

ISSN 2073-6304

# ВЕСТНИК РГГУ

*Серия*  
«Экономика.  
Управление. Право»

Научный журнал

# RSUH/RGGU BULLETIN

“Economics.  
Management. Law”  
*Series*

Academic Journal

Основан в 1996 г.

Founded in 1996

4  
2023

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

Academic Journal

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

**Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

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

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

**Economics**

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

**Jurisprudence**

5.1.3. Private law (Civilistic) Sciences

*Objectives and scope*

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

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

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

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

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

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

e-mail: ynic2010@mail.ru

ВЕСТНИК РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год.

**Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

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

**Экономика**

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

**Юриспруденция**

- 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки

*Цели и область*

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

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

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

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

Тел.: +7 (499) 973-40-96

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

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

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

## **Editorial Board**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Executive editors**

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

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

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

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

## **Редакционная коллегия**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Ответственные за выпуск**

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

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

## CONTENTS

### Management

---

- Nadezhda I. Arkhipova, Ekaterina S. Vasiutina, Mariya A. Chavykina*  
Migration processes. The issues and solutions ..... 8
- Valentin Ya. Afanas'ev, Anastasiya Yu. Danilina*  
The practical significance of improving the assessment of labor resources  
in the fuel and energy complex ..... 26
- Viktor R. Pratushevich*  
Marketing reseach and digital transformation.  
Challenges and solutions ..... 53

### Economy

---

- Aleksei G. Zaitsev, Petr N. Mashegov*  
Trust scheme for the use of digital assets in the context  
of financial market fragmentation ..... 64
- Svetlana V. Razumova*  
Marketing strategies. Belarusian experience ..... 74
- Marina R. Shamsutdinova*  
Mapping of regions as an element of the systemic balance  
of the regional economy ..... 89
- Andrei V. Il'in*  
Valid tax liability of organizations on income tax.  
Issues of theory and practice ..... 100

### Law

---

- Boris A. Antonov*  
“Decisionism is where there is no legality”.  
On a type of legal thinking in Carl Schmitt’s political-legal teaching ..... 126
- Yuliya V. Lazareva*  
Some issues of the content of the norms  
of the Federal Law “About probation in the Russian Federation” ..... 143
- Mar'yana V. Arkhipova*  
Personal law and the nationality of a corporation.  
The concept and correlation ..... 150

## СОДЕРЖАНИЕ

### Управление

---

- Надежда И. Архипова, Екатерина С. Васютина, Мария А. Чавыкина*  
Миграционные процессы: проблемы и решения ..... 8
- Валентин Я. Афанасьев, Анастасия Ю. Данилина*  
Практическая значимость совершенствования оценки  
трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе ..... 26
- Виктор Р. Пратусевич*  
Маркетинговые исследования и цифровая трансформация:  
вызовы и решения ..... 53

### Экономика

---

- Алексей Г. Зайцев, Петр Н. Машегов*  
Трастовая схема использования цифровых активов  
в условиях фрагментации финансовых рынков ..... 64
- Светлана В. Разумова*  
Маркетинговые стратегии в практике белорусских компаний ..... 74
- Марина Р. Шамсутдинова*  
Картирование регионов как элемент системной  
сбалансированности экономики регионов ..... 89
- Андрей В. Ильин*  
Действительное налоговое обязательство организации  
по налогу на прибыль: проблемы теории и практики ..... 100

### Право

---

- Борис А. Антонов*  
«Децизионизм там, где отсутствует легальность»:  
об одном из типов юридического мышления  
в политико-правовом учении Карла Шмитта ..... 126
- Юлия В. Лазарева*  
Некоторые вопросы содержания норм Федерального закона  
«О пробах в Российской Федерации» ..... 143
- Марьяна В. Архипова*  
Личный закон и национальность корпорации:  
понятие и соотношение ..... 150

# Управление

УДК 325.1

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-8-25

## Миграционные процессы: проблемы и решения

Надежда И. Архипова

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

Екатерина С. Васютина

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

Мария А. Чавыкина

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, mariya-chavykina@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассматривается влияние международной миграции населения на демографическую ситуацию в России. На основании результатов сравнительного анализа структуры и динамики миграционного прироста России показано, что за последние 30 лет произошла трансформация роли международной миграции из комплементарного элемента общего прироста населения в компенсационный. Было выявлено, что к началу второго десятилетия XXI в. Россия практически исчерпала на постсоветском пространстве миграционный потенциал традиционных стран-доноров. В среднесрочной перспективе это обуславливает необходимость расширения географии миграционных потоков. Обе эти тенденции создают угрозы национальной безопасности.

*Ключевые слова:* миграция населения, трудовая миграция, миграционная политика, мигранты, образовательная миграция

*Для цитирования:* Архипова Н.И., Васютина Е.С., Чавыкина М.А. Миграционные процессы: проблемы и решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 8–25. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-8-25

---

© Архипова Н.И., Васютина Е.С., Чавыкина М.А., 2023



## Migration processes. The issues and solutions

Nadezhda I. Arkhipova

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

Ekaterina S. Vasiutina

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

Mariya A. Chavykina

*Russian State University for the Humanities,  
Moscow, Russia, mariya-chavykina@mail.ru*

*Abstract.* The article considers the impact of international population migration on the demographic situation in Russia. Based on the results of a comparative analysis of the structure and dynamics of migration growth in Russia, it is shown that over the past 30 years, the role of international migration has been transformed from a complementary element of total population growth into a compensatory one. It was revealed that by the beginning of the second decade of the 21st century Russia has practically exhausted the migration potential of traditional donor countries in the post-Soviet space. In the medium term, that makes it necessary to expand the geography of migration flows. Both of the trends pose threats to national security.

*Keywords:* population migration, labor migration, migration policy, migrants, educational migration

*For citation:* Arkhipova, N.I., Vasiutina, E.S. and Chavykina, M.A. (2023), "Migration processes. The issues and solutions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 8–25, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-8-25

### *Введение*

Миграционная политика государства во многом зависит от геополитических факторов, а характерной чертой глобализации становится повышение интенсивности миграционных процессов. Миграционные процессы с течением времени становятся все более сложными и многообразными, а их изучение является важной областью не только экономических, но и социальных, политических, географических, исторических, философских наук. Согласно последнему докладу Международной организации по миграции

(МОМ), опубликованному в 2021 г., в настоящее время в мире насчитывается около 281 млн международных мигрантов (3,6% от населения мира)<sup>1</sup>.

Миграционные процессы являются одним из факторов формирования демографических ресурсов страны, влияют на качественные характеристики рабочей силы и человеческого капитала, создают резерв рабочей силы и формируют условия, влияющие на различные аспекты национальной безопасности страны. Миграционный поток формирует рынок труда и одновременно создает экономические, социальные, культурные и политические риски (угроза национальной идентичности, налоговые потери, увеличение объемов теневой экономики и пр.). Таким образом, непрерывный мониторинг и изучение миграции, необходимость формирования информационной системы оценки и анализа миграционных потоков становится важной частью государственной политики [Волох 2022].

В Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг., утвержденной Указом Президента РФ от 31 октября 2018 г. № 622<sup>2</sup>, отмечается, что основным источником восполнения населения Российской Федерации и обеспечения национальной экономики трудовыми ресурсами должно оставаться его естественное воспроизводство. Миграционная политика является вспомогательным средством для решения демографических и связанных с ними экономических проблем. Необходимо стремиться к созданию миграционной ситуации, которая способствует решению задач в сфере социально-экономического, пространственного и демографического развития страны, повышения качества жизни населения, обеспечения безопасности государства, защиты национального рынка труда, поддержания межнационального и межрелигиозного мира и согласия в российском обществе, а также в сфере защиты и сохранения русской культуры, русского языка и историко-культурного наследия народов России, составляющих основу ее культурного (цивилизационного) кода.

---

<sup>1</sup> World Migration Report 2022. International Organization for Migration (IOM). Geneva, 2021. 540 p.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 31.10.2018 № 622 (ред. от 12.05.2023) «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310139/74e338ae02b148ec31de4bc38f486b8b045d3a1e/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310139/74e338ae02b148ec31de4bc38f486b8b045d3a1e/) (дата обращения 1 июня 2023).

В «Прогнозе долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года» можно выделить следующее:

Вследствие вхождения в активный репродуктивный возраст малочисленных контингентов, родившихся в 1990-е гг., существенно ухудшится возрастной состав населения. При этом численность населения трудоспособного возраста уменьшится с 87,5 млн человек в 2011 г. до 77,4 млн человек в 2030 г., численность населения старше трудоспособного возраста вырастет с 32,1 млн человек до 40,7 млн человек к 2030 г. В результате вырастет демографическая нагрузка на трудоспособное население. Если в 2011 г. на 1000 лиц трудоспособного возраста приходилось 635 нетрудоспособных, то к 2030 г. будет приходиться 831 нетрудоспособный<sup>3</sup>.

Таким образом, возрастает роль международной миграции населения в формировании трудового потенциала и его размещения по территории страны.

*Влияние миграции на демографическую ситуацию в России.* В Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг. четко выставлены приоритеты демографической политики и признана несостоятельность текущих темпов естественного воспроизводства населения в России, о чем свидетельствуют данные статистики за тридцать лет, представленные на рис. 1. После распада СССР и до 2007 г. численность населения России планомерно снижалась. В 2007 г. тенденции незначительно изменились и численность населения начала возрастать. Начиная с 2016 г. отмечается снижение рождаемости, которое не компенсируется снижающимися показателями смертности и миграцией. В 2021 г. стали проявляться негативные последствия совокупности трех факторов: низкая рождаемость, пандемия COVID-19, сокращение и перенаправление миграционных потоков [Зенкина и др. 2023]. Это привело к сокращению численности населения в 2022 г. на 543 тыс. чел. по сравнению с 2020 г.

---

<sup>3</sup> Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144190/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/) (дата обращения 1 июня 2023).



Рис. 1. Компоненты общего прироста численности населения России в 1991–2022 гг.

Источник: составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

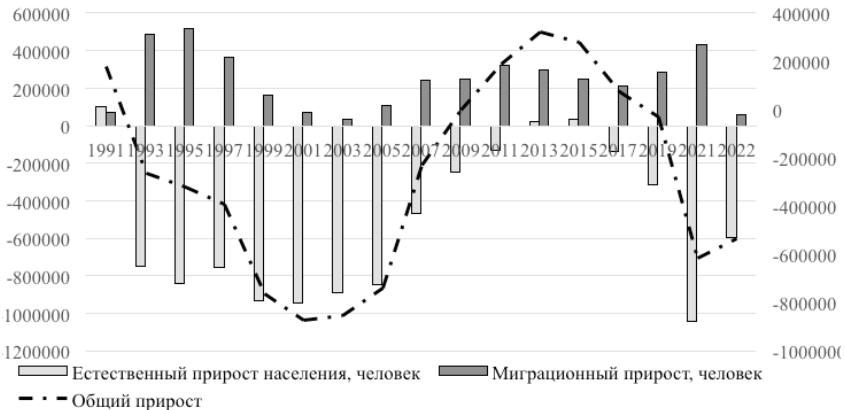


Рис. 2. Компоненты общего прироста численности населения России в 1991–2022 гг.

