкость добычи.
2. Малые расходы логистики его транспортировки.
3. Наиболее экологический вид топлива.

С одной стороны, причиной растущего глобального спроса на СПГ является экологическое соответствие СПГ требованиям развития «зеленой энергетики». С другой стороны, дефицит углеводородного сырья во многих странах обусловлен развитием самих инфраструктурных отраслей промышленности, непосредственно связанных с потреблением СПГ [4].

В средних широтах Российской Федерации уже существуют магистральные газопроводы, связанные с территориями добычи, газоконденсатными предприятиями и конечными потребителями. В этих широтах добыча и транспортировка попутного нефтяного газа и природного газа полностью расходуется на газоснабжение населения, промышленных предприятий и сельского хозяйства. Например, это технические комплексы газоснабжения городов и районов средних и южных регионов РФ, промышленные и коммунальные предприятия Сибири и Дальнего Востока, центра, юга и севера России, работающие на данных видах газа (тепловые электрические станции, стекольные заводы и т. п.).

В южные широты газ доставляется в виде СПГ на железнодорожных цистернах. В последнее пятилетие в арктических широтах данная инфраструктура начала развиваться высокими темпами. Например, на местах добычи газа активно используются газотурбинные установки для генерирования электрической энергии, созданы высокотехнологичные газоконденсатные предприятия.

Транспортная логистика СПГ достаточно рентабельна, и она обусловлена тем, что при сжижении объем газа уменьшается в 600 раз и превращается в жидкость, затем он может легко транспортироваться от мест производства к конечным потребителям по инфраструктурным магистральным и распределительным продуктовым трубопроводам. В России крупнейшими компаниями, занимающимися перекачкой таких ви-

дов газа, являются ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «НК «Лукойл» и ПАО «Татнефть» [5].

СПГ в настоящее время является одним из экологически чистых видов энергоносителей, отставая только от атомной энергетики в структуре ТЭК.

Энергетический курс и политика России на период до 2035 г. и инвестиции в топливно-энергетический комплекс определяют основные направления социально-экономического развития страны, а также обеспечивают существенный импульс развития высокотехнологических отраслей промышленности страны [6].

Проведенные аналитические исследования экспертов в области нефтегазовой отрасли ExxonMobil за 2022 год показали, что спрос на СПГ в мире вырастет в 3 раза до 2040 года за счет введения новых промышленных мощностей в странах АТР, Европы и изменения климатических условий на поверхности Земли [7].

Исследование внутреннего рынка производства СПГ и его реализации на внешнем конкурентном рынке для предприятий РФ, производящих и экспортирующих СПГ, на фоне текущего санкционного давления остается актуальной задачей нефтегазовой отрасли и экономики страны в целом.

### **Направления развития конъюнктуры мирового рынка СПГ**

В настоящее время мировой рынок СПГ продолжает эволюционировать и приспосабливаться к изменяющимся условиям. Ключевые направления развития конъюнктуры мирового рынка СПГ:

1. Развитие мощностей производства СПГ в мире (терминалов и заводов СПГ).
2. Внедрение технологических инноваций в производство СПГ.
3. Увеличение спроса СПГ на мировом уровне.

4. Бурное развитие инфраструктуры транспортной логистики.

### **Развитие мощностей производства СПГ в мире**

Увеличение производственных мощностей по производству СПГ, а также их активное использование было продиктовано удовлетворением растущего спроса на этот вид энергоресурсов. Устойчивый рыночный спрос на загрузку мощностей отражает степень их активной эксплуатации и использования, но может равноценно измениться в зависимости от рыночных условий и спроса на объемы СПГ.

Показатели увеличения производственных мощностей производства СПГ и загрузки мощностей наглядно отражены в ежегодных статистических аналитических международных отчетах [8]. На их основе составлена таблица 1, где показаны мощности производства СПГ континентальных стран.

Статистические данные таблицы 1 показывают, что установки и терминалы по производству сжиженного природного газа, принадлежащие и управляемые новыми игроками на рынке экспорта СПГ, существенно увеличившими свои мощности за последние пять лет, приходится на такие страны, как США, Австралия и Россия. В значительной степени увеличены мощности по сжижению газа на региональном газовом рынке в Северной Америке (рост на 98% произошел за счет США) и в странах бывшего СССР (особенно в России, 61%). Мощности по сжижению газа в Соединенных Штатах значительно расширились, причем доля США в мировом экспорте СПГ в 2015 году насчитывала всего 0,5%, за последние 3 года составила 17,07%. Это проявилось в увеличении объемов экспорта до 45,1 млн т в год и помогло Соединенным Штатам стать третьими по величине

**Таблица 1.** Мировые производственные мощности по производству СПГ за 2015, 2020–2023 гг., млн т в год

**Table 1.** World LNG production capacity for 2015, 2020–2023, million tons per year

| Год<br>Year<br>Регион (страна)<br>Region (country) | 2015  | 2020   | 2021  | 2022  | 2023  |
|----------------------------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| Африка                                             | 68,3  | 71     | 73,8  | 76,7  | 79,6  |
| Азиатско-Тихоокеанский регион                      | 97,3  | 154,3  | 243,8 | 251,2 | 253,6 |
| Ближний Восток                                     | 100,8 | 100,8  | 102,7 | 103,4 | 103,8 |
| Европа                                             | 4,2   | 12,2   | 18,7  | 19,2  | 19,8  |
| Россия                                             | 10,8  | 27,96  | 29,7  | 33,8  | 45,8  |
| Северная Америка                                   | 1,5   | 76,25  | 82,3  | 89,4  | 120,7 |
| Центральная и Южная Америка                        | 19,8  | 19,81  | 20,1  | 21,2  | 22,6  |
| Общая мощность                                     | 302,7 | 446,81 | 466,9 | 478,4 | 490,4 |

Источник: составлено авторами по данным [9].

производителями СПГ в мире, обогнав Малайзию и Россию.

Диверсифицируя свою экспортную мощность, Российская Федерация смогла значительно расширить производство СПГ, увеличив количество заводов на 61,3%, и выйти на глобальный газовый рынок с долей собственных мощностей до 6,35%. В настоящее время предполагается создание новой производственной линии в дополнении к «Ямал СПГ» и «Арктик СПГ» мощностью 42,3 млн т в год. Основные экспортные мощности России составляют газоконденсатные предприятия «Ямал СПГ», «Сахалин-1» и «Сахалин-2». Новые проекты по добыче природного газа, реализуемые на Ямале компанией ПАО «Новатэк» и в регионе Балтики ПАО «Газпром», совместно с китайскими инвесторами расширят производство СПГ до 30 млн т в год.

На основе данных аналитического центра ТЭК Минэнерго РФ, до 2035 года пройдут полномасштабные строительства и проекты промышленных объектов и инфраструктуры СПГ:

- по строящимся и проектам pre-FID до 2025 г. – ПАО «Новатэк» (Обский СПГ и «Арктик СПГ-2» на Арктике) и ПАО «Газпром» (Портовая СПГ на Балтике) с объемом мощностей до 18,3 млн т в год;
- по инвестиционным проектам до 2028 г. – ПАО «Газпром» (Балтийский СПГ на Балтике), ПАО «НК «Роснефть» (Дальневосточный СПГ на Дальнем Востоке), ПАО «Новатэк» («Арктик СПГ-1», «Арктик СПГ-3» на Арктике), ЯТЭК (Якутский СПГ на Дальнем Востоке) и НК «Сахалинская энергия» (расширение «Сахалин-2» на Дальнем Востоке) с объемом мощностей до 82,2 млн т в год;



- по потенциальным и одобренным проектам до 2030–2035 гг. – ПАО «Газпром» («Штокман», «Тамбей СПГ», «Владивосток СПГ» и Черноморский СПГ на Арктике, Дальнем Востоке и Черном море) и ПАО «НК «Роснефть» («Таймыр СПГ», «Кара СПГ», расширение Дальневосточного СПГ на Арктике и Дальнем Востоке) с объемом мощностей до 140 млн т в год.

Все эти мощности обеспечат потребности Японии, стран АТЭС и европейских стран в сжиженном газе.

### **Внедрение инновационных технологий сжижения газа**

Использование современных и передовых технологий при сжижении газа и их подготовка на экспорт позволили быстрыми темпами нарастить само производство СПГ. Применение этих технологий обеспечивает охлаждение газа до чрезвычайно низких температур, обычно ниже  $-160^{\circ}\text{C}$ , для его конденсации в жидкое состояние для транспортировки и хранения. На сегодняшний день на линиях и оборудовании технологического процесса сжижения газа, активно эксплуатирующихся с 2020 года, хорошие технико-технологические характеристики показали технологии компании Air Products, предоставляющей услуги по проектированию, строительству и обслуживанию оборудования для производства и использования промышленных газов.

Air Products – компания, также специализирующаяся на поставках газового промышленного и сопутствующего оборудования и технологий. Больше всего Air Products известна своими тремя технологиями сжижения СПГ (AP-C3MR, AP-X, AP-Split MR), которые широко используются в промышленности – общая мировая доля их внедрения в производственные мощности во всех проектах и производстве СПГ составила до 70% за 2015–2023 гг. Данные инновационные технологии используют многопоточные

мембранные разделения газов и позволяют получить высококачественный сжиженный газ с низким содержанием примесей, удовлетворяющий по своему качеству международным стандартам СПГ.

Технология AP-C3MR является наиболее распространенной, на нее приходится 50% мировых мощностей по производству СПГ. Она представляет собой такой тип процесса сжижения природного газа, в котором используется система смешанного хладагента. Технология предполагает использование нескольких хладагентов, включая пропан, этилен и метан, для охлаждения и сжижения природного газа.

AP-X – это более продвинутая версия технологии AP-C3MR. Она включает в себя дополнительные усовершенствования для повышения эффективности и результативности процесса сжижения природного газа.

AP-Split MR – это последняя версия технологии AP-C3MR, в ней используется раздельный холодильный цикл, при котором процесс охлаждения разделен на несколько этапов, что позволяет лучше контролировать и оптимизировать процесс сжижения.

На долю технологий APEX и AP-Split MR вместе взятых приходится оставшиеся 20% мировых мощностей по производству СПГ [10–12].

### **Увеличивающийся мировой спрос на СПГ**

Увеличивающийся мировой спрос на СПГ связан как с ростом потребления газа домохозяйствами, так и с появлением новых производственных предприятий, потребляющих СПГ как энергетическое топливо. В наши дни крупными потребителями СПГ являются такие страны, как Китай, Япония, Южная Корея, Индия – Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), общий объем их потребления составляет 70% от всего мирового импорта. Также за эти годы быстрыми темпами возросло до 56% потребление высококачественного СПГ

на европейском газовом рынке – на его долю приходится 24% потребляемого мирового запаса СПГ.

Складывающиеся переизбыток и розничные предложения на спотовом рынке СПГ были вызваны мягкими зимними климатическими условиями и увеличением масштабов производственной деятельности в странах Австралии, России и США. Увеличение разрыва между предложением и спросом (дефицит спроса) было связано с долгими ограничениями пандемии COVID-19, которая способствовала еще большему усугублению дефицита спроса из-за снижения покупательского интереса основных импортеров в странах АТЭС и Европе. Из-за глобального снижения спроса многие компании стали переносить и отменять поставки СПГ, а также задерживать долгосрочные поставки, что и привело к большему снижению спотовых цен. Цены оставались низкими и стабильными в течение весенне-летнего периода на ЖКМ и были на одном уровне с ценой на американский природный газ в связи с различием предложения и спроса в Европе и Азии. Недостаток потенциала для увеличения прибыли в период с мая по октябрь способствовал отмене 172 заявок на поставку СПГ из Америки. Все объективные и субъективные причины экономического и политического уровня, имеющиеся на данный момент времени на глобальном рынке импорта и экспорта сжиженного газа, привели к снижению средней цены WIM с января по октябрь с 62 долл/ММВту в 2019 году до 3,17 долл/ММВту в 2020-м.

Следующий период – зима 2021 года оказалась совсем противоположной прошлогодней и очень холодной в странах АТР, что, соответственно, привело к резкому росту цен на газ и электроэнергию. Все региональные компании стали очень быстро закупать электроэнергию у частных компаний и у других стран, что ранее наблюдалось только после инцидента с ядерным реакто-

ром в Фукусиме в 2011 г. Например, транспортные расходы на перевозку газа в баллонах в северных регионах Китая к концу года поднялись до 10 000 юаней за тонну (29,60 долл/ММВту), что вызвало резкий скачок цен, вдвое превышающих стабильные цены стандартных климатических условий. Данные климатические качели привели к адекватному резкому спросу и предложению на глобальном мировом газовом рынке и наглядно отражены на графиках изменения цен за 2020–2021 гг.

Вследствие резкого увеличения стоимости газа и электроэнергии активные покупатели АТР ускорили поиск оперативных поставок СПГ в зимние месяцы 2021 года. Поэтому скачкообразно выросли цены ЖКМ до максимальных 32,5 долл/ММВту в период с середины января по февраль 2021 года, и обратная динамика цен на спотовом рынке также расширилась до исторических уровней. В итоге разница цен за два месяца достигла значения 13,45 долл/ММВту.

### **Развитие инфраструктуры транспортной логистики**

Увеличивающийся спрос СПГ спровоцировал рост производственных мощностей на мировом уровне. Бурное развитие инфраструктуры транспортной логистики, спровоцированное мировым спросом, привело к увеличению транспортной логистики сжиженного газа. Кроме магистральной трубопроводной системы во всем мире резко вырос спрос на танкеры, перевозящие сжиженный природный газ. Весь мировой флот за 2015 год насчитывал 410 танкеров со средней емкостью 163 813 м<sup>3</sup> и 19 морских плавучих регазификационных установок (ПРУ).

Положительная динамика спроса и предложения на мировом газовом рынке способствовала росту производства морских танкеров на 36,13% по комплектации с 2015 го-

дом. За эти годы рост торговли СПГ составил 13%, показав оптимальный уровень сбалансированного соотношения между ростом рынка морских перевозок и торговли СПГ. Например, в 2020 году были введены в эксплуатацию 47 танкеров и 7 ПРУ с расчетом на увеличение общей емкости до 50 000 м<sup>3</sup> для 10 судов, перевозящих сжиженный газ по морским путям.

### **Ретроспективный анализ российского экспорта СПГ на международный энергетический рынок за 2016–2021 гг.**

Для исследования данного вопроса рассмотрим хронологию развития российского экспорта СПГ на международном энергетическом рынке и стратегическое развитие отраслей топливно-энергетического комплекса экономики Российской Федерации за 2016–2021 гг.