Источник: составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

Сокращение численности населения носит затяжной, системный характер (рис. 2). За последние 30 лет численность населения не возрастает в достаточной степени для поддержания устойчивого экономического развития страны. Такие тенденции приводят к возрастанию доли пожилых людей, что требует больших затрат на здравоохранение и социальное обеспечение. Одновременно происходит снижение количества рабочей силы, что порождает риски дефицита специалистов в различных отраслях экономики. Решение этой проблемы связано, с одной стороны, с увеличением уровня рождаемости и снижением уровня смертности населения, а с другой – с сокращением оттока населения и с неизбежным привлечением в отечественную экономику работников из других стран [Архипова и др. 2019].

С 1992 г. отмечается чрезвычайно высокий вклад миграции в формирование общего прироста населения. Исходя из статистических данных можно выделить три периода, когда миграция замещала естественную убыль населения. Первый период роста миграции населения (1991–2003 гг.) начался после распада СССР. Уже в 1994 г. естественная убыль населения России более чем на 95% замещалась миграционным приростом. В последующие годы это замещение постепенно сокращалось и к 2003 г. достигло своего минимума (4%).

Второй период роста миграции населения (2004–2018 гг.) начался в 2004 г. В этот период одновременно снижалась естественная убыль населения и возрастал миграционный прирост, что в целом усиливало эффект от миграции. В 2009 г. естественный прирост и естественная убыль населения практически сравнялись (степень замещения близка к 100%), а в 2012 г. миграционный прирост почти в 2,5 раза превышал показатель естественного прироста. С 2012 до 2015 г. впервые за долгий период времени показатели рождаемости превысили показатели смертности населения благодаря активной демографической и социально-экономической политике правительства. На фоне перелома тенденций в естественном воспроизводстве населения миграционный прирост не снижался. Это позволяет сделать вывод, что международная миграция населения имеет не компенсационный, а комплементарный эффект.

Третий период (2018 г. – по н. в.) характеризуется повторным нарастанием естественной убыли населения, пик которой приходится на 2021 г., когда на фоне последствий от пандемии COVID-19 показатель оказался ниже катастрофических 90-х гг. XX в. Миграционный приток в этом же году достигал почти 430 тыс. человек – одно из самых высоких значений показателя за наблюдаемый период, однако это не позволило в полной мере компенсировать потери от депопуляции. В 2020 г. в связи с пандемией COVID-19,

ограничением международных транспортных коммуникаций в Россию не смогли приехать сотни тысяч мигрантов из Средней Азии. По данным МВД России, в 2020 г. на миграционный учет было поставлено 9,8 млн мигрантов, что более чем в 2 раза меньше, чем в 2019 г. Особенно остро дефицит иностранной рабочей силы наблюдался в Ростовской, Воронежской, Томской области: не хватало агрономов, механизаторов, сборщиков и сортировщиков товаров [Воронина и др. 2022]. Миграционный прирост только на 15,6% смог компенсировать естественную убыль населения. В 2022 г. ситуация, с одной стороны, начала выравниваться: на миграционный учет было поставлено 14,3 млн мигрантов. С другой стороны, в этот период в связи с началом специальной военной операции (СВО) России на территории Украины значительно возросло количество эмигрантов. Только за январь–октябрь 2022 г. из России выбыло 3,4 млн человек, из которых 513 тыс. человек выбыло в государства-участники СНГ (за аналогичный период 2021 г. – 201 тыс. человек). За 2022 г. миграционный прирост составил 61 тыс. человек (один из самых низких показателей за последние 30 лет), что только на 10,3% компенсировало естественную убыль населения. Таким образом, в последующие годы миграционный прирост не сможет компенсировать естественную убыль населения без нарастания угроз национальной безопасности. Это говорит о необходимости разработки миграционной политики, способной контролировать сложившуюся ситуацию и обеспечивать соблюдение законов, безопасность и социальную сбалансированность [Волох 2022].

### *Международная миграция населения в России*

Среди основных стран-реципиентов Россия занимает четвертое место в мире после США, Германии и Саудовской Аравии. По данным МВД России, в 2022 г. в России проживало 16,87 млн мигрантов, что на 3,5 млн больше, чем за аналогичный период 2021 г., и почти на 5 млн больше, чем в 2020 г. Международные мигранты прибывают в основном из Узбекистана (около 6 млн человек), Таджикистана (4,5 млн человек), Кыргызстана (1,2 млн человек). Из-за значительного количества международных мигрантов в стране Россия продолжает оставаться одним из крупнейших источников международных денежных переводов (в 2020 г. – 7-е место в мире, в 2015 г. – 6-е место).

Основными странами-донорами рабочей силы за последние 30 лет являлись государства-участники СНГ, количество мигрантов из этих стран в девять раз превышает количество мигрантов стран из дальнего зарубежья (рис. 3).



Рис. 3. Структура прибывших в Россию, тыс. человек, 1991–2021 гг.

Источник: составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

За последние годы изменилось долевое соотношение стран СНГ по миграционному приросту. С 2017 по 2021 г. доля Украины последовательно сокращалась на 7 процентных пунктов (с 23,4 до 16,3%), доля Казахстана сократилась на 4 процентных пункта, доля Армении увеличилась на 4 процентных пункта, Таджикистана – на 7. Следует констатировать, что к началу второго десятилетия XXI в. Россия практически исчерпала миграционный потенциал традиционных стран-доноров на постсоветском пространстве. Можно выделить четыре основных аргумента.

1. Трансформация стран из доноров в реципиентов миграционных потоков.

С 2015 г. на пространстве ЕАЭС (Россия, Казахстан, Беларусь, Армения, Кыргызстан) начал развиваться единый рынок труда, что привело к усилению миграционных связей между государствами-членами ЕАЭС. Учитывая неравномерность демографических показателей стран ЕАЭС, перемещение трудовых ресурсов, в том числе и молодежи, стало объективной необходимостью [Матраева и др. 2022]. В странах Центральной Азии основным центром притяжения рабочей силы является Россия, на втором месте – Казахстан. Казахстан с его растущей экономикой, основанной на таких природных ресурсах, как нефть из страны – основного миграционного донора России в 1990-е гг. и первой половине 2000-х гг., превратился в самостоятельный центр притяжения для мигрантов, в своеобразного «конкурента» России за мигрантов из стран Средней Азии.

## 2. Исключение стран из списка потенциальных доноров.

Часть стран, таких как страны Балтии и Украина, вскоре могут перестать являться источниками поступления мигрантов. Граждане этих стран более не ориентированы на переселение в Россию. Еще до 2020 г. двусторонний миграционный коридор между Россией и Украиной занимал четвертое и пятое места среди крупнейших коридоров мира. В последние два года миграционные потоки между двумя странами сократились. По данным Управления Верховного комиссара ООН по делам беженцев (УВКБ ООН), за период с 24 февраля по 2 марта 2022 г. в результате СВО на Украине в ЕС и соседние страны прибыло около 836 тыс. украинских беженцев: почти 500 тыс. – в Польшу, 116 тыс. – в Венгрию, 67 тыс. – в Словакию, 65 тыс. – в Молдову, 43 тыс. – в Россию, 38 тыс. – в Румынию.

Страны Балтии при вхождении в ЕС полностью переориентировались на Западную Европу, а та часть населения, которая имела желание уехать в Россию, сделала это по большей части после распада СССР и обретения республиками независимости. В 2021 г. на Латвию приходилось 1,9% миграционного притока, на Литву – 1,4%, Эстонию – 0,2%. За январь–октябрь 2022 г. – 0,17, 0,12, 0,10% соответственно.

## 3. Переориентация миграционных потоков из России в другие страны.

В части стран, которые раньше были традиционными донорами рабочей силы для России, миграционные потоки изменили направления. Это в свою очередь обусловлено рядом причин, среди них и изменения в экономической ситуации, которые могут влиять на привлекательность определенных регионов и стран для мигрантов; политические события (конфликты, изменения в законодательстве или политические реформы, сопровождающиеся нестабильностью и неопределенностью), что заставило людей искать лучшие условия жизни в других странах; социальные изменения (изменение социального климата, культурные сдвиги или наличие сообществ с определенными ценностями, которые повлияли на выбор места миграции); географическое расположение страны, ее близость к другим регионам, культурные и исторические связи между странами. В частности, миграционные потоки из государств Закавказья переориентировались на Турцию.

Нужно признать, что для жителей бывших союзных республик в настоящее время открываются новые возможности для миграции в страны ЕС, Восточной Азии и Ближнего Востока. Это приводит к формированию многовекторного характера движения населения из этих стран. В рамках средне- и долгосрочных прогнозов следует



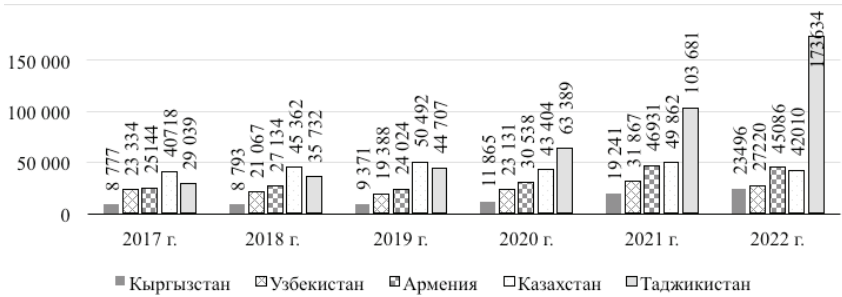
ожидать, что эта тенденция еще больше сократит миграционный прирост населения России.

Например, поток трудовой миграции из Таджикистана в Россию сократился из-за западных антироссийских санкций. Согласно данным Министерства труда, миграции и занятости Таджикистана, в I кв. 2022 г. из России обратно в Таджикистан вернулись около 60 тыс. трудовых мигрантов. За аналогичный период 2021 г. этот показатель был меньше в 2,6 раза. Такому сокращению потока послужило несколько причин: в результате ухода из России ведущих коммерческих компаний многие мигранты потеряли рабочие места; резкое снижение курса российского рубля по отношению к таджикскому сомони в конце марта 2022 г. негативно сказалось на положении семей мигрантов и т. д. В связи с этим мигранты из Таджикистана начали рассматривать другие каналы эмиграции, которые раньше считались менее привлекательными: некоторые страны ОЭСР (Турция, Польша) и страны Персидского залива (ОАЭ, Катар) [Рахмонов 2023].

4. Получение мигрантами из стран-доноров российского гражданства.

В 2010 г. для граждан стран СНГ произошли серьезные упрощения порядка получения российского гражданства. В это время российское гражданство получили 113 тыс. человек. Следующие послабления были произведены в 2020–2021 гг., когда гражданство получили более 1 млн иностранцев. В 2022 г. лидирующие позиции среди стран Средней Азии по получению гражданства занимают мигранты из Таджикистана (173 тыс. человек), на втором месте – мигранты из Казахстана (43 тыс. человек), которые имеют больше предпочтений в получении гражданства (рис. 4). Мигранты из Кыргызстана не стремились получать гражданство России (с 2017 г. гражданство получили 37 тыс. человек), что свидетельствует о преобладании «возвратной миграции» среди кыргызских граждан.

Таким образом, структура основных стран – доноров рабочей силы претерпевает значительные изменения. Сокращение миграционного потока из традиционных стран-доноров обуславливает необходимость расширения географии миграционных потоков.



*Рис. 4.* Динамика получения гражданства России в разрезе стран – доноров рабочей силы за 2017–2022 гг., человек  
*Источник:* составлено по данным: Статистические сведения по миграционной ситуации // Официальный сайт Министерства внутренних дел Российской Федерации URL: <https://мвд.рф/деятельност/statistics/migracionnaya> (дата обращения 10 мая 2023)

Рассмотрим эмиграцию из России. Интенсивные эмиграционные потоки начали формироваться в период с 2001 по 2004 г. во время активных трансформационных процессов в обществе, которые сопровождалась структурным кризисом и снижением уровня жизни. В этот период количество эмигрантов в странах дальнего зарубежья превышало количество эмигрантов в странах СНГ. Российские высококвалифицированные специалисты стали активными участниками международного движения рабочей силы. Это постепенно привело к тому, что Россия стала одним из основных экспортеров рабочей силы для стран дальнего зарубежья. В этот период ежегодный миграционный отток, по экспертным оценкам, составлял от 50 до 100 тыс. человек [Рязанцев и др. 2023]. А миграционный прирост из стран дальнего зарубежья с 1991 по 2022 г. был отрицательным. Этот период характеризуется деформацией структуры рабочей силы и снижением потенциала человеческого капитала в России.

В настоящее время количество эмигрантов, выехавших в страны СНГ, почти в семь раз превышает количество эмигрантов в странах дальнего зарубежья (рис. 5). В 2022 г. в связи с началом СВО значительно возросло количество эмигрантов, выехавших в государства-участники СНГ (в частности, в Казахстан, Армению, Грузию и Кыргызстан). Значительную часть эмигрантов составляют высококвалифицированные специалисты. В частности, по данным Минцифры России, за две волны эмиграции из России в 2022 г. уехали

100 000 IT-специалистов, из них 10% не вернулись. Среди стран дальнего зарубежья за последние пять лет отмечалось сокращение количества направлений. Произошла явная концентрация миграционных оттоков: доля Германии возрасла в 5 раз, Финляндии – почти в 3 раза. В 2023–2024 гг. можно прогнозировать нарастание миграционного оттока в страны дальнего зарубежья.



Рис. 5. Структура выехавших из России, тыс. человек, 1991–2021 гг.

Источник: составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

В России потоки движения прибывших и выехавших существенно различаются по своему качественному составу. Отток населения сопряжен с потерей молодых специалистов и квалифицированной рабочей силы, что осложняет развитие отраслей, требующих специфических знаний и навыков. Приток составляют преимущественно низкоквалифицированные мигранты (рис. 6). В 2020 г. в результате пандемии COVID-19 сократилась численность преимущественно низкоквалифицированных и квалифицированных мигрантов. В 2022 г. ситуация еще не вернулась к докризисному уровню, однако на фоне преобладания низкоквалифицированных мигрантов можно проследить тенденцию возрастания доли высококвалифицированных мигрантов.



*Рис. 6.* Количество оформленных разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства в России  
*Примечание:* приводятся данные без учета граждан Армении, Беларуси, Казахстана и Кыргызстана, которым не требуются разрешительные документы для трудовой деятельности

*Источник:* составлено по данным: Статистические сведения по миграционной ситуации // Официальный сайт Министерства внутренних дел Российской Федерации. URL: <https://мвд.рф/deyatelnost/statistics/migracionnaya> (дата обращения 10 мая 2023)

### *Перспективы развития миграционных процессов в России*

Согласно последнему опубликованному Росстатом демографическому прогнозу по России, миграционный прирост варьируется в пределах от 16 до 387 тыс. чел. к 2035 г. (рис. 7). Необходимо отметить, что рассматриваемый прогноз Росстата был составлен до 2021 г. и не учитывает последствия пандемии COVID-19 и СВО. С учетом этих событий, по экспертным оценкам, потребность в миграционном приросте возрастает еще на 300–350 тыс. человек [Купрещенко и др. 2023].

Средний вариант демографического прогноза колеблется от 253 до 264 тыс. чел. в год, что близко к средним значениям показателя за 2011–2019 гг. (257 тыс. чел. в год). В настоящее время миграционная привлекательность России имеет серьезные ограничения. Международная миграция может компенсировать естественную убыль населения, однако в ближайшие 10–15 лет такая компенсация, скорее всего, не превысит 50% потерь. Миграционный прирост может быть увеличен за счет привлечения мигрантов из стран

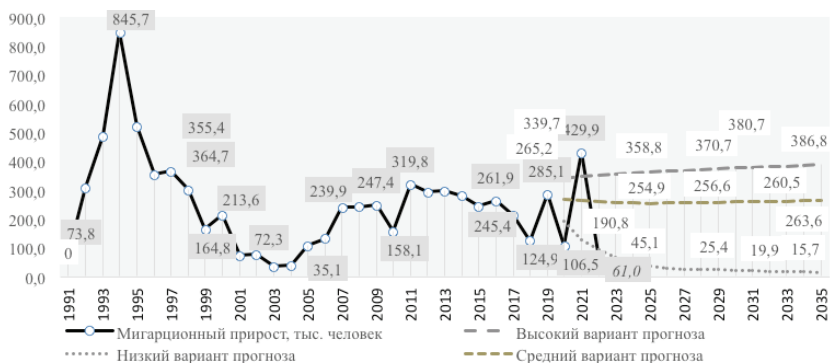


Рис. 7. Миграционный прирост населения России и ожидаемые параметры его изменения в 2023–2035 гг.  
 Источник: составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

дальнего зарубежья, однако это потребует значительных усилий по интеграции и адаптации мигрантов.

По текущим прогнозам, эмиграция из стран Центральной Азии будет прогрессировать, так как уровень развития экономики этих стран не позволяет обеспечивать увеличивающееся население рабочими местами [Югай 2022]. Однако направления эмиграции для граждан этих стран изменяются. Страны Центральной Азии уже сейчас активно заключают соглашения в области миграции с Великобританией, Германией, Турцией, ОАЭ, КНР. В связи с этим конкуренция за среднеазиатских мигрантов будет возрастать.

Развитие экономического сотрудничества со странами Азии и Африки позволяет прогнозировать увеличение миграционного потока из этих стран в ближайшей перспективе. Согласно официальным оценкам ГУВМ МВД России и Минобрнауки России в 2022 г., в Россию ежегодно прибывают около 40 тыс. африканцев. Миграция из стран Африки в Россию по своим масштабам пока незначительная и преимущественно образовательная. Большая часть африканских студентов прибывает из Египта, Марокко, Нигерии, Алжира и Зимбабве. С учетом того, что численность населения стран Африки к 2035 г. может достигнуть 1,9 млрд человек, а к 2050 г. – 2,5 млрд человек, уже в среднесрочной перспективе доля мигрантов из Африки может возрасти.

## *Заключение*

На протяжении многих лет международные мигранты существенно восполняют демографический и трудовой потенциал России, что во многом способствует решению задач экономического развития как страны в целом, так и отдельных ее регионов. Первоначально массовое возвращение соотечественников из бывших союзных республик на фоне фрагментарного естественного прироста населения улучшало демографическую ситуацию в России. Однако в настоящее время характер и структура миграционных потоков носит иные количественные и качественные характеристики. Два элемента общего прироста населения, естественный прирост и миграционный, перестали дополнять друг друга, международная миграция носит исключительно агрессивный компенсационный характер естественной убыли, формируя риски эффекта замещения базового населения на территории российских регионов.

Согласно Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг., основным источником восполнения населения России и обеспечения национальной экономики трудовыми ресурсами является естественное воспроизводство, международная миграция призвана только частично компенсировать потери населения от естественной убыли, а также сокращение численности населения трудоспособного возраста. Однако современная динамика и объем миграционных потоков свидетельствуют о нарушении целей Концепции, что создает дополнительные социально-экономические риски, среди которых утрата национальной идентичности, налоговые потери, увеличение уровня теневой экономики и прочее.

Традиционно основными странами-донорами рабочей силы России являлись государства-участники СНГ, но к началу второго десятилетия XXI в. Россия практически исчерпала миграционный потенциал стран-доноров на постсоветском пространстве. То есть усиливающийся приток международных мигрантов, по прогнозным оценкам, в ближайшем будущем не сможет скомпенсировать общую убыль населения России.

Рассмотренные две тенденции формируют угрозы деградации человеческого капитала РФ и требуют исключительно комплексного решения. Во-первых, необходимо сделать акцент на демографической политике, которая должна стать точкой отсчета для совершенствования миграционной политики. Во-вторых, если объем и качество международных мигрантов не позволяют перейти на универсальную селективную модель миграционной политики в России, то необходимо разработать критерии выборочной селек-

тивной модели, специфицированной к особенностям и запросам регионов. Кроме того, следует прорабатывать сценарии привлечения рабочей силы из альтернативных источников, что обуславливает необходимость расширения географии миграционных потоков.

### *Благодарности*

Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного в рамках Государственного задания № 4482-23 «Организация мероприятий, направленных на профилактику асоциального и деструктивного поведения подростков и молодежи, поддержка детей и молодежи, находящейся в социально опасном положении. Организационно-методическое обеспечение деятельности Координационного совета Минобрнауки России по вопросам формирования у молодежи активной гражданской позиции, предупреждения межнациональных и межконфессиональных конфликтов, противодействия идеологии терроризма и профилактики экстремизма» раздела 4 «Изучение состояния межнациональных отношений и миграционных процессов в Российской Федерации. Анализ влияния миграционных процессов на политическую, социальную и экономическую обстановку, демографическую ситуацию и национальную безопасность в современной России».