За эти годы произошел существенный скачок во внедрении инновационных технологий добычи, производства и реализации на конкурентных рынках и на предприятиях РФ данного энергоносителя. Внедрение инноваций в данной отрасли было направлено на геологоразведку, добычу и переработку углеводородного сырья, но и процесс транспортировки СПГ также претерпел большие изменения. Например, открытие газогидратов, технологии гидроразрыва пласта, а также внедрение мощных газотурбинных установок в систему транспортировки газа, внедрение в эксплуатацию установок сжиженного газа – все это способствовало рентабельности рынка СПГ в международной торговле и приблизило его к конкуренции с рынком нефти. В исследовании внедрения этих достижений науки и техники в реальную работу нефтегазовых компаний РФ активную роль играли различные кафедры Российского государственного университета нефти и газа имени И. М. Губкина.

Активное развитие отрасли и увеличение объемов производства и экспорта российского СПГ, по данным Международной группы импортеров СПГ GIIGNL, привели к ежегодному приросту объемов поставок СПГ на экспорт в среднем на 9% за эти годы, что способствовало существенному привлечению иностранных инвестиций в развитие инфраструктуры и трансферу технологий, в российские предприятия и бюджет страны. Например, в 2020 году объем мирового рынка поставок СПГ достиг 356,1 млн т. Лишь в 2021 году прирост объемов производства составил 0,4% в связи с пандемией и жаркими погодными условиями на планете [8].

### **Стратегическое развитие отраслей топливно-энергетического комплекса экономики Российской Федерации за 2016–2021 гг.**

В данный период международная торговля СПГ осуществлялась на условиях контрактных отношений между различными предприятиями РФ и предприятиями на рынках Европы и АТР, в Африке и Южной Америке.

Рынок предприятий СПГ характеризуется высокой специфичностью активов и высокой стоимостью создания инфраструктуры, что привело к созданию долгосрочных контрактных отношений в международной торговле между контрагентами. Так как вначале на данном рынке существовали только определенные компании, в основном с государственной системой акционирования, то между покупателями и продавцами газа были составлены именно долгосрочные контракты, основанные на взаимовыгодных условиях для стран на государственном уровне. Например, между государственными предприятиями ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Новатэк» и иностранными газораспределительными компаниями Европы, Японии

и стран АТЭС. Сюда входят технологические установки для сжижения и регазификации газа, транспортные средства для доставки СПГ, а также специальные терминалы и хранилища. Все эти активы требуют высокой степени специализации и соответствия определенным стандартам и требованиям безопасности. Кроме того, создание и поддержка такой инфраструктуры также требует значительных финансовых вложений со стороны частных инвестиций, денежных средств из бюджета и привлечения инвестиций иностранных инвесторов. Также существовали риски инфраструктурных инвестиций в виде строительства системы магистральных газопроводов, подземных хранилищ газа, поэтому в целях защиты инвестиций, снижения рисков, связанных с возможными изменениями рыночных условий, содействия эффективному сотрудничеству по обмену информацией, координации своих действий и совместных решений был выбран оптимальной вариант в виде долгосрочных договоров между компаниями.

Основными требованиями долгосрочных договоров были:

- транспортировка СПГ строго в определенные точки;
- запрет на перепродажу, приведший к ценовой дискриминации;
- запрет на создание спотового рынка газа.

Неустойчивость экономики и политики некоторых стран, глобальная экономическая конкуренция ведущих индустриальных стран за углеводородные природные ресурсы, а также явная демпинговая политика в ВТО некоторых стран привели к тому, что долгосрочные контракты были сорваны. Вместо них предприятия стали развивать ликвидные, краткосрочные и спотовые формы торговли, что привело к значительной конкуренции на данном рынке между различными предприятиями во всем мире.

### **Диверсификационная конкурентная стратегия нефтегазового бизнеса российскими компаниями-экспортерами**

Одним из важных диверсификационных планов стратегического развития нефтегазового бизнеса российскими компаниями-экспортерами является освоение странств и путей арктических широт.

Как известно, одной из бурно развивающихся транспортных логистических структур является Арктическая транспортная система (АТС). Она простирается по Северному морскому пути (СМП) через холодные арктические воды и соединяет морские порты России с Северной Европой и странами Азиатско-Тихоокеанского экономического содружества (АТЭС). СМП проходит по морям Северного Ледовитого океана – Баренцеву, Карскому, Лаптевых, Восточно-Сибирскому и Чукотскому. СМП соединяет следующие морские порты: Мурманск, Архангельск, Нарьян-Мар, Сабетта, Диксон, Тикси, Певек, Провидения, Анадырь, Петропавловск-Камчатский, Николаевск-на-Амуре, Охотск и Магадан, и побережья Сибири и Дальнего Востока. Также в Северный Ледовитый океан впадают большие реки: Северная Двина, Печора, Обь, Енисей, Лена, Яна, Индигирка, Колыма, которые составляют единую водную артерию по судоходству и снабжению АТС. Судоходство по акватории СМП регулируется нормативно-правовыми законами Российской Федерации [14–18].

СМП является перспективным морским и водным транспортным маршрутом, поскольку проходит в территориальных водах и исключительной экономической зоне Российской Федерации. Это делает ее неуязвимой для санкций со стороны европейских государств и США [19–21]. С другой стороны, сдерживающими факторами перспектив развития СМП являются низкие темпы развития береговой инфраструктуры, от-

сутствие железных дорог к ведущим арктическим морским портам, соединяющим материковые и портовые инфраструктуры в единую логистическую систему, а также неразвитая система магистральных газовых трубопроводов.

Основными грузами, которые перевозятся по этому маршруту, являются нефть, газ, уголь, апатиты, зерно, тимьян и другие минерально-сырьевые грузы. А в последнее десятилетие в связи с внедрением мощностей «Ямал СПГ», «Сахалин-1» и «Арктик СПГ-1» СМП активно используется для транспортировки СПГ. Например, основу грузопотока по СМП составили нефтегазовые инвестиционные проекты (данные на середину декабря 2022 года): нефть и нефтепродукты – 7 224 млн т, СПГ и газоконденсат – 20 489 млн т. Угля было перевезено 295 тыс. т, рудоконцентрата – 43,5 тыс. т. Генеральные грузы составили 4248 млн т [22].

Также с экологической точки зрения использование СМП снизит выбросы парниковых газов на 23%, а при использовании СПГ в качестве топлива – на 38%. Например, в среднем перевозка 1 млрд т грузов на маршруте Шанхай – Роттердам (10,5 тыс. морских миль) приводит к выбросам около 22,3 млн т углекислого газа (CO<sub>2</sub>). Использование более короткого маршрута через СМП (8 тыс. морских миль) могло бы снизить выбросы на 5,1 млн т, а при условии использования СПГ в качестве топлива для танкеров – еще на 3,4 млн т [23]. В будущем, по мере развития инфраструктуры Арктического региона, СМП сможет претендовать на 10–15% трафика Южного морского пути Суэцкого канала, что составит около 2 тыс. судозаходов в год [24, 25].

Количество ледоколов, необходимых для работы СМП, зависит от многих факторов, таких как размер порта, объемы грузовых операций и интенсивность движения судов. Сейчас на СМП действуют 8 ледоколов, планируется заказать еще 6, к 2030 году

группировка ледоколов на Северном морском пути должна достигнуть 17 судов, а к 2035 году – 22 судов.

## Заключение

Таким образом, спрос на СПГ и его производство растет во всем мире, особенно в тех странах, которые стремятся перейти на более экологически чистые источники энергии.

Динамична также и конъюнктура глобального рынка СПГ, что характеризуется быстрым изменением цен на СПГ, которые колеблются в зависимости от многих внешних и внутренних факторов как для стран-экспортеров, так и для стран-импортеров. Основными экономическими факторами являются спрос и предложение, изменения в мировой политике и экономике, а также изменения в технологиях добычи, переработки, транспортировки и потребления сжиженного газа. Стратегическую роль в этом также играют глобальные изменения климата, стремление перехода на газовую энергетику и уменьшение выбросов парниковых газов многими странами мира.

Конъюнктура мирового рынка СПГ для российских предприятий, производящих и экспортирующих СПГ, меняется на фоне текущего и перспективного санкционного давления, заставляя их диверсифицировать свое производство и поведение на мировых рынках.

Введенные в 2022 году экономические санкции со стороны стран Европейского союза, Японии, США, Канады и Австралии против РФ существенно изменили структуру мирового рынка СПГ. Несмотря на это, российские нефтегазовые предприятия и российский сырьевой сектор, работающие на экспорт СПГ, за 2022 год смогли диверсифицировать свои системы добычи, переработки и реализации СПГ на внешнем газовом рынке.



В наши дни десятки миллионов тонн перевозимых ежегодно по арктическим морям грузов – это нефть и СПГ, отправляемые из Обской губы по западному маршруту в страны АТЭС. Недавно Минвостокразвития совместно с Росатомом по поручению

Президента РФ подписали с основными грузоотправителями соглашение до 2035 года, в котором прописаны объемы грузов. Согласно им, к 2031 году компании заявляют к перевозке по СМП более 230 млн т грузов в год.

### Список литературы

1. Шмаль Г. И., Быкова Н. Нефтегазовый комплекс России: стратегия и тактика развития // Стандарты и качество. 2023. № 2. С. 18–23.
2. Дёмина О. В. Восточная газовая программа: ожидания и реалии России // География и природные ресурсы. 2020. № 1 (160). С. 147–154. DOI: 10.21782/GIPR0206-1619-2020-1(147-154).
3. Ляшенко Д. А., Баяндурян Г. Л. Анализ использования инноваций российскими нефтегазовыми компаниями и их влияние на эффективность внешнеэкономической деятельности // Terra Economicus. 2012. Т. 10. № 2-2. С. 179–182.
4. Комарова М. Р. Система газоснабжения в промышленности // Вестник магистратуры. 2020. № 1-3 (100). С. 112–121.
5. Кокорев А. С., Калинин Н. Л. Проблемы и перспективы обеспечения устойчивого развития национальной экономики РФ в матрице международных санкций // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 8. С. 73–89. DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_8\_475.
6. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2019 г. № 216) // Официальный сайт Министерства энергетики РФ. URL: <https://minenergo.gov.ru/ministry/energy-strategy> (дата обращения: 18.04.2019).
7. Филимонова И. В., Проворная И. В., Немов В. Ю., Карташевич А. А. Мировой рынок СПГ: структурные особенности и прогноз развития [Электронный ресурс] // Neftegaz.RU. 2023. № 2. С. 50–61. URL: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/769892-mirovoy-rynok-spg-strukturnye-osobennosti-i-prognoz-razvitiya/> (дата обращения: 05.11.2023).
8. 2023 Sustainability Report. Executive Summary // ExxonMobil. URL: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/global/files/sustainability-report/2023/sr-executive-summary.pdf> (дата обращения: 05.11.2023).
9. 2023 World LNG Report // International Gas Union (IGU). URL: <https://igu.org/wp-content/uploads/2023/07/IGU-LNG2023-World-LNG-Report.pdf> (дата обращения: 06.11.2023).
10. Мещерин И. В. Анализ технологий получения СПГ [Электронный ресурс] // Neftegaz.RU. 2018. № 10. С. 96–107. URL: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/gazopodgotovka/539543-analiz-tekhnologiy-polucheniya-spg/> (дата обращения: 05.11.2023).
11. Beard J., Roberts M., Kennington B. US equipment-maker Air Products employs proven technology for larger plants now being proposed // LNG. September 2018. P. 48–50. URL: <https://www.airproducts.com/-/media/files/en/lng/en-lng-proven-technology-for-larger-plants.pdf?la=en&hash=09A6C1CB5EFF1848815B1518854D99AD> (дата обращения: 07.11.2023).
12. Feldman A. L., Podolyanets L. A. Development of economical and geographical image of eastern Siberia as a subject and an object of strategic investments in oil and gas complex // International Journal of Energy Economics and Policy. 2017. Vol. 7. No. 2. P. 360–366.
13. The LNG Industry: GIIGNL Annual Report 2021 // GIIGNL. URL: [https://giignl.org/wp-content/uploads/2021/11/GIIGNL\\_Annual\\_Report\\_November2021.pdf](https://giignl.org/wp-content/uploads/2021/11/GIIGNL_Annual_Report_November2021.pdf) (дата обращения: 13.11.2023) (дата обращения: 13.11.2023).



14. Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73606526/> (дата обращения: 27.11.2023).
15. Указ Президента РФ от 31 июля 2022 г. № 512 «Об утверждении Морской доктрины Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/405077499/paragraph/1:0> (дата обращения: 27.11.2023).
16. Транспорт в России [Электронный ресурс] // Федеральная служба статистики государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13229> (дата обращения: 12.10.2023).
17. *Lutmar C., Rubinovitz Z.* The Suez Canal: Past Lessons and Future Challenges. – Palgrave Macmillan, 2023. – 295 p.
18. *Arkhipov A., Grigoriev E., Sinitsyn M.* The Northern sea route: A retrospective, strategic solutions and prospects of development // E3S Web of Conferences. EDP Sciences. 2020. Vol. 164. Article 11020. DOI: 10.1051/e3sconf/202016411020.
19. *Алифинова А.* Новые прогнозы МЭА. Сокращение мирового спроса на газ в 2022 г., падение российских поставок в Европу и обвал добычи [Электронный ресурс] // Neftegaz.RU. 2022. URL: <https://neftgaz.ru/news/finance/742705-novye-prognozy-mea-sokrashchenie-mirovogo-sprosa-na-gaz-v-2022-g-padenie-rossiyskikh-postavok-v-evro/> (дата обращения: 05.11.2023).
20. *Конопляник А.* Антироссийские санкции в ТЭКе и пути их преодоления [Электронный ресурс] // Независимая газета. 16.05.2022. URL: [https://www.ng.ru/ng\\_energiya/2022-05-16/11\\_8436\\_sanctions.html](https://www.ng.ru/ng_energiya/2022-05-16/11_8436_sanctions.html) (дата обращения: 05.11.2023).
21. *Bresciani G., Heiligt S., Lambert P., Rogers M.* The future of liquefied natural gas: Opportunities for growth // McKinsey & Company. September 21, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-future-of-liquefied-natural-gas-opportunities-for-growth> (дата обращения: 23.11.2023).
22. Грузопоток по Севморпути превысил целевой показатель на 2 млн тонн в 2022 году [Электронный ресурс] // ТАСС. 13.01.2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16794273> (дата обращения 23.11.2023).
23. Эксперты считают, что Северный морской путь может стать альтернативой Суэцкого канала [Электронный ресурс] // ТАСС. 27.03.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11009599> (дата обращения: 23.11.2023).
24. *Орлова О. Л., Захаров А. Н.* Преимущества поставки нефти посредством Северного морского пути перед Суэцким каналом // Вестник Института Мировых Цивилизаций. 2022. Т. 13. № 4 (37). С. 94–100.
25. *Filimonova I. V., Komarova A. V., Sharma R., Novikov A. Y.* Transformation of international liquefied natural gas markets: New trade routes // Energy Reports. 2022. Vol. 8. No. 9. P. 675–682. DOI: 10.1016/j.egyr.2022.07.069.