### *Acknowledgments*

The article is based on the results of a study carried out within the framework of State Assignment No. 4482-23 “Organization of measures aimed at preventing antisocial and destructive behavior of adolescents and youth, support for children and youth in a socially dangerous situation. Organizational and methodological support for the activities of the Coordinating Council of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation on the formation of active citizenship among young people, prevention of interethnic and interfaith conflicts, countering the ideology of terrorism and prevention of extremism” Section 4 “Study of the state of interethnic relations and migration processes in the Russian Federation. Analysis of the impact of migration processes on the political, social and economic situation, demographic situation and national security in modern Russia”.

### *Литература*

---

Архипова и др. 2019 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В.* Кадровый потенциал российской экономики: угрозы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 154–165.

- Волох 2022 – *Волох В.А.* Политико-правовые формы управления трудовой миграцией в Российской Федерации. М.: Издат. дом «ИМЦ», 2022. 239 с.
- Воронина и др. 2022 – *Воронина Н.А., Волох В.А.* Социальные риски пандемии // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 2. С. 8–16. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-2-8-16.
- Зенкина и др. 2023 – *Зенкина Е.В., Сопилко Н.Ю., Чавыкина М.А.* Безопасность интеграционного объединения: роль человеческих ресурсов ЕАЭС // Международный научный журнал. 2023. № 2 (89). С. 33–47.
- Купрещенко и др. 2023 – *Купрещенко Н.П., Федотова Е.А.* Влияние миграционных процессов на экономику регионов России в современных условиях // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 1. С. 298–304.
- Матраева Л.В. и др. 2022 – *Матраева Л.В., Васютина Е.С., Королькова Н.А., Крюкова Е.М.* О разрыве зарплатных ожиданий выпускников образовательных учреждений и работодателей // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9 (146). С. 903–910.
- Рахмонов 2023 – *Рахмонов А.Х.* Причины выбора России как основного направления трудовой миграции из Таджикистана в условиях пандемии COVID-19 и санкций // Управление. 2023. Т. 11. № 2. С. 114–123.
- Рязанцев и др. 2023 – *Рязанцев С.В., Леденева В.Ю., Мишук С.Н.* Влияние миграции на трансформацию этнического состава населения России: тенденции и подходы к политике адаптации мигрантов // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2023. Т. 16. № 1. С. 104–116.
- Югай 2022 – *Югай Ю. В.* Трудовая миграция из стран Центральной Азии в Россию // Постсоветские исследования. 2022. Т. 5. № 2. С. 206–219.

## References

---

- Arhipova, N.I. and Nazaikinsky, S.V. (2019), “Human resources potential of the Russian economy. Threats and opportunities”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 154–165.
- Kupreshchenko, N.P. and Fedotova, E.A. (2023). “The impact of migration processes on the economy of Russian regions in modern conditions”, *Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, no. 1, pp. 298–304.
- Matraeva, L.V., Vasyutina, E.S., Korolkova, N.A. and Kryukova, E.M. (2022), “On the Salary Expectations Gap between Graduates of Educational Institutions and Employers”, *Economics and Entrepreneurship*, 2022, no. 9 (146), pp. 903–910.
- Rakhmonov, A.H. (2023), “Reasons for choosing Russia as the main direction of labor migration from Tajikistan in the context of the COVID-19 pandemic and sanctions”, *Upravlenie / Management (Russia)*, vol. 11, no. 2. pp. 114–123.
- Ryazantsev, S.V., Ledeneva, V.Yu. and Mishchuk, S.N. (2023), “Impact of migration on the transformation of the ethnic composition of the Russian population: trends



- and approaches to the policy of adaptation of migrants”, *Journal of Siberian Federal University. Series: Humanities and Social Sciences*, vol. 16, no. 1, pp. 104–116.
- Volokh, V.A. (2022), *Politiko-pravovye formy upravleniya trudovoi migratsiei v Rossiiskoi Federatsii* [Political and legal forms of the labor migration management in the Russian Federation], Izdatel'skii dom “IMTs”, Moscow, Russia.
- Voronina, N.A. and Volokh, V.A. (2022). “Social risks of the pandemic”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2. pp. 8–16, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-2-8-16.
- Yugay, Yu.V. (2022), “Labor migration from Central Asian countries to Russia”, *Post-Soviet Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 206–219.
- Zenkina, E.V., Sopilko, N.Yu. and Chavykina, M.A. (2023), “Security of the integration association. The role of human resources of the EAEU”, *International Scientific Journal*, no. 2 (89), pp. 33–47.

### *Информация об авторах*

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

*Екатерина С. Васютина*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; esvas@mail.ru

*Мария А. Чавыкина*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; mariya-chavykina@mail.ru

### *Information about the authors*

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

*Ekaterina S. Vasiutina*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; esvas@mail.ru

*Mariya A. Chavykina*, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 25047; mariya-chavykina@mail.ru

УДК 331.1:662

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-26-52

Практическая значимость  
совершенствования оценки трудовых ресурсов  
в топливно-энергетическом комплексе

Валентин Я. Афанасьев

*Государственный университет управления,  
Москва, Россия, [vy\\_afanasyev@guu.ru](mailto:vy_afanasyev@guu.ru)*

Анастасия Ю. Данилина

*Государственный университет управления,  
Москва, Россия, [danilina292000@gmail.com](mailto:danilina292000@gmail.com)*

*Аннотация.* Статья посвящена анализу практической значимости совершенствования оценки трудовых ресурсов в ПАО «Лукойл». Анализ трудовых ресурсов имеет важное значение в организации. С повышением производительности труда определяются объективные предпосылки для роста уровня его оплаты. Особое внимание уделяется финансово-экономическим показателям и концепциям совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе.

*Ключевые слова:* трудовые ресурсы, персонал, финансово-экономические показатели

*Для цитирования:* Афанасьев В.Я., Данилина А.Ю. Практическая значимость совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 26–52. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-26-52

## The practical significance of improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex

Valentin Ya. Afanas'ev

*State University of Management, Moscow, Russia,  
vy\_afanasyev@guu.ru*

Anastasiya Yu. Danilina

*State University of Management, Moscow, Russia,  
danilina292000@gmail.com*

*Abstract.* The article is about an analysis of the practical significance of improving the assessment of labor resources at PJSC Lukoil. Human resource analysis is important in an organization. With an increase in labor productivity, objective prerequisites for an increase in the level of labor remuneration are determined. Particular attention is paid to financial and economic indicators and concepts for improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex.

*Keywords:* labor resources, personnel, financial and economic indicators

*For citation:* Afanas'ev, V.Ya. and Danilina, A.Yu. (2023), "The practical significance of improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 26–52, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-26-52

На сегодняшний день жесткая конкуренция на отечественном и мировом рынках, глобальная социально-экономическая нестабильность, развитие научно-технического прогресса влияют на деятельность компании, вводя с каждым годом все более высокие требования к сотрудникам, так как именно они создают основу повышения эффективности работы организаций<sup>1</sup>.

Эффективность управления организацией зависит от структуры и качества трудовых ресурсов, которое определяется квалификацией, работоспособностью, организацией бизнес-процессов, результативностью и управлением персоналом/кадрами и трудом [Афанасьев, Кузьмин 2022; Пузин 2023]. Руководители отделов/подразделений берут на себя различные роли, включая набор и удержание качественных сотрудников, поддержку сотрудничества, управление конфликтами и даже работу с лидерами для постановки целей компании, чтобы эффективно осуществлять стратегическое управление человеческими ресурсами.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом в XXI веке: Учеб. / Под ред. Н.И. Архиповой. М.: РГГУ, 2023. С. 17.

Основными подходами к оценке эффективности управления персоналом в ПАО «Лукойл» являются:

- результат деятельности и распределение трудовых ресурсов согласно выбранной кадровой политике;
- выбор эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления;
- достижение цели с минимальными издержками.

Все элементы кадровой политики выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование кадрового потенциала и гибкость управления трудовыми ресурсами. Для этого формируются планы и бюджеты, позволяющие максимизировать производительность труда, эффективно организовать перераспределение рабочей силы за счет использования внутренних ресурсов, обеспечить своевременный найм квалифицированных работников, а также их профессиональное обучение и развитие.

Среднесписочная численность работников организаций Группы в 2021 г. составила 102,4 тыс. человек, что на 1,6% больше, чем в 2020 г.<sup>2</sup>

Рост среднесписочной численности обусловлен изменением границ отчетности. Без учета изменения границ отчетности среднесписочная численность за отчетный год снизилась на 1% (табл. 1).

*Таблица 1*

Структура кадрового состава ПАО «Лукойл» за 2019–2021 гг. (составлено авторами)<sup>3</sup>

Категории персонала	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение 2021/2019	Относительное отклонение 2021/2019
Персонал всего	101 374	100 768	102 242	868	+0,85%
В том числе:					
Руководители	12 165	12 045	12 269	104	+0,85%
доля женщин	3163	3132	3190	27	+0,85%
Специалисты	27 371	27 208	27 606	235	+0,85%
доля женщин	14 233	14 148	14 355	122	+0,85%
Рабочие и другие служащие	61 839	61 469	62 368	529	+0,85%
доля женщин	24 117	23 973	24 324	207	+0,85%

<sup>2</sup> Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 год. URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/592424.pdf> (дата обращения 3 августа 2023).

<sup>3</sup> Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 год. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?FileId=1756789> (дата обращения 4 августа 2023).

Абсолютное отклонение 2021/2019 по категориям персонала составило:

- сотрудники, занимающие руководящие должности – 104 человека, в том числе 27 из них женщины;
- специалисты – 235 человек, из них 122 женщины;
- рабочие и другие служащие – 529 человек, из них 207 женщин.

Относительное отклонение 2021/2019 по категориям персонала составило:

- руководители +0,85%;
- специалисты +0,85%;
- рабочие и другие служащие +0,85%.

Пропорциональное отклонение 0,85% по каждой категории персонала свидетельствует о неподвижном штатном расписании, которое не зависит от прибытия и выбытия сотрудников Общества.

Текучесть персонала по категориям за 2021 г. составила:

- в российских организациях 8,8% (свидетельствует об относительной стабильности коллектива);
- в зарубежных организациях 10,7% (рис. 1).