### Сведения об авторах

*Шамьянов Роман Ринатович*, ORCID 0000-0002-9621-8965, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, [shamyanovrr@gmail.com](mailto:shamyanovrr@gmail.com)

*Коваленко Александр Иванович*, ORCID 0000-0003-3131-6107, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

Статья поступила 12.01.2024, рассмотрена 29.01.2024, принята 19.02.2024

### References

1. Shmal G., Bykova N. Oil and gas complex of Russia: Strategy and tactics of development. *Standarty i kachestvo*=Standards and Quality, 2023, no.2, pp.18-23 (in Russian).

2. Demina O. V. The eastern gas program: Expectations and realities of Russia. *Geografiya i prirodnye resursy*=Geography and Natural Resources, 2020, no.1(160), pp.147-154 (in Russian). DOI: 10.21782/GIPRO206-1619-2020-1(147-154).
3. Lyashenko D. A., Bayanduryan G. L. The analysis of innovation by the Russian oil and gas companies and their impact on the efficiency of foreign economic activity. *Terra Economicus*, 2012, vol.10, no.2-2, pp.179-182 (in Russian).
4. Komarova M. R. *Sistema gazosnabzheniya v promyshlennosti* [Gas supply system in industry]. *Vestnik magistratury*, 2020, no.1-3(100), pp.112-121.
5. Kokorev A. S., Kalinenko N. L. Problems and prospects for ensuring sustainable development of the national economy of the Russian Federation in the matrix of international sanctions. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*=Moscow Economic Journal, 2022, vol.7, no.8, pp.73-89 (in Russian). DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_8\_475.
6. Energy strategy of the Russian Federation for the period until 2035 (approved by Decree of the President of the Russian Federation of May 13, 2019, no.216). Official website of the Ministry of Energy of Russian Federation. Available at: <https://minenergo.gov.ru/ministry/energy-strategy> (accessed 18.04.2019) (in Russian).
7. Filimonova I. V., Provornaya I. V., Nemov V. Y., Kartashevich A. A. *Mirovoi rynek SPG: strukturnye osobennosti i prognoz razvitiya* [Global LNG market: Structural features and development forecast]. *Neftegaz.RU*, 2023, no.2, pp.50-61. Available at: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/769892-mirovoy-rynok-spg-strukturnye-osobennosti-i-prognoz-razvitiya/> (accessed 05.11.2023).
8. 2023 Sustainability Report. Executive Summary. ExxonMobil. Available at: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/global/files/sustainability-report/2023/sr-executive-summary.pdf> (accessed 05.11.2023).
9. 2023 World LNG Report. International Gas Union (IGU). Available at: <https://igu.org/wp-content/uploads/2023/07/IGU-LNG2023-World-LNG-Report.pdf> (accessed 06.11.2023).
10. Meshcherin I. V. *Analiz tekhnologii polucheniya SPG* [Analysis of LNG production technologies]. *Neftegaz.RU*, 2018, no.10, pp.96-107. Available at: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/gazopodgotovka/539543-analiz-tekhnologiy-polucheniya-spg/> (accessed 05.11.2023).
11. Beard J., Roberts M., Kennington B. US equipment-maker Air Products employs proven technology for larger plants now being proposed. *LNG*, September 2018, pp.48-50. Available at: <https://www.airproducts.com/-/media/files/en/lng/en-lng-proven-technology-for-larger-plants.pdf?la=en&hash=09A6C1CB5EFF1848815B1518854D99AD> (accessed 07.11.2023).
12. Feldman A. L., Podolyanets L. A. Development of economical and geographical image of eastern Siberia as a subject and an object of strategic investments in oil and gas complex. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 2021, vol.2, no.7, pp.360-366.
13. The LNG Industry: GIIGNL Annual Report 2021. GIIGNL. Available at: [https://giignl.org/wp-content/uploads/2021/11/GIIGNL\\_Annual\\_Report\\_November2021.pdf](https://giignl.org/wp-content/uploads/2021/11/GIIGNL_Annual_Report_November2021.pdf) (accessed 13.11.2023).
14. Decree of the President of the Russian Federation «On the Fundamentals of State Policy of the Russian Federation in the Arctic for the period until 2035» of March 5, 2020, no.164. *Garant*. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73606526/> (accessed 27.11.2023) (in Russian).
15. Decree of the President of the Russian Federation «On approval of the Maritime Doctrine of the Russian Federation» of July 31, 2022, no.512. *Garant*. Available at: <https://ivo.garant.ru/#/document/405077499/paragraph/1:0> (accessed 27.11.2023) (in Russian).
16. *Transport v Rossii* [Transport in Russia]. Federal State Statistics Service. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13229> (accessed 12.10.2023).
17. Lutmar C., Rubinovitz Z. The Suez Canal: Past lessons and future challenges. Palgrave Macmillan, 2023, 295 p.

18. Arkhipov A., Grigoriev E., Sinitsyn M. The northern sea route: A retrospective, strategic solutions and prospects of development. E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2020, vol.164, article 11020. DOI: 10.1051/e3sconf/202016411020.
19. Alifirova A. *Novye prognozy MEA. Sokrashchenie mirovogo sprosa na gaz v 2022 g., padenie rossiiskikh postavok v Evropu i obval dobychi* [New IEA forecasts. Reduced global gas demand in 2022, a drop in Russian supplies to Europe and a collapse in production]. Neftegaz.RU, 2022. Available at: <https://neftegaz.ru/news/finance/742705-novye-prognozy-mea-sokrashchenie-mirovogo-sprosa-na-gaz-v-2022-g-padenie-rossiyskikh-postavok-v-evro/> (accessed 05.11.2023).
20. Konoplyanik A. A. *Antirossiiskie sanktsii v TEKe i puti ikh preodoleniya* [Europe's energy suicide. Natural gas world – global gas perspectives]. *Nezavisimaya gazeta*, 16.05.2022. Available at: [https://www.ng.ru/ng\\_energiya/2022-05-16/11\\_8436\\_sanctions.html](https://www.ng.ru/ng_energiya/2022-05-16/11_8436_sanctions.html) (accessed 05.11.2023).
21. *Bresciani G., Heiligtag S., Lambert P., Rogers M.* The future of liquefied natural gas: Opportunities for growth. McKinsey & Company, September 21, 2020. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-future-of-liquefied-natural-gas-opportunities-for-growth> (accessed 23.11.2023).
22. *Gruzopotok po Sevmorputi prevysil tselevoy pokazatel» na 2 mln tonn v 2022 godu* [Cargo traffic along the Northern Sea Route exceeded the target by 2 million tons in 2022]. TASS, 13.01.2023. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/16794273> (accessed 23.11.2023).
23. *Eksperty schitayut, chto Severnyi morskoi put» mozhet stat» al'ternativoi Suetskogo kanala* [Experts believe that the Northern Sea Route can become an alternative to the Suez Canal]. TASS, 27.03.2021. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/16794273> (accessed 23.11.2023).
24. Orlova O. L., Zakharov A. N. Advantages of oil supply via the Northern Sea Route over the Suez Canal route. *Vestnik Instituta Mirovykh Tsivilizatsii*=Bulletin of the Institute of World Civilizations, 2022, vol.13, no.4(37), pp.94-100.
25. Filimonova I. V., Komarova A. V., Sharma R., Novikov A. Y. Transformation of international liquefied natural gas markets: New trade routes. *Energy Reports*, 2022, vol.8, no.9, pp.675-682. DOI: 10.1016/j.egyr.2022.07.069.

#### About the authors

*Roman R. Shamyaynov*, ORCID 0000-0002-9621-8965, Postgraduate, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, [shamyaynovrr@gmail.com](mailto:shamyaynovrr@gmail.com)

*Alexander I. Kovalenko*, ORCID 0000-0003-3131-6107, Associate Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

Received 12.01.2024, reviewed 29.01.2024, accepted 19.02.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-118-133

# Развитие концепции воспитательного протекционизма в истории экономической мысли

А. В. Макаров<sup>1,2\*</sup>, В. В. Остроумов<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС, Москва, Россия

<sup>2</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

\* andreymakarovh@mail.ru

**Аннотация.** Среди ключевых вопросов в рамках экономической теории всегда выделялась проблема соотношения свободы торговли и протекционистских мер защиты отечественного производства. На определенном этапе идеология свободной торговли (предложенная Адамом Смитом, Давидом Рикардо) фактически стала мейнстримом экономической мысли. Позднее же, в рамках исторической школы Германии, важнейшую роль сыграл экономист Фридрих Лист, который предложил концепцию воспитательного протекционизма в качестве альтернативы для идеологии свободной торговли классической политической экономии. В рамках статьи предлагается проанализировать основные идеи и аргументы, лежащие в основе концепции воспитательного протекционизма, сравнить их с аргументацией других, альтернативных экономических школ и направлений. Даны характеристики исторической школы Германии, к которой относился Фридрих Лист. Показано, что несмотря на некоторые общие идеи, концепция воспитательного протекционизма сильно отличается от меркантилистских представлений, что она не отрицает свободу торговли в исторической перспективе, но отчасти предлагает особый путь перехода к свободе торговли. Проанализированы те институциональные, экономические ограничения, которые рассматривает Ф. Лист для успешности протекционистской политики. Показана реакция на концепцию воспитательного протекционизма как с точки зрения роли данной концепции в экономической политике в России, так и с точки зрения резко негативного отношения к данной концепции со стороны социалистической мысли, в том числе Рудольфа Гильфердинга. Можно заключить, что концепция воспитательного протекционизма оказалась также во многом утопичной, однако сыграла важную роль в расширении границ дискуссии о свободе торговли и факторах, определяющих данную торговлю.

**Ключевые слова:** воспитательный протекционизм, Фридрих Лист, фритредерство, немецкая историческая школа, Рудольф Гильфердинг

**Для цитирования:** Макаров А. В., Остроумов В. В. Развитие концепции воспитательного протекционизма в истории экономической мысли // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 118–133. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-118-133

# Concept Development of Educational Protectionism in the History of Economic Thought

A. Makarov<sup>1,2\*</sup>, V. Ostroumov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institute of Applied Economic Research RANEPA, Moscow, Russia*

<sup>2</sup> *Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

\* *andreymakarovh@mail.ru*

**Abstract.** An important issue within the framework of economic theory has always been the problem of the relationship between free trade and protectionist measures to protect domestic production. At a certain stage, the ideology of free trade (developed by Adam Smith, David Ricardo) became the mainstream of economic thought. Later, within the framework of the German Historical school, an important contribution was made by the economist Friedrich List, who proposed the concept of educational protectionism as an alternative to the free trade ideology of classical political economy. In this article it is proposed to analyze the main ideas and arguments of the concept of educational protectionism and compare them with the argumentation of other economic schools. Were described the characteristics of the German Historical school. It was shown, that despite some similar ideas, the concept of educational protectionism is very different from mercantilist ideas, this concept does not deny free trade direction from a historical perspective, but in some way offers a way of transition to free trade policy. The institutional and economic restrictions, that F. List considers for the success of protectionist policy, were analyzed. The reaction to the concept of educational protectionism was shown, both from the point of view of the role of this concept in economic policy in Russia, and from the point of view of a negative attitude towards this concept from socialist thought, including Rudolf Hilferding. It can be concluded that the concept of educational protectionism also turned out to be largely utopian, but it played an important role in expanding the boundaries of the discussion about free trade and the factors determining this trade policy.

**Keywords:** educational protectionism, Friedrich List, free trade, German Historical School, Rudolf Hilferding

**For citation:** Makarov A., Ostroumov V. Concept Development of Educational Protectionism in the History of Economic Thought. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.118-133 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-118-133

## Введение

Одним из вечных вопросов как в рамках экономической теории, так и в рамках реализации экономической политики является вопрос о свободе внешней торговли. Много веков происходит дискуссия сторонников либерализации внешней торговли (указывающих на выгоды от расширения размеров рынка, специализации и использования сравнительных преимуществ, настаивающих на

недопустимости государственного вмешательства) и сторонников протекционистских мер (указывающих на необходимость импортозамещения, на невозможность свободы торговли для развивающихся рынков, несправедливое распределение выигрышей от свободы торговли). Такая дискуссия все более важна в настоящее время с учетом кризисных явлений в ВТО, обострения торговых войн и увеличения количества протекционистских мер во многих юрисдикциях [1].

В данной статье предлагается обратить внимание на концепцию воспитательно-го протекционизма немецкого экономиста Фридриха Листа, который стал основоположником отдельного направления экономической мысли в сфере регулирования внешней торговли, предлагая пути избегания рисков как классического принципа свободы торговли, так и протекционистской политики в меркантилистском смысле. Вклад Ф. Листа в экономическую теорию и практику политики остается до сих пор важным предметом дискуссии в научной литературе. Из относительно недавних работ по этой тематике можно отметить важные публикации Г. Гловели [2], Г. Гловели и А. Спадеровой [3], В. Автономова и Е. Буриной [4], показывающие влияние Ф. Листа и немецкой исторической школы в России, Л. Цедилина о возможности использования теории Листа в промышленной политике [5], Г. Попова о проблеме выбора между экономическими рецептами Листа и классическими либеральными рекомендациями [6]. Также, например, глава журнала «Эксперт» Валерий Фадеев, с учетом дискуссии о вступлении России в ВТО, инициировал переиздание трудов Листа и поддерживал его протекционистские позиции применительно к развитию экономики России.

Данная статья предлагает более обстоятельно рассмотреть теорию Листа именно в историческом контексте с учетом социально-экономических реалий XIX и начала XX века. Проблемы и перспективы применения концепции воспитательного протекционизма в современных социально-экономических условиях планируется рассмотреть в следующей публикации авторов. В первой части статьи показан феномен исторической школы Германии с точки зрения сравнения с другими школами экономической мысли, во второй части анализируются основные идеи и аргументы концепции воспитательно-го протекционизма. Далее рассмотрена реакция на теорию Листа как с точ-

ки зрения позитивной оценки в России, так и с точки зрения резко негативного отношения со стороны социалистической экономической мысли.

### **Фридрих Лист как представитель исторической школы Германии**

Историческая школа Германии, пережившая бурное развитие в XIX веке, не смогла стать мейнстримом экономической мысли, но сыграла очень важную роль как с точки зрения переосмысления рекомендаций прошлых экономических теорий (и меркантилизма, и классической политической экономии), так и с точки зрения влияния на дальнейшие пути развития экономической науки, в первую очередь отчасти как раз благодаря исторической школе Германии такое активное развитие получило институциональное направление.

Выделяют несколько этапов в развитии исторической школы Германии. К представителям старой исторической школы как раз и относят Фридриха Листа, а также, например, Карла Книса, Бруно Гильдебранда. Яркими представителями новой (молодой) исторической школы стали Густав Шмоллер и Карл Бюхер, а новейшей школы – Макс Вебер, Вернер Зомбарт.

Конечно, существует определенное упрощение в том, что мы объединяем значительное количество различных мыслителей в рамках одного направления: таким образом могут упускаться из рассмотрения интересные различия в их позициях. Вместе с тем имели место и фундаментальные схожие взгляды, которые позволяют говорить о феномене исторической школы.

Стоит отметить, что представители исторической школы пытались найти средний путь, отвергая, с одной стороны, концепцию свободного рынка и невмешательства минимального государства («ночного сторожа») классиков (А. Смита, Д. Рикардо). С одной стороны, тот же Фридрих Лист отмечал,



что «школа» (так он называл представителей классической политической экономии) предлагает скорее утопический и философский взгляд на экономическую политику, нежели практические рекомендации, которые могут быть эффективно реализованы. С другой стороны, немецкие экономисты в целом опасались социалистической идеологии и радикальных революционных преобразований марксистского толка. В этой ситуации многие представители немецкой мысли возлагали надежды на активное государственное вмешательство, которое сможет обеспечить как поддержку отечественных отраслей, так и социальную защиту для работников этих отраслей. В отличие и от либеральной классической политэкономии, и от марксистского учения немецкая историческая школа настаивала на отказе от универсальных рецептов экономического развития: с точки зрения данного направления развитие каждой страны отчасти является уникальным опытом, как подчеркивал, например, Г. Шмоллер, для каждой страны необходимо учитывать ее дух, культуру, историю. А значит, экономическая теория должна быть наукой национальной, что означает ориентацию на выработку рецептов экономического развития для конкретной страны (с учетом ее истории, институтов, культуры, географического положения) и отказ от возможности универсальных рецептов для всего человечества. Такой подход представляется в целом верным, так как в экономике, как и в любой социальной науке, невозможно игнорировать ценностные, моральные, психологические аспекты поведения людей, которые могут сильно отличаться в разных странах с учетом исторических и культурных факторов. Недаром столь большое внимание сейчас уделяется изучению трансформации ценностей в разных обществах (см. популярные методологии Г. Хофстеде [7] или Р. Инглхарта [8]). Другое дело, что отказ от универсальности в рецептах социально-экономическо-

го развития тоже порождает риски своеобразного шовинизма, когда под предлогом культурных особенностей возникают теории «особого пути» с игнорированием очевидно разумных рецептов международного опыта.

Также немецкая школа отходила от принципов индивидуализма и экономического человека (в логике А. Смита или представителей маржинализма), подчеркивая, что задачей науки должна быть не выработка оптимальных решений для максимизации полезности гражданина, но выработка эффективных решений для общества (государства) в целом, при этом противоречие частных и общественных интересов должно глобально разрешаться в пользу интересов общественных. Все основные концепции немецкой исторической школы нашли свое отражение и в творчестве Фридриха Листа.

Даниель Фридрих Лист (1789–1846) имел непростую биографию и сложную судьбу, он успел поработать и профессором в Тюбингене, и был членом вюртембергской палаты депутатов, и политическим заключенным, и американским консулом. С точки зрения практической деятельности отнес внес вклад и в упразднение таможенных пошлин на территории Германии, и в строительство железных дорог, в частности между Лейпцигом и Дрезденом. Но главным его вкладом в экономическую теорию можно назвать фундаментальный труд «Национальная система политической экономии» (1841) [9], в котором как раз и была изложена концепция воспитательного протекционизма. Разумеется, дискуссия о протекционистских запретах имеет очень давнюю историю, стоит отметить, что ограничения по вопросам экспорта и импорта были определены еще Аристотелем как важнейшие направления государственной мудрости [10]. Но Фридриху Листу удалось предложить действительно новую оригинальную концепцию в этой сфере.

Хотя, безусловно, стоит отметить, что и другие представители исторической школы, например Густав Шмоллер [11],

выступали в поддержку протекционистских мер. Так, Шмоллер отмечал, что школа Смита с идеями свободной конкуренции предлагает слишком односторонние рецепты (как и социалистическая мысль). Шмоллер выступал за протекционистские меры и даже одобрял колонизацию так называемых нецивилизованных стран, полагая, что они могут обеспечить промышленные страны поставками сельскохозяйственной продукции.

### **Концепция воспитательного протекционизма Ф. Листа**

Относительно кратко изложим основные идеи, которые лежали в основе данной теории Листа. Фридрих Лист сразу отмечает, что для развития общества важно не само накопление богатства как таковое, а то, что называется «развитие производительных сил», то есть способность производить богатство. И эти две цели на самом деле могут существенно противоречить друг другу. Та самая свобода торговли, предложенная классиками («школой» в терминах Листа), действительно может увеличить богатство общества, так как потребители получают возможность дешево купить иностранные товары той же Англии без таможенных пошлин. Но, по мнению Ф. Листа, такое краткосрочное увеличение богатства в долгосрочном периоде будет означать фактическое разрушение способности производить богатство: дешевый импорт не позволит развиваться отечественной промышленности, которая требует предварительного «воспитания» для того, чтобы конкурировать с иностранным производителем. Здесь Лист приводит интересное сравнение с воспитанием детей. С точки зрения теории богатства вроде бы родитель не должен тратить деньги на образование детей, а, наоборот, должен с малых лет отдавать их на простые физические работы, в краткосрочном периоде такая стратегия действительно минимизирует издержки и приносит наиболь-

ший доход. Однако родитель, который рассматривает долгосрочную перспективу, не будет мыслить в категориях текущего богатства, но будет инвестировать в образование своих детей (в производительные силы), что принесет намного большие результаты для семьи в итоге. Таким же образом воспитательный протекционизм Листа направлен на развитие производительных сил уже не на уровне семьи, но на уровне государства.

При этом воспитательный протекционизм Листа является намного более гибкой системой, чем классический протекционизм, старые меркантилистские и средневековые представления о перманентной и бескомпромиссной борьбе с импортом, ярким олицетворением которых был, например, Жан-Батист Кольбер, первый министр Франции времен царствования Людовика XIV в XVII веке.

Хотя Листа и его единомышленников и можно воспринимать как мыслителей, которые отчасти реабилитировали меркантилистские взгляды после фундаментального их отрицания классической политической экономией, но все же был предложен совершенно новый подход к экономической политике. Важно зафиксировать важные различия между протекционизмом перманентным и воспитательным.

Во-первых, протекционизм былых времен во многом означал буквально запрет продукции из соседних городов, вплоть до запрета покупки одежды, произведенной в соседних городах, с учетом и проблем феодальной раздробленности. Например, в 1550 году между Базелем и Кельном купцы вынуждены были платить пошлину 31 раз [12]. Хотя иногда того же Кольбера позитивно оценивают как раз в контексте отмены внутренних пошлин и барьеров во Франции. Но воспитательный протекционизм Листа был направлен буквально против ряда конкретных стран: конечно, применительно к Германии XIX века основной внешней угрозой для развивающейся промышленности считалась

продукция Великобритании. Фридрих Лист, в соответствии со всеми классическими концепциями немецкой школы, выделяет много факторов, которые привели к колоссальному богатству Англии, не сводя все к накоплению капитала (чувство свободы и права, энергия, религиозность и нравственность народа, конституция страны, государственные установления, мудрость и сила правительства и аристократии, географическое положение, история страны, даже счастливые случайности). При этом к важнейшим факторам благополучия Англии добавляется и многовековая традиция жесткой протекционистской защиты. Например, в этой стране запрещали импорт металлов, выделанной кожи, сложился даже запрет ввоза бумажных и шелковых тканей из колонии Индии, то есть даже по отношению к своим подчиненным территориям Великобритания не допускала фритредерской логики.

Что касается других государств, то здесь Лист, напротив, выступал за максимальное снятие всех таможенных барьеров и максимально широкую ассоциацию, предлагая объединение не только немецких земель, но даже присоединение соседних независимых государств. Например, Лист выступал даже за отмену пошлин для союза Франции, Австрии, Германии, России [5]. В 1834 году идеи Листа в некоторой степени начали воплощаться, когда был создан Прусско-Германский таможенный союз.

Во-вторых, Лист выступает за протекционизм только в сфере промышленности, где необходимо «воспитание» в сфере технологий для равенства условий с наиболее конкурентоспособным импортом. А вот для сферы сельского хозяйства предлагается на постоянной основе сохранить режим свободной торговли, так как искусственные ограничения могут породить, как пишет Лист, *равнодушие* у производителей, которые не будут иметь соответствующих стимулов для совершенствования производства. Для сферы сельского хозяйства он иронич-

но отмечает, что землевладельцы постоянно требовали протекционизма себе же во вред, но в рамках парламентских процедур фабриканты поддерживали их бездумные требования, опасаясь, что в противном случае аграрии поддержат свободу торговли и для фабричных товаров.

Здесь можно отметить дискуссию по аграрному вопросу в 70–80-е годы XIX века, когда дешевая пшеница из США стала активно поступать на иностранные рынки. Это стало тяжелым ударом по национальным производителям, что привело к различным последствиям, в том числе к расколу в марксистских кругах при обсуждении перспектив крупных и мелких аграрных производителей, а в Европе это во многом привело к формированию резко негативного отношения к свободной торговле. Таким образом, даже в XIX веке идеи Листа об исключениях для сельского хозяйства из общей протекционистской логики встречали существенное непонимание.

Более того, и для промышленности необходимость протекционистской защиты связана с этапом, на котором находится развитие страны. Лист предлагает свою классификацию периодов развития: 1) дикий этап; 2) пастушеский; 3) земледельческий; 4) земледельческо-промышленный; 5) земледельческо-промышленно-торговый.

При этом фактически воспитательный протекционизм предлагается к применению только в период развития юной промышленности, когда неокрепшая индустрия не может выдержать конкуренции с импортной продукцией. В случае первых периодов мы сохраняем верность принципам «школы» о свободе торговли, так как стоит задача преодоления отсталости, импорта товаров и оборудования для начала индустриализации. Аналогично в рамках последнего периода, когда наша промышленность уже прошла определенный период воспитания и достигла базовой конкурентоспособности, необходимо отказаться от искусственных

ограничений и принять участие в интенсивной конкуренции, которая действительно является основой экономической эффективности и роста производительности. Применительно к своей эпохе Лист говорит о следующей классификации: нужны были свобода торговли первых периодов для Испании, Португалии, Неаполя, протекционизм для Германии и США, а далее снова свобода торговли после достигнутого уровня развития для Англии и отчасти Франции.

Лист накладывает и иные существенные ограничения на протекционистскую политику, что сильно отличает его взгляды от того же меркантилизма, кольбертизма. Например, он подчеркивает, что к протекционизму могут прибегать только крупные социально-экономические системы, например упадок Венеции как раз объяснялся отчасти чрезмерным переходом к протекционизму при небольшом размере города. Оговаривает Лист и тот факт, что необходимы гарантии предсказуемости, а значит, заранее необходимо предусмотреть динамику пошлин по мере развития промышленности.

Интересно также отметить, что Фридрих Лист не выступал фактически решительно против импорта предметов роскоши, хотя именно этот процесс так часто вызывал гнев у протекционистов прошлого, меркантилистов. Лист же отмечает, что предметов роскоши традиционно закупается совсем немного, а они часто требуют высокого уровня развития технологий, поэтому может быть целесообразно закупать и далее такую продукцию, а производительные силы развивать путем отечественного производства массовых товаров.

Также Фридрих Лист вступает в важную дискуссию о роли свободы торговли с точки зрения защиты личных свобод. Ведь не секрет, что классический либеральный взгляд увязывал защиту различных свобод друг с другом, в таком случае ограничение свободы торговли превращается в поправку государством свободы вообще, возни-

кают риски дальнейшего наступления бюрократии на права человека. Но здесь логика Лист вступает в существенный конфликт с либеральными представлениями: он отмечает, что личные права действительно связаны с правами экономическими, но здесь защита необходима для свободы внутренней торговли, в том числе с точки зрения борьбы с монополизацией и избыточным регулированием. А вот свобода внешней торговли скорее приводит к порабощению государства, что можно было продемонстрировать примером Польши. Лист ссылается на позицию знаменитого просветителя Шарля Луи де Монтескье (1689–1755), который утверждал, что в странах свободы неограничен как раз и стеснен ограничениями, что нигде он менее не стеснен законами, как в странах порабощенных.

При этом Лист высказывается очень скептически, почти марксистски про роль торгового сословия: *«Если бы было возможно, он [купец] продал бы за границу все, до пахотных полей и лугов включительно, и получив деньги за последний кусок земли, он сам сел бы на свой корабль и экспортировал бы самого себя»* [9].

Лист достаточно радикально отмечает многие аргументы классиков. Например, он отмечает, что вся история США является наглядным опровержением теории «школы», ведь логика Адама Смита и Жан-Батиста Сэя утверждала, что с точки зрения выгод разделения труда и свободной торговли эта страна должна сконцентрироваться исключительно на сельском хозяйстве. Тогда, по логике Смита, всем странам надлежит стать просто колониями Великобритании и заниматься только поставками сельскохозяйственной продукции, как и США. Можно вспомнить, что другой представитель немецкой школы Густав Шмоллер даже отмечал, что смитианец не заслуживает права занимать профессорскую кафедру.