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ ПО ГРУППЕ «ЛУКОЙЛ»							
	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	2021	Система отчетности
Текучесть кадров	%	6,7	7,8	7,5	6,7	9,1	GRI 408-1
· Мужчин	%					7,6	РСНП
· Женщин	%					11,6	
Российские организации	%	5,6	7	6,6	6,1	8,8	
· Мужчин	%					7,1	
· Женщин	%					11,3	
Зарубежные организации	%	11,6	11,5	11,7	10,2	10,7	
· Мужчин	%					9,7	
· Женщин	%					13,5	

Рис. 1. Текучесть кадров по группе «Лукойл» за 2017–2021 гг.<sup>4</sup>

В 2021 г. в группе «Лукойл» были наняты следующие категории персонала (рис. 2):

- 9313 мужчин (49%) из них:
  - работавших в российских компаниях – 7460 чел.;
  - работавших в зарубежных компаниях – 1853 чел.
- 9565 женщин (51%) из них:
  - работавших в российских организациях – 8981 чел.;
  - работавших в зарубежных организациях – 584 чел.

<sup>4</sup> Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

СВЕДЕНИЯ О ВНОВЬ НАНЯТЫХ РАБОТНИКАХ						
	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Группа «ЛУКОЙЛ»</b>	человек	<b>20 101</b>	<b>26 358</b>	<b>16 624</b>	<b>13 295</b>	<b>18 878</b>
- Мужчин	человек			8 620	6 468	<b>9 313</b>
- Женщин	человек			8 004	6 827	<b>9 565</b>
- Доля принятых мужчин	%			52	49	<b>49</b>
- Доля принятых женщин	%			48	51	<b>51</b>
<b>Российские организации</b>	человек			<b>13 544</b>	<b>10 878</b>	<b>16 441</b>
- Мужчин	человек			6 460	4 927	<b>7 460</b>
- Женщин	человек			7 084	5 951	<b>8 981</b>
<b>Зарубежные организации</b>	человек			<b>3 080</b>	<b>2 417</b>	<b>2 437</b>
- Мужчин	человек			2 160	1 541	<b>1 853</b>
- Женщин	человек			920	876	<b>584</b>

Рис. 2. Данные о нанятых работниках за 2017–2021 гг.<sup>5</sup>

В ПАО «Лукойл» распределение сотрудников по гендерному признаку составляет 59% мужчин, 41% женщин<sup>6</sup>.

Относительно пропорциональное соотношение мужчин и женщин показывает высокую результативность работы в процессе деятельности Общества (рис. 3).

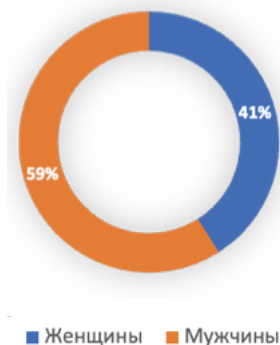


Рис. 3. Соотношение сотрудников по гендерному признаку за 2021 г., в % (составлено авторами), источник<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

<sup>6</sup> Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 г.

<sup>7</sup> Там же.

Уровень образования влияет на качество выполняемой работы в процессе деятельности компании. Эффективность производственного процесса на разных уровнях соподчинения зависит от профессиональной подготовки сотрудника, который должен обладать определенным объемом знаний, применять умения и навыки для высокой производительности и рационального использования материальных ресурсов (рис. 4).



Рис. 4. Распределение сотрудников по уровню образования за 2021 г., % (составлено авторами) источник<sup>8</sup>

Сотрудников, имеющих высшее образование по группе ПАО «Лукойл», – 53%, что говорит о высокой квалификации персонала<sup>9</sup>. Распределение сотрудников по возрастным категориям составило: до 35 лет (34%), от 36 до 40 лет (18%), от 41 до 50 лет (29%), от 51 года (19%) (рис. 5).

На рис. 5 показано, что в группе ПАО «Лукойл» доля молодых специалистов составляет 34% от общего числа работников Общества. Наименьшую долю сотрудников (18%) составляет возраст от 36 до 40 лет. За последние годы статистика по возрастной категории практически не менялась.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

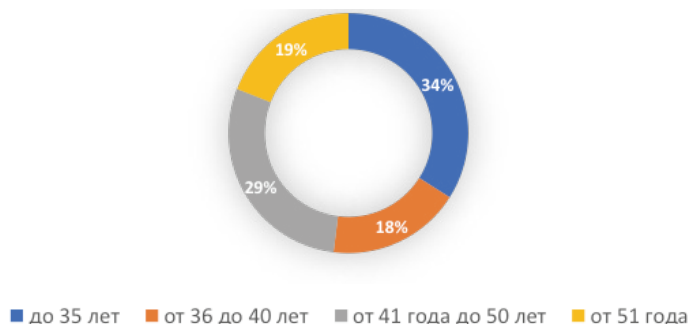


Рис. 5. Распределение сотрудников по возрастным категориям за 2021 г., % (составлено авторами)<sup>10</sup>

ПАО «Лукойл» является одной из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится около 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов<sup>11</sup>. Основными из ключевых показателей масштабности является охват 30 стран и более 60 регионов Российской Федерации.

Распределение сотрудников по географии деятельности составило:

- российские организации – 85%;
- зарубежные организации – 15% (рис. 6).

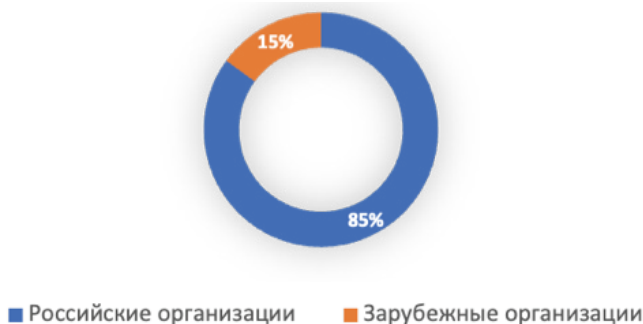


Рис. 6. Распределение сотрудников по географии деятельности за 2021 г., % (составлено авторами)<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 г.

<sup>11</sup> Алекперов В.Ю. Система корпоративного обучения и развития персонала URL: <https://rspp.ru/upload/uf/a2e/7472a07734f07f3f672535ef3565ff48.pdf> (дата обращения 5 августа 2023).

<sup>12</sup> Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.





Элементами организационной структуры являются управления, которым подчиняются управления (рис. 7). На примере управления по работе с персоналом можно увидеть, что соподчинение идет следующим образом: все категории специалистов подчиняются только начальнику управления без дополнительного соподчинения по иерархии должностей (рис. 8).

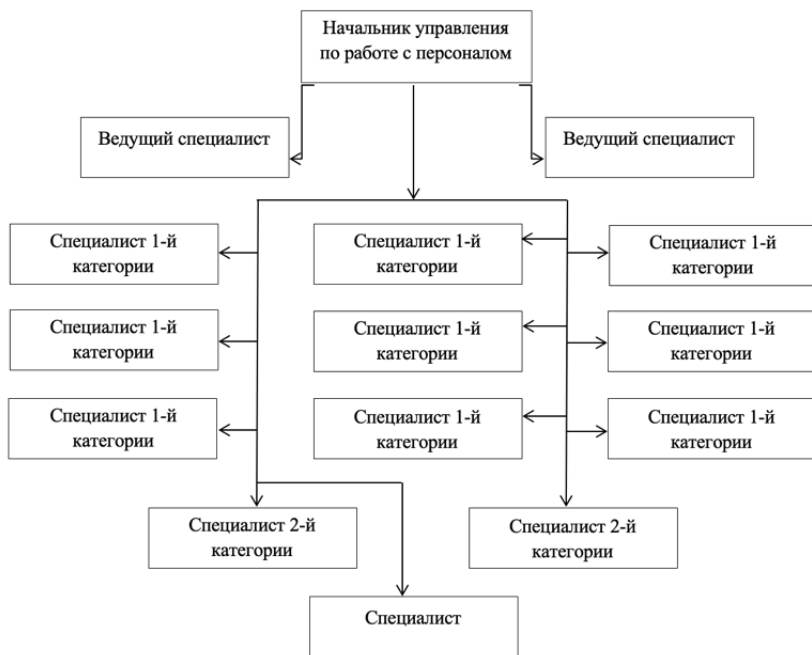


Рис. 8. Организационная структура управления по работе с персоналом ПАО «Лукойл»<sup>15</sup>

Служба персонала является самостоятельным структурным подразделением Общества и подчиняется вице-президенту по управлению персоналом и социальной политике ПАО «Лукойл». Основными задачами управления по работе с персоналом являются:

- 1) внедрение и контроль исполнения кадровой политики, принятой в компании и Обществе;
- 2) создание эффективной системы управления персоналом;

<sup>15</sup> Там же.

- 3) формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры Общества;
- 4) создание эффективной системы подбора и адаптации сотрудников организации;
- 5) организация кадрового делопроизводства;
- 6) определение и подготовка организационной структуры Общества в соответствии с задачами развития;
- 7) работа с молодежью и молодыми специалистами;
- 8) работа с резервом кадров Общества;
- 9) соблюдение требований Трудового Кодекса РФ и другого применимого к работе законодательства Российской Федерации;
- 10) соблюдение требований Федерального Закона «О защите персональных данных».

Структуру и штат службы персонала утверждает президент Общества, согласно штатному расписанию, разработанному и принятому в компании.

Служба управления персоналом обрабатывает как вертикальные, так и горизонтальные потоки информации – «сверху», от руководителей среднего и высшего звена и на уровне взаимодействия с отделами и специалистами.

Проанализировав систему подбора, было выявлено, что Общество пользуется как внутренними, так и внешними источниками подбора кандидатов. Из основных методов отбора организация использует анализ резюме, тестирование, собеседование. При привлечении персонала компания взаимодействует с центром занятости населения, пользуется корпоративным сайтом, услугами сайта “Head Hunter”<sup>16</sup>.

ПАО «Лукойл» взаимодействует с центром занятости населения для покрытия потребности в персонале. Однако в основном Общество обеспечивает себя в необходимом качестве и количестве работников, справляясь силами своего отдела кадров<sup>17</sup>.

В дочерних Обществах группы «Лукойл» организационная структура построена следующим образом (рис. 8):

- вместо президента Общества главным лицом является генеральный директор;
- нет правлений и управлений, так как соподчинение идет от генерального директора к заместителям генерального директора, иногда уровень заместителя генерального директора пропускается. В этом случае подчинение идет непосредственно генеральному директору;

---

<sup>16</sup> Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

<sup>17</sup> Там же.

– вместо управлений в дочерних организациях Общества – отделы, которые состоят из начальников и специалистов разных категорий<sup>18</sup>.

Основными факторами оценки и анализа развития Общества являются финансово-экономические показатели.

Динамика финансового состояния предприятия рассматривается в сравнительном аналитическом балансе, который состоит из агрегирования статей стандартного формата балансового отчета, который включает в себя показатели структуры и динамику источников средств предприятия за отчетный период (рис. 9).