Хотя Лист и оговаривает, что на самом деле «школа» также в исключительных

обстоятельствах допускала протекционистские меры. Адам Смит признавал протекционизм как меру возмездия (чтобы заставить другую страну отказаться от ее ограничений в сфере торговли), как меру национальной защиты, когда необходимо производить товары для военных нужд, а также полагал, что иностранные товары не должны облагаться меньшими налогами, чем отечественные. Сэй отвергает покровительство во всех традиционных случаях, но он теоретически допускал очень краткосрочный протекционизм, как и Джон Стюарт Милль.

Лист иронически относится к суждениям Адама Смита о знаменитом Навигационном акте (1651)<sup>1</sup>, который стал символом английского протекционизма. Смит осуждал Навигационный акт с точки зрения ущерба от протекционистской политики, но признавал политическую важность акта в борьбе против Голландского владычества на море, тем самым склонялся к приоритету политической аргументации над экономической. Лист утверждает, что Смит должен был понимать экономическую выгоду Навигационного акта, но по идеологическим причинам не мог признать пользу протекционистских мер, поэтому предложил искусственный аргумент о приоритете политической логики. Это заключение Листа выглядит достаточно спорно: сложно оценивать истинную природу того или иного аргумента экономиста прошлого, возможно, и сам Смит не до конца разделял свою экономическую и политическую аргументацию. В любом случае пример с Навигационным актом показывает, что и в экономической теории (не гово-

ря уже о рекомендациях для экономической политики) невозможно игнорировать политический контекст и политическую логику, которая играет (к сожалению или к счастью) настолько фундаментальную роль во всех сферах жизни общества.

Не бесспорно звучит оправдание Листом и вечного теоретического оппонента классической школы Кольбера. Чрезмерную регламентацию Кольбера Лист находил оправданной, он отмечает, что народ Франции из-за деспотизма впал в апатию и не хотел модернизации. В данном случае получается некий сложный вывод, когда один деспотизм становится фактически оправданием для преодоления другого деспотизма.

Лист отмечает, что проблему протекционизма мы можем рассматривать фактически в рамках трех различных фундаментальных подходов:

1. С одной стороны, возможен *философский подход*, который требует уничтожения всех границ и искусственных ограничений. Тогда происходит формирование в идеале единого человечества на основе принципов верховенства права и *универсальной ассоциации*, в рамках данного подхода мы, безусловно, переходим к свободной торговле. Лист отмечает, что школа классиков как раз и писала свои труды в рамках философского подхода, но совершенно не учитывала, как далеко еще человечеству до этой универсальной ассоциации. По мнению Листа, этот идеал (который является притягательным) если и достигим, то спустя очень долгое время, люди еще не вышли на такой формат ассоциации, как человечество, пока высшим уровнем холизма остается нация (государство), а значит, мы не можем стоять на защите интересов человечества (что фактически предлагают классики), мы должны стоять на защите национальных интересов. Лист подчеркивает, что нации подчиняют коллективные интересы всего человечества своим национальным интересам и это нужно учитывать в политической экономии.

<sup>1</sup> Он предоставил английским кораблям исключительное право ввозить в Англию товары неевропейских стран и производить каботажное плавание. Навигационный акт устанавливал, что товары из Азии, Африки и Америки могли ввозиться в страну только на судах Британии, а экипаж должен был состоять по крайней мере на 3/4 из британских подданных. Отменен только в 1849 году, спустя три года после отмены знаменитых протекционистских «хлебных законов», против которых выступал Д. Рикардо.



2. С другой стороны, с точки зрения актуального миропорядка мы приходим к другому подходу – *подходу политическому*, когда ситуация рассматривается с точки зрения геополитического противостояния различных государств, здесь логика подталкивает нас к жестким протекционистским мерам в борьбе с конкурентами.

Как отмечает Лист, согласовать философский и политический подходы можно в рамках *исторического подхода*, когда на основе исторического опыта и практики той или иной страны мы находим своеобразный компромисс между философией всеобщей ассоциации и политикой защиты своих интересов в противостоянии с другими государствами.

Как основоположник исторической школы, Фридрих Лист подчеркивает, что фундаментально развитие страны определяется комплексом сложных, исторически обусловленных факторов, которые сложно быстро изменить человеческой волей, он выделяет географические факторы, препятствующие развитию (*«дурно округленная территория»*), институциональные (*отсутствие свободы и правовой гарантии*) и культурные (*недостаток трудолюбия, просвещения, нравственности и честности в народе*) [9]. Для успешного развития Фридрих Лист предлагает фактически актуальные и сегодня меры государственного стимулирования национальной промышленности, в том числе беспроцентные ссуды предпринимателям, развитие государственно-частного партнерства путем вложений государства в акционерный капитал и иные меры.

### **Концепция воспитательного протекционизма Фридриха Листа в теории и практике экономической политики XIX века**

Концепция воспитательного протекционизма Фридриха Листа, как и другие масштабные теоретические концепции, вызвала немало споров и дискуссий с учетом как эко-

номических реалий XIX века, так и многообразия исторического опыта, институциональных условий, перспектив и рисков при практическом следовании данной концепции.

Историческая школа Германии во многом базировалась на идее отрицания универсальных рецептов социально-экономического развития, на которых настаивали как либералы-классики, так и марксисты, иные школы. Но тогда возникает фундаментальный вопрос, насколько рецепты исторической школы, в том числе Фридриха Листа, могут рассматриваться как универсальные, или они обусловлены только практикой определенной эпохи или определенными традициями государства?

Можно отметить, что рецепты Листа в некотором смысле получили существенную поддержку еще в XIX веке – при правлении Бисмарка в Германии и при модернизации Японии [3]. Интересно, что даже Министр финансов Российской империи Е. Ф. Канкрин в 1843 году встречался с Листом в Мюнхене и предложил ему работать в России [4]. А Сергей Юльевич Витте, важный государственный деятель, министр финансов и глава Кабинета министров при Николае Втором, опубликовал собственную работу, посвященную Фридриху Листу [13]. Витте горячо поддержал теорию Листа, правда только в более узкой экономической части, не затрагивая его идеи политического реформирования. Витте отметил, что фритредерство под влиянием идей Шторха (Андрей Карлович Шторх, 1766 – 1835, один из основателей классической политической экономии в России) губило Россию, так же как идеи Сэя губили Германию. В том числе под влиянием А. К. Шторха в России утвердился режим свободной торговли с 1819 года [4]. В дальнейшем в царской России произошло усиление протекционистских тенденций, за исключением периода более свободной торговли в 1857–1868 годах.

Витте указывал, что попытки России идти по пути свободной торговли приводили



к краху промышленности и потерям после того, как иностранные государства отказывались закупать российскую аграрную продукцию (на что надеялись сторонники свободы торговли). В этой ситуации Витте старался активно применять протекционистскую теорию Листа в рамках экономической политики. При этом его политика включала активное привлечение иностранного капитала, развитие иностранных фабрик. Отмечается, что к началу Первой мировой войны иностранный капитал достиг доли в размере более 40% от капитала 18 крупнейших банков в Российской империи [5].

К сожалению, в то время протекционизм в России, как и в Европе, активно сопровождался монополизационными проектами, ограничения торговли приводили к радикальному усилению рыночной власти картелей, монополий, которые тогда еще не получали должного сопротивления на государственном уровне. Как отмечал Й. Шумпетер, к началу XX века сложилось торжество неомеркантилизма и империализма [14], протекционизм стал основой такой политики. Например, в России экономист И.И. Янжул активно рекомендовал Витте поддерживать тресты и синдикаты для предупреждения промышленных кризисов [2], что, конечно, не сочеталось с современными представлениями об антимонопольной политике.

Как ни парадоксально, существенная критика протекционистской (а в итоге монополистической) политики в некотором смысле сложилась не с либеральных, а именно с марксистских, социалистических позиций. Например, К. Маркс критиковал Листа за неприятие теории сравнительных преимуществ Рикардо [5]. Маркс в своей работе «О книге Фридриха Листа “Национальная система политической экономии”» [15] не скупится на критику в адрес Листа, называя его немецким филистером, говоря, что Лист распространял сплетни и ложь про своих конкурентов (Смита, Сэя), что он пытается создать идеальную политэкономия в проти-

вовес английской и французской, но этот идеализм является лишь оправданием себя перед всем миром и перед собой, оправданием обычного буржуазного стремления к богатству. Маркс отмечает, что идеи Листа есть буржуазные требования об усилении государственного контроля над гражданским обществом под благовидным предлогом, то есть фактически Маркс тоже увязывает свободу торговли и гражданские свободы в целом. Для Маркса Лист и его единомышленники – это буржуазия, которая хочет эксплуатировать внутри страны, но не хочет быть эксплуатируемым извне (Англией). Маркс сатирически заключает, что в идеале Листа «надсмотрщик над рабом размахивает кнутом покровительственных пошлин» [5].

К важным исследователям проблематики свободы торговли и протекционизма XIX века, а также в некотором смысле к оппонентам Фридриха Листа можно было отнести Рудольфа Гильфердинга, известного социалиста и далее министра финансов Веймарской республики, который в книге «Финансовый капитал» (1910) [16] показал масштабы колоссальной монополизации рынков в европейских странах, такая монополизация во многом стала возможной именно в контексте роста протекционистской защиты национальных рынков. Гильфердинг отмечал, что сначала происходит промышленная концентрация (в виде соглашений о картелях или слияний (фузий)), которая потом дополняется концентрацией банков, в результате союз крупнейших банков и монополистических союзов промышленников подчиняют себе всю экономику. Картели, сформированные на одном этапе производственной цепочки, далее приводили к формированию картелей и на других этапах, стимулируя контрагентов объединять усилия для защиты своих интересов.

При этом, как отмечает Гильфердинг, даже если остаются небольшие формально независимые компании, они начинают ориентироваться на рыночную стратегию

монополистов (что в современной теории называется моделью ценового лидерства). При этом банковско-промышленные капиталисты радикально сокращают торговую прибыль, подчиняют себе торговые компании, торговые компании становятся важнейшими агентами протекционизма. Например, Гильфердинг приводит в качестве примера чугунный синдикат Германии, который жестко навязал торговцам обязательство не покупать и не продавать иностранное железо. Немецкие промышленники даже считали свободную конкуренцию и нарушение солидарности в рамках картеля величайшим нарушением этики. Впрочем, Р. Гильфердинг отмечал, что даже в наиболее либеральной стране в этом смысле – Англии принцип *laissez-faire* не распространялся на банковскую сферу.

Гильфердинг в своей работе приводит различные последствия картелизации экономики того времени. Прежде всего он фактически не опровергает шumpетерианскую гипотезу (что монополизация может приводить к росту инновационной активности и НИОКР), но оговаривает, что выгоды от НИОКР будут присваиваться только картелем, в ущерб общественному благосостоянию. Например, это проявлялось в том, что повышение эффективности производства приводило не к расширению выпуска, но к закрытию части производственных мощностей для поддержания уровня цен. Другой эффект картелизации в этих условиях – стремительный рост экспорта капитала, иное дело, что такой экспорт может затрудняться политикой иностранных картелей. При этом картели могли даже за счет высоких монопольных цен внутри страны субсидировать поставку дешевой продукции в другие государства, заниматься демпингом. Также он отмечает, что если режим свободной торговли предполагал равнодушные к колониальной экспансии (что выглядит спорно с учетом, например, колониального опыта Англии), то протекционизм становится фундаментом колониализма.

В период кризиса картели склонны были перекладывать риски и издержки на те сферы промышленности, где сохранялась конкуренция, что увеличивало стимулы формировать картели и в данных сферах. Гильфердинг пришел даже к выводу, что экстраполяция сложившихся тенденций приведет к формированию всеобщего картеля, который будет означать глобальное господство условного единого союза банкиров и промышленников, который сможет распределять все товары. Предлагаемая картина фактически напоминала систему Госплана, только с заменой государственного распределения на власть единого картеля.

Гильфердинг достаточно подробно разбирает теорию воспитательного протекционизма Листа. Он полагает, что в своей теоретической реализации система Листа на самом деле и означает возможность свободной торговли, так как временность пошлин подразумевает их отмену и переход к свободному рынку, поэтому теорию Листа не надо воспринимать как опровержение теории Рикардо. Сам Гильфердинг тоже был сторонником «универсальной ассоциации» (в терминах Листа), подчеркивая, что глобальная свобода торговли станет основой максимального разделения труда и повышения производительности. Хотя он и оговаривает, что даже в ситуации универсальной ассоциации у местных фирм останутся конкурентные преимущества, например на основе большего знания местных привычек и вкусов потребителей.

Но практика (в данном случае речь в первую очередь идет о Германии) показала, что воспитательный протекционизм превратился в протекционизм карательный. Лоббистами протекционизма Гильфердинг видел в первую очередь картели производителей материалов и полуфабрикатов, производителей средства производства, он отмечает, что для картелей стремление к повышению пошлин так же безгранично, как стремление к получению прибыли.

Интересно, что Р. Гильфердинг, как и Маркс, не согласился с Листом в тезисе о том, что свободы внешней торговли не связаны с общими гражданскими свободами. Он отмечает, что борьба против меркантилизма была основой борьбы за экономические свободы, а далее – борьбы за свободу личности против опеки государства. Хотя в данном вопросе, он, как марксист, предлагает фактически диалектический взгляд на протекционизм и задачи пролетариата в этом контексте. С одной стороны, он отмечает, что для интересов пролетариата растущий протекционизм есть фундаментальная угроза, которая приводит к самым страшным последствиям: быстрый рост картелизации, усиление власти организаций предпринимателей, а далее – рост налогов и подорожание жизни, увеличение военных расходов, усиление государства, ослабление демократических механизмов, развитие идеологии насилия (здесь, видимо, имеется в виду во многом империалистическая идеология). Развитие империалистической идеологии и военных расходов, в свою очередь, должно неизбежно привести к военным столкновениям, а значит, и к массовому обнищанию населения. Таким образом, рисуется достаточно апокалиптическая картина эффектов протекционизма. С другой стороны, практический вывод Гильфердинга оказывается немного парадоксальным, хотя и марксистски логичным. Во-первых, он отмечает, что один пролетариат не способен защитить свободу торговли и предотвратить развитие протекционистской угрозы. Во-вторых, несмотря на губительность протекционизма, защита свободы торговли провозглашается реакционным идеалом, главной задачей должна быть не защита конкуренции, но полное уничтожение конкуренции путем построения социализма. И здесь Гильфердинг образно отмечает, что эта задача не так и сложна для практической реализации: достаточно национализировать шесть крупнейших банков Берлина, чтобы факти-

чески социализировать немецкую промышленность с учетом масштабов их активов. В этом смысле финансовый капитал, пойдя по пути монополизации, картелей и протекционизма, фактически уже подготовил почву для дальнейшего социалистического преобразования.