Динамика выручки за период с 2017 по 2018 г. увеличивалась, с 2018 по 2019 г. не изменялась, с 2019 по 2020 г. резко просела из-за пандемии COVID-19, а с 2020 г. начала расти, по сравнению с 2017 г.<sup>19</sup>

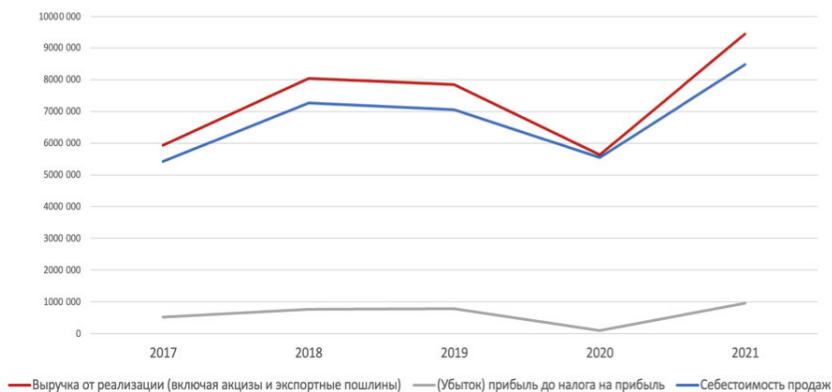


Рис. 9. Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли за 2017–2021 гг. (составлено авторами)<sup>20</sup>

Каждый год начиная с 2017 г. валюта баланса компании увеличивалась (с 5 226 215 тыс. рублей до 6 864 749 тыс. рублей), что говорит о развитии и продуктивности компании. За весь период она увеличивалась на 1 638 534 тыс. руб.

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Лукойл 2021. Официальная страница ПАО «Лукойл».

<sup>20</sup> Финансы 2021. Финансовые результаты ПАО «Лукойл». URL: <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/FinancialReports> (дата обращения 3 августа 2023).

Данные изменения произошли в основном за счет оборотных активов (увеличились на 841 043 тыс. руб.), причем доля этого раздела в валюте баланса увеличилась с 25,03 до 31,31%.

Сумма собственного капитала ПАО «Лукойл» за период 2017–2021 гг. снизилась на 0,9% в среднем.

Также произошли изменения в разделе долгосрочных обязательств. За период 2017–2021 гг. он увеличился на 319 916 тыс. руб. в основном за счет долгосрочных задолженностей по кредитам и займам (на 190 052 тыс. руб.). При этом доля раздела в валюте баланса увеличилась приблизительно от 14,87 до 15,98%.

Краткосрочные обязательства за данный период увеличились на 285 833 тыс. руб. За счет кредиторской задолженности данный раздел увеличился на 226 484 тыс. руб.

Собственный капитал ПАО «Лукойл» представлен: уставным капиталом, добавочным капиталом, резервным капиталом, нераспределенной прибылью (рис. 10). Характеризуя изменения в структуре собственного капитала, можно заметить, что нераспределенная прибыль в 2017–2021 гг. увеличилась на 704 068 тыс. рублей<sup>21</sup>.

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Текущая ликвидность	1,36	1,62	1,29	1,44	1,73
Быстрая ликвидность	1,71	2,34	2,48	1,37	2,29
Абсолютная ликвидность	0,5273	0,5747	0,4406	0,5071	0,7032

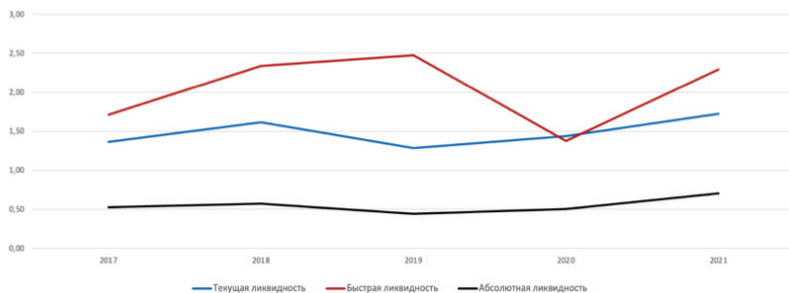


Рис. 10. Коэффициенты ликвидности  
(составлено авторами)<sup>22</sup>

С 2019 по 2020 г. в группе «Лукойл» наблюдался финансовый риск, который был связан с финансовым результатом «Лукойла» в 2020 г. (сильно повлиял убыток по причине обесценивания основных средств и прочих внеоборотных активов в размере

<sup>21</sup> Официальная страница ПАО «Лукойл».

<sup>22</sup> Финансовые результаты ПАО «Лукойл».

115 млрд руб.), с деятельностью группы «Лукойл» в Узбекистане и работой НПЗ ISAB в Италии.

Можно сказать, что все показатели имели относительную постоянность в 2019–2021 гг. Коэффициенты ликвидности не достигают нормативных значений, что говорит о том, что у компании могут быть проблемы с погашением краткосрочных обязательств. На 2020–2021 гг. текущая ликвидность имеет средние показатели, что свидетельствует о стабильной скорости превращения активов в деньги. Быстрая ликвидность имеет нормальные значения, что означает своевременное погашение текущих задолженностей за счет собственных средств.

Определение степени зависимости организации от внешнего финансирования и прогнозирование платежеспособности в долгосрочной перспективе показывает коэффициент финансовой устойчивости, который состоит из:

- коэффициента финансовой зависимости = Обязательства / Активы;
- коэффициента соотношения заемного и собственного капитала = Заемный капитал / Собственный капитал;
- коэффициента финансовой устойчивости = Устойчивые пассивы (СК+ДО) / Активы.

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) организации. Коэффициент показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависит от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6–0,7).

Коэффициент финансовой зависимости характеризует отношение заемного капитала организации ко всему капиталу (активам). Данный коэффициент относится к группе показателей, описывающих структуру капитала организации, и широко применяется на западе.

Коэффициент ниже нормы является показателем слишком осторожного подхода организации к привлечению заемного капитала и стремления повысить рентабельность собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага. Коэффициент выше нормы может свидетельствовать о сильной зависимости организации от кредиторов.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала – это показатель финансовой устойчивости предприятия, отражающий количество заемных средств в одной денежной единице

собственных ресурсов. Благоприятным считается соотношение 1:1, или значение коэффициента, равное 1.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, насколько стабильно положение компании и не грозят ли ей в ближайшем будущем какие-либо финансовые проблемы. По коэффициенту финансовой устойчивости можно судить, сколько у компании долгосрочных и устойчивых источников финансирования хозяйственной деятельности. Чем ближе его значение к 1, тем стабильнее положение компании, поскольку доля долговременных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных. Идеальное значение, равное 1, говорит о том, что компания не привлекает краткосрочные источники финансирования, что, однако, не всегда экономически правильно.

По данным рис. 11 можно сделать вывод, что относительно нормативных значений коэффициент автономии находится на уровне нормального значения, коэффициент финансовой зависимости ниже нормы, что показывает слишком осторожный подход Общества к привлечению заемного капитала, а также упущенные возможности повышения рентабельности собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

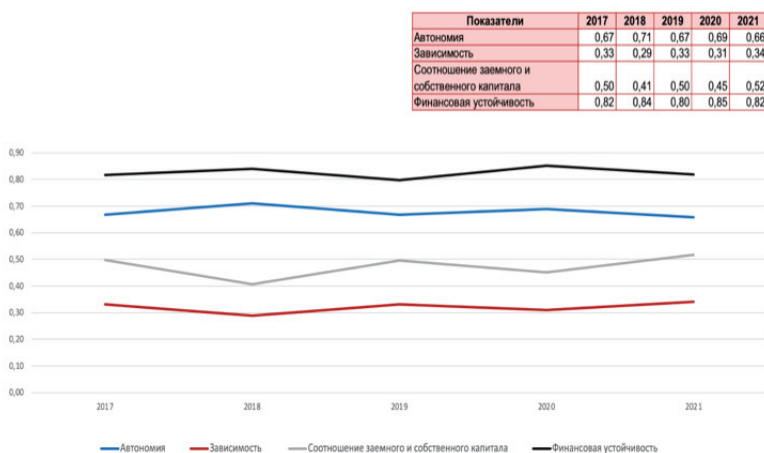


Рис. 11. Коэффициенты финансовой устойчивости (составлено авторами)<sup>23</sup>

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала имеет идеальное значение за весь период с 2017 по 2021 г., что озна-

<sup>23</sup> Финансы 2021. Финансовые результаты ПАО «Лукойл».

чае одинаковое соотношение собственных и заемных капиталов. Показатель финансовой устойчивости неплохой, приближенный к идеальному значению.

Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости) являются показателями текущей операционной деятельности – они показывают, насколько эффективно используются активы компании. Эти коэффициенты отражают эффективность управления как оборотным капиталом, так и внеоборотными активами.

Для определения деловой активности предприятия необходимо рассчитать следующие показатели:

- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = Выручка / Средний остаток дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = Выручка / Средняя величина кредиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости запасов = Себестоимость продаж / Среднегодовой остаток запасов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности непостоянна, а кредиторской за весь период упала. При этом к 2020 г. было уменьшение относительно 2019 г. Оборачиваемость запасов непостоянна из-за внешних факторов: COVID-19, санкции. То, что оборачиваемость дебиторской задолженности нестабильна и выше оборачиваемости кредиторской задолженности – это положительно сказывается на деятельности группы «Лукойл» (рис. 12).

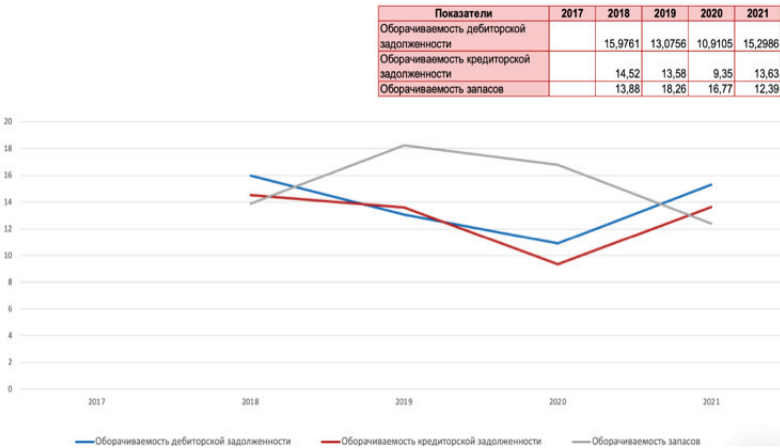


Рис. 12. Коэффициенты деловой активности (составлено авторами)<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Там же.