В России активным единомышленником Гильфердинга можно было назвать и Владимира Ленина, который в 1916 году опубликовал работу «Империализм как высшая стадия развития капитализма» [17]. В этой работе Ленин отметил, что если еще во времена Маркса свободная конкуренция могла восприниматься как закон природы, то после 1860–1870-х годов все яснее наступал период монополизации, огромную роль в которой играла банковская сфера. Картели сперва возникали в странах с протекционистской политикой (Германия, США), потом и в Англии, где дольше сохранялась свобода торговли.

При этом Ленин приводил примеры того, как все чаще монополии возникали даже не на национальном, но на международном уровне, так, производство электроэнергии фактически оказалось монополизировано компаниями G.E.C (Америка, Канада) и A.E.G (Европа), производство керосина оказалось подчинено знаменитому Рокфеллеру в США, Ротшильдам и Нобелю в Баку, или в 1909 году был создан Международный цинковый синдикат (объединивший Бельгию, Францию, Испанию, Англию). В результате если в 1897 году в Германии действовало 40 международных картелей, то к 1910 году их количество достигло сотни. При этом борьба с международными картелями могла привести совершенно не к торжеству конкуренции, но к другой монополизации: например, Немецкий банк (фон Гвиннера) пытался лоббировать защиту от международной монополии Рокфеллера путем создания государственной монополии на керосин.

При этом Ленин отметил, что усиление монополистического протекционизма в том

числе привело к тому, что вместо вывоза товаров все чаще происходил вывоз капитала, отсталые страны становились все более привлекательными за счет дешевой земли и рабочей силы. И такой приход иностранного капитала все чаще осуществлялся путем простой империалистической экспансии и колонизации; здесь Ленин приводит в пример знаменитого колонизатора Южной Африки Сесила Родса, который говорил о том, что если *«вы не хотите гражданской войны – вы должны стать империалистом»* [17]. Логика Родса заключалась в том, что только империализм может спасти тяжелое положение британских рабочих, вытащить их из бедности и найти рынки сбыта для товаров.

Протекционистская монополизация виделась Ленину как процесс загнивания и препятствования техническому прогрессу, в том числе потому, что монополии склонны были скупать патенты и класть их под сукно, чтобы инновации не подрывали их рыночную власть.

Кратко отметим еще некоторых известных мыслителей той эпохи, вступивших в дискуссию о перспективах свободной торговли. Так, накануне Первой мировой войны Норманн Энджелл опубликовал знаменитую книгу «Великое заблуждение: Этюд об отношении военной мощи наций к их экономическому и социальному прогрессу» [18], в которой отметил, что свобода торговли сделала территориальные претензии и войны ненужными. К сожалению, наступившая вскоре эпоха оставила слишком мало пространства как для такого рода надежд, так и для свободы торговли и мирного разрешения споров.

Интересно также отметить, что в 1913 году была опубликована книга Розы Люксембург «Накопление капитала» [19], в которой в том числе ясно прозвучала идея о непримиримом противоречии в развитии центра и периферии, что развитие одних стран (развитых) будет происходить за счет все большего угнетения стран развивающихся, инструментом такого угнетения как раз

и может стать свободная торговля. Таким образом, Роза Люксембург в некотором смысле стала основателем теории периферийного капитализма, которую много лет спустя развивали такие известные мыслители, как Рауль Пребиш или Иммануил Валлерстайн. Теория периферийного капитализма во взаимосвязи с концепцией воспитательного протекционизма будет рассмотрена в следующей статье авторов.

## Заключение

Вопрос о балансе свободы торговли и протекционистских мер действительно является одним из вечных вопросов экономической теории и практики. Как любой вечный вопрос, он не ожидает скорого и простого ответа, вместе с тем, невозможно и преуменьшать значимость попыток этот вопрос разрешить. Фридрих Лист как яркий представитель исторической школы Германии предложил оригинальную теорию воспитательного протекционизма, которая имела большое историческое значение как с точки зрения переосмысления наследия предшествующих экономических школ (меркантилизма, классической политической экономии), так и с точки зрения попытки уйти от универсальных экономических рецептов, теория смогла показать фундаментальный разрыв между экономической теорией и экономической практикой.

Важно подчеркнуть, что спор Листа с классиками в некотором смысле велся не о целях, а о средствах. Лист не отрицал логику универсальной ассоциации, построенной на принципах свободы торговли, другое дело, что он призывал отказаться от иллюзий скорого достижения такой ассоциации, а потому предлагал сконцентрироваться на развитии национальных производительных сил и промышленности.

В статье показано, что на самом деле концепция Листа предусматривала существенные ограничения для протекционист-

ской политики (идеи размера рынка, объединения с ближайшими соседями, свободы торговли на определенных стадиях и для определенных категорий продукции, включая продукцию сельского хозяйства и товары роскоши), таким образом, представляется неверным отождествлять теорию Листа с наиболее жесткими протекционистскими, меркантилистскими практиками, символом которых он иногда поневоле становится.

Другое дело, что в какой мере Фридрих Лист указывал на утопичность идей классиков и на недопустимость признания универсальности их рецептов, вероятно, отчасти утопией оказалась и концепция воспитательного протекционизма. Конец XIX века в некотором смысле стал периодом триумфа протекционистской логики, когда даже вечная родина идеологии свободной торговли, Англия, вынуждена была перейти к новой политике. Но уже тогда оказалось, что на практике государства совершенно не готовы реализовывать мечту Листа: вместо постепенного «воспитания» отстающих отраслей для перехода к свободной торговле возникла тенденция картелизации и монополизации все большего числа секторов экономики при наличии отсутствия эффек-

тивного антимонопольного законодательства, а иногда и при прямой поддержке монополий со стороны государства. В результате не только либералы, но даже представители социалистической мысли, при всем негативном их отношении к конкуренции, не могли поддержать такое торжество протекционистского монополизма, которое они связывали с проблемой дальнейшего перепроизводства, а значит, и усугубления империализма и колониализма.

Вместе с тем представляется очень точным вывод Листа о том, что существует глобальное противоречие между философией универсальной ассоциации и политикой национальных конфликтов (в том числе торговых), противоречие это действительно должно разрешаться для каждой конкретной страны с учетом ее социально-экономических особенностей и сложившихся формальных и неформальных институтов. При всех оговоренных сложностях нельзя не признать, что концепция воспитательного протекционизма Листа стала важной попыткой усложнить классическую дихотомию свободы торговли и меркантилизма, что позволило внести существенный вклад в развитие экономической теории.

### Список литературы

1. Колесникова Т. В. Механизмы реализации инструментов протекционизма в государственной экономической политике: дис. ... докт. экон. наук: 5.2.6. – М., 2023. – 426 с.
2. Гловели Г. Д. Историзм и историческое направление в российской политической экономии // Историко-экономические исследования. 2014. Т. 15. № 3. С. 468–512.
3. Гловели Г. Д., Спадерова А. А. Перипетии «воспитательного протекционизма» // ВТЭ. 2019. № 2. С. 62–81. DOI: 10.24411/2587-7666-2019-10205.
4. Автономов В. С., Бурина Е. Ю. Фридрих Лист в России // Общественные науки и современность. 2019. № 2. С. 145–159. DOI: 10.31857/S086904990004147-3.
5. Цедилин Л. И. Промышленная политика по Фридриху Листу // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2014. № 6. С. 102–110.
6. Попов Г. Г. Национальное экономическое развитие в условиях глобализации: Фридрих Лист vs классическая школа // Пространство экономики. 2007. Т. 5. № 4. С. 71–85.
7. Country comparison tool // The Culture Factor Group. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries> (дата обращения: 11.01.2024).
8. Zhong Y., Inglehart R. F. China as number one? The emerging values of a rising power. – Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2024. – 239 p. DOI: 10.3998/mpub.12529012.
9. Лист Ф. Национальная система политической экономии. – М.: Социум, 2020. – 722 с.

10. Kotsiris L. E. An antitrust case in Ancient Greek law // *The International Lawyer*. 1988. Vol. 22. No. 2. P. 451–457.
11. Шмоллер Г. Наука о народном хозяйстве. Ее предмет и метод [Электронный ресурс] // Литрес. URL: <https://www.litres.ru/book/gustav-shmoller/nauka-o-narodnom-hozyaystve-ee-predmet-i-metod-546825/> (дата обращения: 11.01.2024).
12. Хайлблонер Р. Философы от мира сего. – М.: КоЛибри, 2008. – 432 с.
13. Витте С. Ю. Национальная экономия и Фридрих Лист [Электронный ресурс] // Литрес. URL: <https://www.litres.ru/book/sergey-ulevich-vitte/nacionalnaya-ekonomiya-i-fridrih-list-22779177/chitat-onlayn/> (дата обращения: 11.01.2024).
14. Шумпетер Й. История экономического анализа: в 3 т. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 1670 с.
15. Маркс К., Энгельс Ф. О книге Фридриха Листа «Национальная система политической экономии». – М.: Политиздат, 1974. Т. 42. С. 228–258.
16. Гильфердинг Р. Финансовый капитал: Новейшая фаза в развитии капитализма. – М.: Государственное издательство, 1922. – 460 с.
17. Ленин В. Империализм как высшая стадия капитализма [Электронный ресурс] // Литрес. URL: <https://www.litres.ru/book/vladimir-lenin/imperializm-kak-vyshshaya-stadiya-kapitalizma-63623922/chitat-onlayn/> (дата обращения: 11.01.2024).
18. Эйнджелл Н. Великое заблуждение: Этюд об отношении военной мощи наций к их экономическому и социальному прогрессу. – М.: Социум, 2009. – 500 с.
19. Люксембург Р. Накопление капитала. – М.: Соцэкгиз, 1934. – 463 с.

#### Сведения об авторах

**Макаров Андрей Владимирович**, ORCID 0000-0003-2268-0011, канд. экон. наук, старший научный сотрудник, Институт прикладных экономических исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ИПЭИ РАНХиГС); старший преподаватель, кафедра экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, [andreymakarovh@mail.ru](mailto:andreymakarovh@mail.ru)

**Остроумов Владимир Владиславович**, ORCID 0000-0003-2333-3636, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, [vvostroumov@fa.ru](mailto:vvostroumov@fa.ru)

#### Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Статья поступила 20.02.2024, рассмотрена 04.04.2024, принята 18.04.2024

#### References

1. Kolesnikova T. V. *Mekhanizmy realizatsii instrumentov proteksionizma v gosudarstvennoi ekonomicheskoi politike. Dis. dokt. ekon. nauk: 5.2.6.* [Mechanisms for implementing protectionism instruments in state economic policy. Dr. econ. sci. dis.: 5.2.6.]. Moscow, 2023, 426 p.
2. Gloveli G. D. The historicism and the historical current in Russian political economy. *Istoriko-ekonomicheskie issledovaniya*=Journal of Economic History & History of Economics, 2014, vol.15, no.3, pp.468-512 (in Russian).
3. Gloveli G. D., Spaderova A. A. Peripetics of "Tutelary Protectionism". *VTE*=Issues of Economic Theory, 2019, no.2, pp.62-81 (in Russian). DOI: 10.24411/2587-7666-2019-10205.
4. Avtonomov V., Elizaveta B. Friedrich List in Russia. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*=Social Sciences and Contemporary World, 2019, no.2, pp.145-159 (in Russian). DOI: 10.31857/S086904990004147-3.



5. Tsedilin L. I. The industrial policy according to Friedrich List. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk*=The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2014, no.6, pp.102-110 (in Russian).
6. Popov G. G. National economic development in globalization environment: Friedrich List vs classical school. *Jekonomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2007, vol.5, no.4, pp.71-85 (in Russian).
7. Country comparison tool. The Culture Factor Group. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries> (accessed 11.01.2024).
8. Zhong Y., Inglehart R. F. China as number one? The emerging values of a rising power. Ann Arbor, MI, University of Michigan Press, 2024, 239 p. DOI: 10.3998/mpub.12529012
9. List F. *Natsional'naya sistema politicheskoi ekonomii* [National system of political economy]. Moscow, Sotsium Publ., 2020, 722 p.
10. Kotsiris L. E. An antitrust case in Ancient Greek law. *International Lawyer*, 1988, vol.22, no.2, pp.451-457.
11. Shmoller G. *Nauka o narodnom khozyaistve. Ee predmet i metod* [The Science of National Economy. Its subject and method]. Litres. Available at: <https://www.litres.ru/book/gustav-shmoller/nauka-o-narodnom-hozyaystve-ee-predmet-i-metod-546825/> (accessed 11.01.2024).
12. Heilbroner R. *Filosofy ot mira sego* [The worldly philosophers]. Moscow, KoLibri Publ., 2008, 432 p.
13. Vitte C. Yu. *Natsional'naya ekonomiya i Fridrikh List* [National economy and Friedrich List]. Litres. Available at: <https://www.litres.ru/book/sergey-ulevich-vitte/nacionalnaya-ekonomiya-i-fridrikh-list-22779177/chitat-onlayn/> (accessed 11.01.2024).
14. Shumpeter I. *Istoriya ekonomicheskogo analiza: v 3 t.* [History of economic analysis: in 3 vol.]. St. Petersburg, *Ekonomicheskaya shkola* Publ., 2004, 1670 p.
15. Marx K., Engel's F. *O knige Fridrikha Lista «Natsional'naya sistema politicheskoi ekonomii»* [About the book by Friedrich List "The National System of Political Economy"]. Moscow, *Politizdat* Publ., 1974, vol.42, pp.228-258.
16. Gilferding R. *Finansovyi kapital: Noveishaya faza v razvitii kapitalizma* [Financial capital: The newest phase in the development of capitalism]. Moscow, *Gosudarstvennoe izdatel'stvo* Publ., 1922, 460 p.
17. Lenin V. *Imperializm kak vysshaya stadiya kapitalizma* [Imperialism, the highest stage of capitalism]. Litres. Available at: <https://www.litres.ru/book/vladimir-lenin/imperializm-kak-vyssheyaya-stadiya-kapitalizma-63623922/chitat-onlayn/> (accessed 11.01.2024).
18. Angell N. *Velikoe zabluzhdenie: Etyud ob otnoshenii voennoi moshchi natsii k ikh ekonomicheskomu i sotsial'nomu progressu* [The great illusion: A study of the relation of military power in nations to their economic and social advantage]. Moscow, *Sotsium* Publ., 2009, 500 p.
19. Luxemburg R. *Nakoplenie kapitala* [The accumulation of capital]. Moscow, *Sotsekgiz* Publ., 1934, 463 p.

### About the authors

**Andrey V. Makarov**, ORCID 0000-0003-2268-0011, Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Institute of Applied Economic Research of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (IPEI RANEPa); Senior Lecturer, Economic Theory Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, [andreymakarovh@mail.ru](mailto:andreymakarovh@mail.ru)

**Vladimir V. Ostroumov**, ORCID 0000-0003-2333-3636, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economic Theory Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, [vvostroumov@fa.ru](mailto:vvostroumov@fa.ru)

### Research Support

The article was written on the basis of the RANEPa state assignment research programme.

Received 20.02.2024, reviewed 04.04.2024, accepted 18.04.2024

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-134-138

## Учебник конкуренции для профессионалов современного бизнеса

**Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет «Синергия», 2023. – 896 с. (Университетская серия). DOI: 10.37791/978-5-4257-0546-4-2023-1-896.**

**Аннотация.** В представленной рецензии на новое издание учебника «Конкуренция в предпринимательстве» указывается на выделение автором процесса участия в конкуренции в качестве главного предмета изучения. В основе рецензируемого учебника лежит конструктивная теория конкуренции, определяемая неизменной конкурентной спецификой предпринимательской среды, заключающейся в соперничестве акторов в контексте управляемой целостности. Особое внимание уделяется таким понятиям, как «конкурентные стратегии сторон соперничества», «методы операционной деятельности в конкурентной среде», «типы конкурентных операций», «виды и технические параметры конкурентных действий», «действия по ситуации, маневры и хитрости», применяемые акторами, которые становятся отдельными предметами изучения. Особенным образом выделяется концепция менеджмента участия в конкуренции как самостоятельный элемент управления фирмой. В представленной рецензии правомерно устанавливается связь между экономической природой конкуренции и ее трактования как объективного экономического феномена вместе с управленческим характером ее проявления.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентное позиционирование, менеджмент участия в конкуренции, конкурентная среда, соперничество, сотрудничество, конкурентные действия, конкурентные преимущества

**Для цитирования:** Коробов Ю. И. Учебник конкуренции для профессионалов современного бизнеса // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 134–138. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-134-138

## A Competition Narrative for Modern Business Professionals

**Rubin Yu. Competition in Entrepreneurship. 9th edition, rev. and add.  
Moscow, Synergy University, 2023, 896 p. (University series).  
DOI: 10.37791/978-5-4257-0546-4-2023-1-896.**

**Abstract.** The presented review of the new edition of the textbook “Competition in Entrepreneurship” indicates that the author highlights the process of participation in competition as the main subject of study. The textbook under review is based on a constructive theory of competition, determined by the constant competitive specifics of the business environment, which consists in the rivalry of actors in the context of controlled integrity. Particular attention is paid to such concepts as competitive strategies of rival parties, methods of operating activities in a competitive environment, types of competitive operations, types and technical parameters of competitive actions, actions according to the situation, maneuvers and tricks used by actors, which become separate subjects of study. The concept of management of participation in competition as an independent element of company management is particularly highlighted. The presented review rightfully establishes a connection between the economic nature of competition and its interpretation as an objective economic phenomenon, together with the managerial nature of its manifestation.

**Keywords:** competition, competitive positioning, management of participation in competition, competitive environment, rivalry, cooperation, competitive actions, competitive advantages

**For citation:** Korobov Yu. A Competition Narrative for Modern Business Professionals. *Sovremennaya konkurentsia*—Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.134-138 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-134-138

Учебник профессора Ю. Б. Рубина «Конкуренция в предпринимательстве», вышедший в издательстве Университета «Синергия» 9-м изданием и представляющий собой объемный фолиант почти на 900 страниц, – первое и, пожалуй, единственное учебное издание, открывающее двери в важную проблематику современной экономики и российского предпринимательства. Это весьма удивительно – слово «конкуренция» сопровождает современную молодежь едва ли не с рождения, и многие думают, что тема конкуренции всем известна, в ней отсутствуют роковые тайны. Однако такие представления иллюзорны.

Феномен конкуренции лишь сравнительно недавно стал предметом самостоятельного теоретического освоения и научных исследований. Конструирование теорий конкуренции началось, пожалуй, лишь в XX веке, когда явлениями научной жизни стали понятия «совершенная конкуренция»,

«несовершенная конкуренция», «монополистическая конкуренция». XX век своими порой непредсказуемыми проявлениями интенсивно обогатил представления о конкуренции, и теории конкуренции в экономике стали рациональными ответами на новые вызовы, подобные теориям менеджмента, маркетинга, бизнес-коммуникаций и другим.

Российская история могла бы стать перспективным пространством сбора эмпирических данных о тенденциях развития конкурентной среды, однако на протяжении почти всего XX века тема конкуренции была глубоко табуирована. Лишь в самом его конце, в период так называемой гласности, начали обнаруживаться попытки легализации темы в научных журналах и теоретическом контексте.

Между тем, казалось бы, бесспорным является понимание того, что конкуренция – источник развития большинства сфер человеческой деятельности. Эта очевидная истина начала осознаваться не только наукой,

но и сферой высшего образования. Первое издание учебника увидело свет в 90-е годы XX века. Автор попытался обобщить в нем результаты научных дискуссий по небольшому числу обсуждавшихся аспектов теории конкуренции – остальные не находили воплощения в дискуссиях и на страницах научных изданий. К началу 90-х годов читатель встречался с публикациями на тему соотношения конкуренции и монополии, конкурентных стратегий и конкурентных статусов фирм (в основном, в американской печати), конкурентоспособности организаций (при этом понятие конкурентоспособности нередко жестко отграничивалось от самого явления конкуренции), однако такие важные элементы конкуренции, как тактика участия в ней, типы и виды конкурентных действий, управление конкурентными действиями, конкурентные операции и комбинации, практически не были представлены в теории. Нужно было произвести ревизию имеющегося и восполнить пустоты, а главное – переложить результаты изысканий на язык учебного пособия, доступного студентам вузов.

В 80-е годы основными направлениями исследовательской работы Ю. Б. Рубина были противоречия планово-централизованного формата управления советской экономикой в условиях нарастания затратных тенденций в экономике, проявляющихся при попытках ее интенсификации. Разработка этих вопросов обосновала интерес к анализу особенностей монополизма в советской экономике и, как следствие, обусловила такие направления дальнейших исследований, как теория конкуренции, теория и практика профессионального предпринимательства, антимонопольное регулирование экономики, менеджмент конкурентных действий, компетентностные модели и методология обучения предпринимательству. На рубеже 80–90 годов Ю. Б. Рубин был одним из тех, кто принял активное участие в возвращении теоретического наследия Н. И. Бухарина в контекст дискуссии о судьбах и перспективах российской экономики. В этот же период им были

подготовлены предложения по становлению в стране системы антимонопольного законодательства, частично вошедшие в содержание закона РСФСР 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», а также начата работа над учебником.

В основе разработанной автором на стыке XX и XXI вв. конструктивной теории конкуренции – представление о неизменно конкурентной природе предпринимательской среды, соперничество в которой имеет целостный, глубоко структурированный и управляемый характер. За 30 лет текст учебника претерпел существенные изменения по содержанию, структуре материала и способу изложения. В настоящее время книга «Конкуренция в предпринимательстве» остается единственным систематизированным учебным курсом по конкуренции предпринимателей в современной экономике.

Конкурентная тематика сегодня рассредоточена в учебных курсах по микроэкономике, праву, экономике предприятия, менеджменту, маркетингу. Однако учебники по этим дисциплинам, в которых читатели сталкиваются с понятием «конкуренция», не могут дать полного представления об участии субъектов предпринимательства в конкуренции. Это объяснимо – каждый из них затрагивает отдельные вопросы конкуренции лишь в пределах своего основного предмета. Между тем, именно в структурированном учебном курсе «Конкуренция в предпринимательстве» участие в конкуренции становится главным предметом изучения.

Понять, что такое конкуренция в предпринимательстве, не обращаясь к вопросам участия в ней, считает Ю. Б. Рубин, так же невозможно, как описывать войну, не упоминая о военных действиях, или рассуждать о спортивном соперничестве, не указывая на его виды и методы. Современный читатель должен иметь возможность выяснить, как следует применить стратегии и тактики участия в конкуренции, овладеть навыками конкурентного позиционирования, состав-

ления конкурентных комбинаций, использования тактических операций и тактических хитростей, маневрирования в конкурентной среде, сочетания соперничества с сотрудничеством и конкурентным бездействием, распознавания различных типов соперников для эффективного противостояния им, приобретения, удержания и упрочения конкурентных преимуществ перед соперниками, установления операционного контроля соперников и оказания операционного влияния на них, управления участием в конкуренции.

Содержание и структура новой редакции учебника соответствует теоретическому базису, который определен автором как конструктивная теория конкуренции. Об этом базисе следует сказать отдельно. Рассматривая участие предпринимателей в конкуренции как одно из направлений их профессиональной деятельности, Ю. Б. Рубин выделяет такие его составляющие, как типы и характер конкурентного взаимодействия сторон соперничества, виды конкурентных действий, методы операционного взаимодействия, конкурентные операции и комбинации. Структура менеджмента участия в конкуренции включает стратегические, тактические и ситуационные уровни управленческого воздействия на результаты, ресурсы и процесс соперничества.

Чтобы быть конкурентоспособными, качественно и функционально выполнять конкурентные действия, субъекты современного предпринимательства должны хорошо разбираться в их многообразии. Поэтому уже в первой главе учебника автор знакомит читателей с ключевым понятием «конкурентные действия». Восприятие конкуренции в предпринимательстве как совокупности адресуемых соперникам конкурентных действий лежит в основе подхода, представленного в учебном курсе. Термины «конкурентные действия», «конкурентная деятельность», «участие в конкуренции» становятся центральными в его понятийном аппарате.

Не вступая в полемику с иными интерпретациями конкуренции, автор счел разум-

ным последовать традиции конструктивного определения этого явления, сложившейся практически во всех специальных и междисциплинарных теориях конкуренции.

Это позволило упорядочить терминологический аппарат учебника. В нем в качестве однопорядковых рассматриваются такие определения и понятия, как «конкурентные операции», «конкурентные стратегии», «конкурентная устойчивость бизнеса», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества и недостатки», «конкурентные ситуации», «конкурентные результаты», «конкурентная ценность», «компетентность в вопросах участия в конкуренции», «личностная конкурентность», «конкурентный дух и конкурентный образ мышления», «конкурентный потенциал», «конкурентный статус», «конкурентные функции», «конкурентные позиции». Следование конструктивному подходу позволило найти достойное применение и терминам, давно вошедшим в повседневный оборот в других направлениях соревновательной практики.

Специальными предметами описания становятся в учебнике конкурентные стратегии сторон соперничества, методы операционной деятельности в конкурентной среде, распределение мест между ними в конкурентной гонке, типы конкурентных операций, виды и технические параметры конкурентных действий, действия по ситуации, маневры и хитрости, применяемые акторами. Представленная в книге классификация позволяет читателям разобраться с путаницей терминов, с которой им приходится порой сталкиваться во многих современных публикациях.

Вызывает значительный интерес внимание автора к соперничеству субъектов предпринимательства за операционное превосходство. В современном бизнесе наличие ресурсов решает не всё, и превосходство над соперниками достигается также благодаря операционной деятельности конкурентов. Вполне логично, что одной из ключевых в учебнике становится тема менеджмента операционной деятельности.

В современных учебных курсах по менеджменту данный предмет внутрифирменного управления часто не рассматривается в принципе. Заслугой автора стала разработка (впервые в литературе!) концепции менеджмента участия в конкуренции как самостоятельного элемента управления фирмой. Это несомненный вклад в современную теорию менеджмента. Автор видит менеджмент участия в конкуренции в применении и разработке стратегий, планировании тактических конкурентных операций, разработке операционных сценариев, рабочих схем действий по ситуации, обеспечении преобладания в функциональных параметрах выполнения и форсирования конкурентных действий, конкурентном аудите, контроле взаимодействия с соперниками и оказании операционного влияния на них.

К примеру, разбирая стратегии участия в конкуренции, автор придерживается понимания их как стратегий, непосредственно обращенных к соперникам, в отличие от сбытовых, производственных, кадровых, финансовых и других стратегий деятельности. В противоположность многим публикациям автор счел также недостаточным ограничение изложения вопросов конкуренции лишь темой стратегий участия в конкуренции и обратился к тактике конкурентных действий и конкурентным действиям по ситуации.

Так, на страницах учебника часто упоминаются тактические комбинации. С их помощью многие участники рынка достигают согласия во временном объединении ресурсов для повышения эффективности бизнеса, проводят совместное наступле-

ние и оборону, осуществляют согласование и синхронизацию выполняемых конкурентных действий. Тем самым стороны достигают понимания того, что взаимное согласие в ведении бизнеса обеспечивает им порой гораздо большие выгоды, чем взаимное противостояние.

Предлагаемые Ю. Б. Рубиным подходы – уникальное и малоизученное явление российского научно-образовательного пространства. Насколько определение этих подходов как «конструктивная теория конкуренции» оправдана, история даст разумный ответ. Так же как и ответ на вопрос, насколько полно элементы этой теории получили отражение в учебнике для студентов вузов. Стоило бы подискутировать с автором, возможно, на страницах журнала «Современная конкуренция» – ведущего научного и практического издания в России по конкурентной тематике. Пока ясно одно – учебник стал исключительно плодотворной квинтэссенцией гипотез, основанных на разграничении конкуренции как объективного экономического феномена и участия в ней как управляемой деятельности. А из этого следует, что 9-е издание учебника достойно рекомендации к широкому распространению в системе российского образования как публикация, вносящая значительный вклад в развитие теории конкуренции и теории менеджмента.