Комплексное отражение степени эффективности использования ресурсов характеризуется рентабельностью организации. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, ее формирующим.

В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль. Отрицательная рентабельность – это убыточная деятельность.

Для определения рентабельности предприятия необходимо рассчитать следующие показатели:

- рентабельность активов – чистая прибыль, деленная на среднюю величину активов;
- рентабельность собственного капитала – чистая прибыль (ЧП), деленная на величину собственного капитала (СК);
- рентабельность продаж = чистая прибыль / выручка;
- прибыль на вложенный капитал (рентабельность вложенного капитала) РВК = ЧП / (ДО + СК).

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определенный период к выраженному в денежных средствах объему продаж за тот же период. Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и ее способности контролировать издержки.

Рентабельность активов – индикатор доходности и эффективности деятельности компании, очищенный от влияния объема заемных средств. Применяется для сравнения предприятий одной отрасли.

Рентабельность собственного капитала показывает отдачу на инвестиции акционеров в данное предприятие.

Рентабельность активов снизилась с 2018 по 2020 г. на 5,52%, а с 2020 по 2021 г. повысилась на 5,89% (рис. 13).

Рентабельность собственного капитала повысилась с 2017 по 2019 г. на 4,11%, с 2019 по 2020 г. наблюдается резкое падение на 15,74%, что характеризует потери в инвестициях акционеров. С 2020 по 2021 г. наблюдается резкий скачок собственного капитала с 0,37 до 17,10%, что выше показателя собственного капитала 2017 года. Это говорит о своевременном реагировании на возникновение рисков: пандемии COVID-19 и санкционного давления.

Рентабельность продаж повышалась с 2017 по 2019 г. стабильно на 0,45–0,65%. С 2019 по 2020 г. наблюдается резкий спад до 0,27% в связи с пандемией COVID-19, а с 2020 по 2021 г. – резкий скачок до уровня 2019 г.

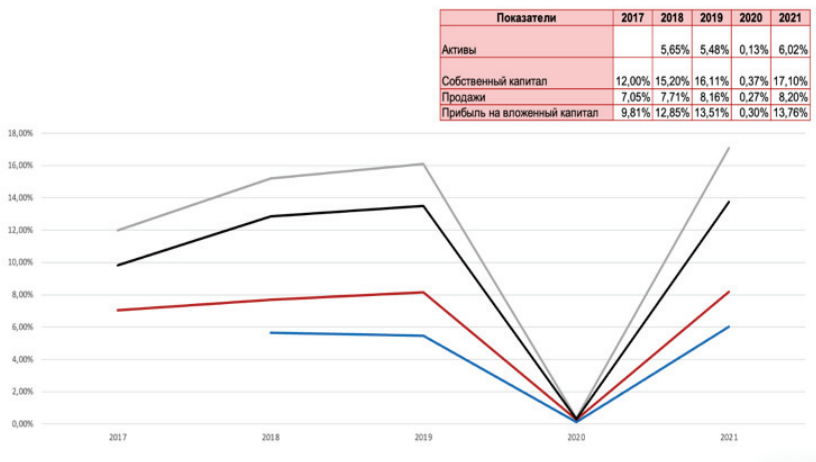


Рис. 13. Коэффициенты рентабельности  
(составлено авторами)<sup>25</sup>

Прибыль на вложенный капитал непрерывно растет (без учета 2020 г., когда во всем мире была пандемия COVID-19).

Можно сделать вывод, что большая часть показателей рентабельности увеличивалась с 2017 по 2021 г. Повышение рентабельности позволяет получить больший финансовый результат при меньших расходах. Если анализировать рентабельность на 1 бизнес-единицу (одного сотрудника), то выручка на одного работника выросла на 65%, до 92 млн руб./человек, в связи с ростом показателя выручки по группе за 2021 год (рис. 14).

Таким образом, можно сказать, что операционная и финансовая деятельность группы «ЛУКОЙЛ» координируется головным офисом, расположенным в Москве (РФ), и организована в три бизнес-сегмента: геологоразведка и добыча; переработка и сбыт; корпоративный центр; прочие виды деятельности.

Относительно нормативных значений коэффициент автономии находится на уровне нормального значения, коэффициент финансовой зависимости ниже нормы, что показывает слишком осторожный подход Общества к привлечению заемного капитала, а также упущенные возможности повышения рентабельности собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

<sup>25</sup> Финансы 2021. Финансовые результаты ПАО «Лукойл».

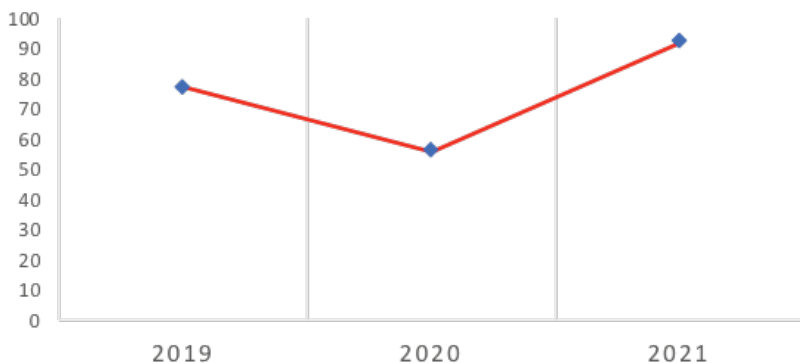


Рис. 14. Распределение выручки на 1 сотрудника, млн руб. на человека (составлено авторами)<sup>26</sup>

Коэффициенты ликвидности не достигают нормативных значений, что говорит о том, что у компании могут быть проблемы с погашением краткосрочных обязательств. На 2020–2021 гг. текущая ликвидность имеет средние показатели, что свидетельствует о стабильной скорости превращения активов в деньги. Быстрая ликвидность имеет нормальные значения, означающие своевременное погашение текущих задолженностей за счет собственных средств.

Выручка за период с 2017 по 2018 г. увеличивалась, с 2018 по 2019 г. не изменялась, с 2019 по 2020 г. резко просела из-за пандемии COVID-19, а с 2020 г. начала расти по сравнению с 2017 г.

Повышение рентабельности позволяет получить больший финансовый результат при меньших расходах. Если анализировать рентабельность на одну бизнес-единицу (одного сотрудника), то выручка на одного работника выросла на 65%, до 92 млн руб./человек, в связи с ростом показателя выручки по группе за 2021 г. Анализ финансовых показателей выявил, что группа «Лукойл» своевременно погасила текущие задолженности и была на уровне доходности выше 2017 г. после пандемии COVID-19.

На 2022 г. в ООО «Лукойл-Транс» рентабельность персонала составила 23% за счет высокого уровня использования трудовых ресурсов. При традиционных мероприятиях управления персоналом возврат инвестиций составил около 23 млн рублей при вложенных средствах на заработную плату в размере 1 млрд 700 млн рублей (табл.).

<sup>26</sup> Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 г.

Расчет эффективности использования трудовых ресурсов  
группы «Лукойл» на примере ООО «Лукойл-Транс»  
(составлено авторами)<sup>27</sup>

1. ООО Лукойл-Транс		
средняя з/п	120 000	руб.
средняя з/п по отрасли	71 723	руб.
средняя з/п по регионам	50 065	руб.
средняя з/п по стране	56 545	руб.
коэффициент текучести	4	%
средняя численность персонала	1286	кол-во
2. Коэффициенты эффективности труда		
коэффициент оборота по приему	3	%
коэффициент оборота по выбытию	4	%
коэффициент постоянства кадров	54	%
фонд рабочего времени (на 1 сотрудника)	2688	час
уровень использования трудовых ресурсов	84,448	%
рентабельность персонала	23	%
ROI (возврат инвестиций в персонал)	22,93329	млн руб.
3. Мероприятия по приему на работу 1 кандидата		
отбор кандидата, подготовка согласований	24	часа
оценка резюме		
специалист по персоналу	1	час
руководитель	30	минут
увольнение в течение 1 года работы		
количество уволенных	10	человек
увольнение в течение 2 лет работы		
количество уволенных	20	человек
увольнение в течение 2 лет работы		
количество уволенных	20	человек
Итого кол-во уволенных за 2 года	30	человек

<sup>27</sup> Лукойл 2021. Официальная страница ПАО «Лукойл».

Окончание табл.

при трудоустройстве адаптация сотрудников не оценивается		
Итого время на отбор 1 кандидата	26	часов
Ежегодное количество кандидатов, которые были приглашены на собеседование	130	человек
Итого время на отбор кандидатов в год	141	день
Количество прошедших собеседование	39	человек
Время, которое должно было быть выделено по выполнению должностных обязанностей	99	дней
используется традиционный способ отбора кандидатов в виде этапов собеседования, на которые выделяется 141 день		
4. Мероприятия по оценке персонала		
фотография рабочего дня (время, затраченное на оценку работника и время выполнения должностных обязанностей работника)	24	часа
приблизительное количество сотрудников, которые ежегодно проходят фотографию рабочего дня	40	человек
оценка компетенций внешними экспертами/ подготовка отчета	168	часов
дистанционная оценка компетенций	168	часов
Итого кол-во времени на оценку действующих сотрудников (среднесписочных)	54	дня
На 1 сотрудника ООО Лукойл-Транс тратится 7,5 минут на подготовку отчета внешними экспертами		
<i>Полезный эффект – психологический и профессиональный профиль</i>		

Было выявлено, что при приеме на работу адаптация сотрудников не оценивается в связи с узкопрофильными обязанностями по направлению деятельности. Оценка компетенций потенциальных кандидатов на трудоустройство проходит в онлайн-формате в системе VCV по числовым и вербальным тестам, после чего успешно прошедших испытание приглашают на этапы собеседования, которые состоят из интервьюирования специалиста по персоналу и собеседования с руководителем потенциального места работы. На одного кандидата выделяется около 26 часов. В течение первого года увольняется 10 специалистов, в течение второго года – 20 специалистов. Итого за 2 года – 30 человек. Эта динамика показывает незаинтересованность в ценностях Общества.

Мероприятиями по выявлению психологического и профессионального отношения к работе ООО «Лукойл-Транс» являются:

- фотография рабочего дня;
- внешняя оценка экспертов;
- внутренняя оценка компетенций специалистов.

Временные затраты на комплексную оценку составляют 54 дня. Полезным эффектом для ООО «Лукойл-Транс» является составление психологического и профессионального профиля сотрудника для удержания специалиста в Обществе.

Обеспечение эффективности управления трудовыми ресурсами зависит от адаптации персонала и подготовки специалистов. Основными рекомендациями являются:

- повышение производительности труда путем снижения затрат труда и интенсификации производства;
- внедрение более совершенного оборудования и использование передовых методов управления персоналом и адаптации вновь прибывших сотрудников;
- сокращение потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства;
- повышение квалификации персонала и его мотивации.