*Доктор экономических наук,  
профессор департамента банковского дела  
и монетарного регулирования  
Финансового университета  
Ю. И. Коробов*

#### **Сведения об авторе**

*Коробов Юрий Иванович*, ORCID 0000-0003-4632-0491, докт. экон. наук, профессор департамента банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, korobov@mail.ru

Статья поступила 29.03.2024, рассмотрена 08.04.2024, принята 16.04.2024

#### **About the author**

*Yuriy I. Korobov*, ORCID 0000-0003-4632-0491, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Banking and Monetary Regulation Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, korobov@mail.ru

Received 29.03.2024, reviewed 08.04.2024, accepted 16.04.2024



# Правила оформления материалов в журнале «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition»

Тематический диапазон журнала

*Специальности:*

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки).
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки).
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

## I. Общие требования к подготовке статей

1. Материал статьи должен быть оформлен в соответствии с редакционным шаблоном.

2. Указание идентификатора **ORCID** для авторов статьи является обязательным.

3. Минимальный объем статьи с учетом сведений об авторах, аннотации и списка литературы на русском и английском языках – **10 страниц Word** в формате **Шаблона оформления статьи**.

4. Заголовок статьи не должен содержать более **125 символов** (включая пробелы).

5. При оформлении заголовка статьи на английском языке следует использовать **правило капитализации** (все слова, за исключением союзов, предлогов и артиклей, пишутся с прописной буквы).

6. **Аннотация к статье** должна быть подготовлена в соответствии с требованиями редакции журнала (см. *раздел II настоящих Правил*).

7. **Ключевые слова** должны содержать терминологию, соответствующую содержанию конкретного пункта паспорта специальности, по которому авторы позиционируют статью.

8. Все источники в **списке литературы** должны быть оформлены в соответствии со

стандартом редакции (см. *раздел V настоящих Правил*).

9. Список литературы на латинице **References** должен быть оформлен в строгом соответствии с редакционными требованиями (см. *раздел VI настоящих Правил*).

10. На каждый источник **списка литературы** в тексте статьи обязательно должна быть затекстовая ссылка (в квадратных скобках).

11. Во всех источниках, имеющих **индекс DOI**, он должен быть обязательно указан.

12. **Электронные источники** должны быть проверены автором на работоспособность и описаны в формате активной ссылки с обязательным указанием **даты обращения**.

13. Ссылки на **данные с сайтов**, не представляющие собой отдельный материал с заголовком, оформляются как постраничные сноски по тексту статьи.

14. **Иллюстрации** должны быть представлены в соответствии с техническими требованиями (см. *раздел III настоящих Правил*).

15. **Таблицы** должны быть оформлены в соответствии с редакционными требованиями (см. *раздел III настоящих Правил*).

16. На **все иллюстрации и таблицы** обязательно должны иметься ссылки в тексте.

17. **Формулы и переменные** должны быть набраны в соответствии с техническими требованиями (см. *раздел IV настоящих Правил*).

## II. Требования к аннотациям

1. В аннотации должны быть отражены наиболее важные элементы статьи, которые показывают уровень и качество полученных результатов, в том числе:

- актуальность и новизна;
- используемые методы решения поставленной задачи;
- полученные результаты;
- выводы исследования;
- теоретическая и практическая значимость исследования.

2. Аннотация дает возможность установить основное содержание научной статьи, показать ее выигрышные стороны, привлечь внимание к материалам исследования, определить ее релевантность и принять решение о подробном изучении полного материала статьи.

3. При написании аннотации рекомендуется использовать такие **формулировки**, как, например:

- Статья посвящена рассмотрению...
- В статье обосновывается...
- Автор обращает внимание на...
- Приводятся суждения...
- Отмечается, что...
- На основе анализа... приводятся суждения о...

4. Приведем образцы написания аннотаций.

### Пример 1<sup>1</sup>

Статья посвящена внутренней контекстной зависимости учебных курсов, изучаемых по программе предпринимательства в бакалавриате. В отличие от других подходов авторы распространяют контекстную зависимость на любые учебные курсы,

включаемые в программу обучения. **Анализируются** подходы к изучению менеджерского цикла учебных курсов будущими предпринимателями. **На примере** структурирования контента учебного курса «Управление человеческими ресурсами» **показано, как следует** ориентировать программу обучения для формирования общепрофессиональных компетенций, необходимых выпускникам для успешной карьеры в предпринимательстве. **Статья имеет практическое значение**, так как разработанный подход к преподаванию дисциплин был успешно использован в реальном бизнесе в конкурентных условиях, а также теоретическое значение ввиду способствования полученных в статье выводов развитию научных представлений о месте предпринимательства в образовательном процессе и связи с преподаваемыми дисциплинами цикла «Менеджмент» с обучением будущих предпринимателей. **Использование этой статьи может помочь** и образовательным организациям, в том числе университетам и колледжам, разрабатывать образовательные программы, содержание управленческих дисциплин в которых было бы ориентировано на обучение предпринимательству как профессии. Что уже было реализовано в практике Университета «Синергия».

### Пример 2<sup>2</sup>

Обучение предпринимательству сегодня является предметом пристального внимания образовательного сообщества. Важная составляющая такого обучения – проблематика предпринимательских коммуникаций, которые затрагивают все аспекты функционирования любого бизнеса. Внешние коммуникации направлены на обеспечение делового взаимодействия компании с такими

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можухин Д. П., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Внутренняя контекстная зависимость учебных курсов по предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 88–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-88-100.

<sup>2</sup> Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.

заинтересованными сторонами, как клиенты, партнеры, конкуренты, органы государственной власти, инвесторы, а внутренние коммуникации – на повышение эффективности бизнес-процессов. Поэтому обучение предпринимательским коммуникациям является актуальной **научной и практической задачей**.

**Актуальность** еще более возрастает в условиях интенсивного развития ИКТ и особенно в условиях пандемии, когда образовательный процесс в значительном объеме переходит в онлайн... В статье **уточнено понятие** предпринимательских коммуникаций и представлено их рассмотрение как предмета обучения, **показано, что** в научной литературе нет единства в толковании данного понятия. В большинстве источников оно замещено понятиями «бизнес-коммуникация», «деловая коммуникация». **Представлен широкий обзор** курсов обучения бизнес-коммуникациям на российских и зарубежных образовательных платформах, таких как «Открытое образование», Skillbox, «Нетология», Product Live, Product Star, Laba, «Яндекс.Практикум», Coursera, Udemy, EdX, MIT OCW, Alison. Наибольшее количество курсов по бизнес-коммуникациям представлено на платформах Coursera, Udemy и «Открытое образование». Контент выявленных курсов направлен на формирование персональной коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии – умение проводить переговоры и презентации, выступать публично и т. д., безотносительно предпринимательской специфики. **Обосновано применение таких методов** обучения предпринимательским коммуникациям, как хакатоны, митапы, VR- и AR-технологии. **Показано, что** для отработки предпринимательской коммуникации могут быть использованы следующие приложения: VirtualSpeech, Glue, MeetinVR, Stage.

5. **Объем аннотации** должен составлять 200–250 слов.

6. Если для перевода текста аннотации используется автоматический **переводчик**

**Google**, автору необходимо проверить результат и при необходимости скорректировать английский текст, чтобы он адекватно воспринимался зарубежным читателем. **Профессиональную терминологию** следует дополнительно проверять с помощью специальных словарей.

### III. Требования к иллюстрациям и таблицам

1. Иллюстрации выполняются в **серых тонах**, поскольку наше издание монохромное. Если рисунок был изначально выполнен автором в цвете, необходимо перевести его в серые тона и не забыть убрать в тексте **ссылки** на цветовые элементы изображения.

2. Изображение на рисунках должно быть **четким**, текст – **хорошо читаемым**. Редакция просит отнестись с пониманием к тому, что рисунки ненадлежащего **качества** не смогут быть опубликованы в журнале.

3. Все надписи внутри рисунка должны быть продублированы **на английском языке**, в том числе легенды диаграмм и обозначения координатных осей графиков.

4. **Текстовый контент таблиц** также должен быть продублирован на английском языке, за исключением случаев, когда его объем достаточен для того, чтобы таблицу можно было воспринимать как структурированный фрагмент основного текста статьи.

5. **Заимствованные изображения** должны иметь в подписи **ссылку на источник** в виде постраничной сноски или, если источник включен в список литературы, номера позиции списка в квадратных скобках.

6. Требование 5 касается также **ранее опубликованных иллюстраций** автора статьи.

7. Рисунки, выполненные средствами **Word**, должны быть сгруппированы и доступны для редактирования.

8. Иллюстрации, выполненные внешними средствами – Visio, Excel и др., – просьба предоставлять также в отдельных файлах формата vsd, xls и т. д.

9. В отдельных файлах предоставляются также **растровые изображения** – фотографии, сканы, скриншоты.

#### IV. Требования к формулам и переменным

1. Для набора формул и переменных **не допускается** использование конструктора уравнений Word.

2. Математические выражения, не требующие специальной символики, а также отдельные переменные набираются **строковым редактором** (клавиатурный ввод) с использованием при необходимости режима «Вставка символа».

3. Формулы, включающие специализированные символы, не содержащиеся на клавиатуре и в опции Word «Вставка символа», набираются с помощью внешних редакторов Microsoft Equation либо Math Type.

4. Одно выражение **не может** быть набрано частично во внешнем редакторе формул, а частично строковым редактором.

5. Нумеруются только формулы, на которые есть **ссылки** по тексту статьи.

6. **Греческие** и **русские** буквы, а также цифры и скобки даются прямым шрифтом, курсивятся только **латинские** буквы, обозначающие **скалярные величины**.

7. Жирным шрифтом выделяются только **структурированные объекты** – обозначения векторов (если не используется значок вектора), матриц, множеств, кортежей и т. п.

8. В качестве **знака умножения** используется точка с пробелами с двух сторон. Также пробелами отбиваются другие математические знаки, такие как +, –, =, <, > и т. д.

9. **Дробная часть** числа отделяется запятой (не точкой).

#### V. Оформление списка литературы

1. **Индекс DOI** при его наличии у цитируемого источника указывается обязательно (автор должен **проверить** наличие DOI по каждому источнику).

2. Ссылки на электронные источники должны быть приведены в **активном формате**, с указанием **даты обращения**.

3. Если материал из интернета не имеет отдельного заголовка, он не включается в список литературы, а ссылка на него дается **постраничной сноской** по тексту статьи.

4. Формат ссылки на источники по тексту статьи – порядковый номер источника по списку в квадратных скобках [**№ источника**].

5. Источники в списке литературы располагаются либо **по алфавиту**, либо в **порядке цитирования**. При оформлении по алфавиту сначала указываются **русскоязычные** источники, затем **иностранные**. В начало списка выносятся **законы и подзаконные акты**.

6. При указании количества и диапазона страниц в списке литературы используется не дефис, а **среднее тире**.

#### VI. Правила оформления References

1. **Порядок источников** в References должен совпадать с русским списком литературы.

2. Ф. И. О. авторов в References **не курсивятся**.

3. При оформлении References, в отличие от списка литературы, **не используются** знаки «слеш» и «тире».

4. Следует также обратить внимание на другие отличия оформления References от списка литературы в плане используемых **обозначений и знаков пунктуации**.

5. **Транслитерация** названия цитируемой работы (курсивом после Ф. И. О. авторов) и его **самостоятельный перевод на английский язык** в квадратных скобках дает-

ся в случае, когда у цитируемой работы нет официально опубликованного названия на английском языке.

**ПОЯСНЕНИЕ.** Транслитерация названия нужна для книг, а также статей в российских журналах, вышедших в период, когда еще не было требования ВАК и РИНЦ публиковать английские версии названий работ. В таком случае каждый автор, включающий данную работу в свой список литературы, может перевести ее название по-разному. Из-за этого работа не будет однозначно идентифицироваться в зарубежных наукометрических базах. Для решения данной проблемы, помимо перевода на английский, приводится транслитерация названия работы, которая будет однозначной.

6. Соответственно, если у цитируемой работы **есть опубликованное английское название**, то транслитерировать русское название не нужно, английское название работы указывается без квадратных скобок. Если при этом работа написана на русском языке, в конце описания источника (перед DOI) ставится пометка в круглых скобках (in Russian).

7. Если у **журнала или издательства книги** есть русское название, то **обязательно** приводится курсивом его транслитерация. Если при этом у журнала есть и **официальное английское название** (необходимо проверить это на сайте журнала или издательства), то оно приводится прямым шрифтом после транслитерации русского названия, отделенное знаком равенства, и без квадратных скобок.

8. Если же у русского журнала или издательства **нет официального английского названия**, не нужно самостоятельно его переводить – указывается только транслитерация русского названия.

9. Для **русского названия издательства** в случае п. 8 после транслитерации курсивом русского названия указывается сокращение Publ. прямым шрифтом.

10. Для учебных пособий, сборников конференций и диссертаций **описание вида источника** дается в виде транслитерации курсивом и перевода на английский, прямым шрифтом в квадратных скобках.

11. Для транслитерации следует использовать **сайт** [www.translit.net](http://www.translit.net). На сайте необходимо предварительно выбрать **вариант транслитерации «BSI»** – Британский институт стандартов.

## VII. Указание сведений об авторах

В разделе **About the authors** следует использовать следующие обозначения:

- доктор наук – Dr. Sci. (предметная область)
- кандидат наук – Cand. Sci. (предметная область)
- предметная область – Eng., Econ., Phys.-Math.
- соискатель ученой степени – Applicant for Dr. Sci. / Cand. Sci. (предметная область)
- профессор – Professor
- доцент – Associate Professor
- ассистент – Assistant
- преподаватель – Lecturer
- старший преподаватель – Senior Lecturer
- старший научный сотрудник – Senior Researcher
- ведущий научный сотрудник – Leading Researcher
- аспирант – Postgraduate
- магистр – Master of <предметная область>
- студент – Student
- магистрант – Master's Student

## ПОДПИСКА-2024

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2024 год:

1 номер – 1310 руб. 3 номера – 3390 руб. 6 номеров – 7860 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

### Подписка через редакцию

Отправьте заявку на [arozantsev@synergy.ru](mailto:arozantsev@synergy.ru)

или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04)

Доставка включена в стоимость подписки.

### Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;

по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967;

по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,  
тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: [arozantsev@synergy.ru](mailto:arozantsev@synergy.ru).

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах

[www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru), [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) и [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский финансово-промышленный университет «Синергия».

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *А. И. Коваленко, В. И. Хабаров, Е. А. Власова*

Выпускающий редактор *А. Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю. А. Голоперова*

Верстка *Т. М. Каган*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юр.д.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

e-mail: [evlasova@synergy.ru](mailto:evlasova@synergy.ru); [www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru)

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция /

Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности

за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 26.04.2024

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»

129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6