Все вышеперечисленное в комплексе должно обеспечить уменьшение затрат живого труда на один рубль выполненных работ (услуг) в единицу времени (выработка) или затрат времени на единицу работ (трудоемкость) по принципу Парето: 20% усилий позволяют достичь 80% результата.

На сегодняшний день мероприятия по обеспечению эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала в группе «Лукойл» предлагаются следующие (рис. 16): на последнем курсе вуза организовать подготовку и оценку кандидатов на трудоустройство (стажировку) (от 1 до 5 месяцев до полного трудоустройства на должность).

Первый этап – набор определенного количества участников для прохождения подготовки.

Второй этап – прохождение входного теста для распределения по направлениям будущей работы.

Третий этап – распределение участников по группам (должностям).

Четвертый этап – обучение в ПрофАкселераторе.

Пятый этап – распределение после базовых знаний на отделы и подразделения.

Шестой этап – отработка знаний на практике (реально приближенном полигоне).

Седьмой этап – цикл работы полного дня.

Восьмой этап – цикл работы двух полных дней + усложнение.

Девятый этап – полный рабочий день с неподвижными ситуациями.

Десятый этап – постановка проблемы / распределение по отделам (участники в ходе работы выявляют проблемы и недостатки каждого отдела, где они отработывали знания).

Одиннадцатый этап – разработка программ совершенствования работы отдела на основании выявленных проблем.

Двенадцатый этап – разработка программ совершенствования работы подразделений (объединение участников разных отделов, которые относятся к одному подразделению).

Тринадцатый этап – разработка программ совершенствования деятельности компании (объединение участников разных подразделений).

Четырнадцатый этап – оценка участников на каждом этапе и трудоустройство (рис. 15).

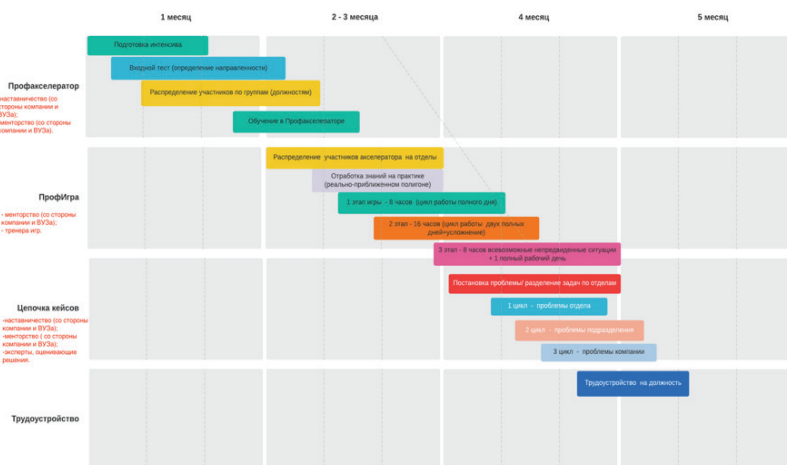


Рис. 15. Этапы подготовки и оценки кандидатов на трудоустройство (разработано авторами)

На всех этапах подготовки кандидатов на трудоустройство применяется система наставничества и менторства как со стороны вуза, так и со стороны работодателей.

Подготовка кандидатов базируется на:

- базе знаний работодателя;
- оценке навыков и компетенций (hard skills);

- раскрытия внутреннего потенциала;
- оценке умений и навыков (soft skills).

Обучение и оценка на этапах подготовки кандидатов основана на симуляции деятельности работодателя (отдела/подразделения/компании). Данная симуляция деятельности имеет название ПрофИгра (разработано авторами). Профессиональная игра позволяет не только оценить soft skills, но и hard skills в процессе серии ПрофИгр.

На сегодняшний день есть прототип (разработано авторами), который отражает глобальные принципы производства. Деловая игра помогает понять, как устроен производственный цикл организации и каким образом можно его усовершенствовать, логически разбирая проблемы в сферах:

- производство;
- инвестиции/кредит;
- управление персоналом;
- финансирование;
- маркетинг;
- продажи;
- логистика;
- сбыт.

Участники деловой игры выявляют причинно-следственные связи между своими действиями и достигаемыми результатами. В процессе деловой игры участники выходят на базовые принципы, которые помогают сохранить свое предприятие и сделать его успешным.

В основе бизнес-симулятора лежит модель производственного цикла предприятия, то есть управления его собственным и/или заемным капиталом, материальными и финансовыми потоками, воздействуя на которые участники деловой игры добиваются личных и командных поставленных стратегических целей.

Основной целью ПрофИгры является формирование компетенции работы в команде, экономики фирмы, управления финансами. В процессе деловой игры выявляется способность и готовность каждого участника к кооперации, сотрудничеству, своевременному достижению цели.

В ходе ПрофИгры участники:

- развивают способность комплексно воспринимать процессы предприятия (см. рис. 16);
- учатся принимать решения в условиях лимита времени и условий неопределенности ситуации на рынке;
- активно используют знания, полученные при изучении дисциплин: менеджмент, экономика организации, финансовый анализ, маркетинг и др.



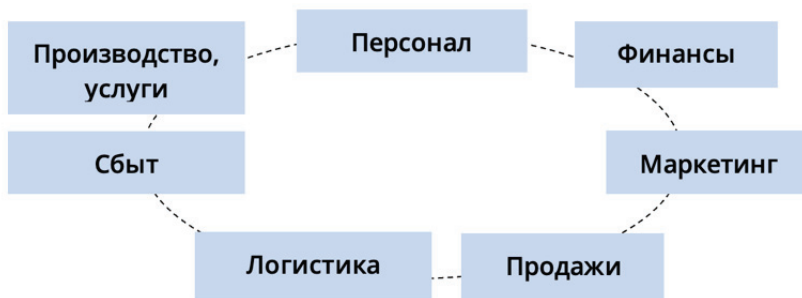


Рис. 16. Модель промышленного цикла предприятия  
(разработано авторами)

Можно сказать, что повышение эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала связано с развитием способностей и навыков для принятия управленческих решений на разных этапах деятельности компании по принципу непрерывного улучшения на базе полного «погружения в должность» и оценки потенциала сотрудника в рамках бизнес-симуляции «АТОС».

В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы.

1. Деятельность компании зависит от количественного и качественного использования трудовых ресурсов, а также структуризации персонала согласно их профессиональной подготовке и квалификации, а также путем управления персоналом и выявления потенциала сотрудника согласно должностным обязанностям и ключевым компетенциям.

Эффективность управления персоналом определяется постановкой цели организации, задач подразделений при кросс-функциональном взаимодействии бизнес-процессов, а также оценкой динамики кадрового состава организации (количественными и качественными показателями).

Результативность трудовых ресурсов зависит от уровня подготовки специалиста. Адаптация персонала влияет на оценку уровня подготовки и специфику работы бизнес-процессов в организации. Оценка системы адаптации персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик сотрудника согласно должностным обязанностям.

2. Проанализированы международные и российские практики управления трудовыми ресурсами. Базисом всех принципов управления является персонал. Поэтому в каждой отдельной организа-

ции проводится детальный отбор сотрудников согласно критериям, в соответствии с которыми разрабатываются подготовительные программы для должностных обязанностей. Тенденции быстро меняются, а вот методы оптимизации по стандартам остаются неизменными. Поэтому для современного руководителя важно уметь управлять постоянным процессом изменений, опираясь не только на технологии, но и на современные концепции оптимизации производственного процесса для удержания сотрудника.

3. Рассмотрены основные вызовы, стоящие перед оценкой эффективности использования трудовых ресурсов в ПАО «Лукойл».

Основой в деятельности ПАО «Лукойл» являются корпоративные ценности, позволяющие развивать бизнес в соответствии с этическими стандартами, которые состоят из соблюдения прав человека, исполнения требований законодательства и неприятия коррупции в любых проявлениях.

Все элементы кадровой политики выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование кадрового потенциала и гибкость управления трудовыми ресурсами и мотивации. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и адаптации персонала совершенствуется каждый год из-за меняющихся тенденций, которые происходят в последние годы в нефтегазовом секторе, путем развития сервисной модели и централизации функций дочерних Обществ по регионам.

4. Проанализировано финансовое состояние группы «Лукойл» и эффективность использования трудовых ресурсов. Основным подходом к оценке эффективности управления (трудовыми ресурсами) и адаптации персонала в ПАО «Лукойл» является достижение цели с минимальными издержками. Группа «Лукойл» своевременно погашала текущие задолженности и была на уровне доходности выше 2017 г. после пандемии COVID-19. Однако коэффициент финансовой зависимости оказался ниже нормы, что говорит о слишком осторожном подходе Общества к привлечению заемного капитала и об упущенных возможностях повышения собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

На примере компании ООО «Лукойл-Транс» в 2022 г. рентабельность персонала составила 23% за счет высокого уровня использования трудовых ресурсов. Система оценки трудовых ресурсов и адаптации персонала является одной из первостепенных задач группы «Лукойл» в рамках развития персонала. Для группы «Лукойл» автором была разработана система адаптации молодых специалистов на базе дуальной системы высшего образования и предложены мероприятия по обеспечению эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала в группе «Лукойл».

Можно сказать, что повышение эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала связано с развитием способностей и навыков для принятия управленческих решений на разных этапах деятельности компании по принципу непрерывного улучшения на базе полного «погружения в должность» и оценки потенциала сотрудника.

### *Благодарности*

На основании гранта ГУУ: «Разработка методологических оснований совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе»: № 4001–23.

### *Acknowledgments*

Based on the grant from the State University of Management: “Development of methodological foundations for improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex”: No. 4001–23.

### *Литература*

---

- Афанасьев, Кузьмин 2022 – *Афанасьев В.Я., Кузьмин В.В.* О методологических аспектах развития конкуренции на электроэнергетическом рынке // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 2. С. 49–67. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-2-49-67.
- Пузин 2023 – *Пузин В.И.* Мировой опыт совершенствования системы управления трудовыми ресурсами // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4 (153). С 201–206.
- Удейкина 2022 – *Удейкина Н.Г.* Тренды российского энергетического сектора в контексте энергоперехода 4.0 // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 69–79. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-3-69-79>.

### *References*

---

- Afanas'ev, V.Ya. and Kuz'min, V.V. (2022), “About methodological aspects of development competition in the electricity market”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 49–67, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-2-49-67.

- Puzin, V.I (2023), "World experience in improving the system of labor resources management", *Journal of Economy and entrepreneurship*, no. 4, pp. 201–206.
- Udeikina, N.G. (2022), Udeikina, N.G. (2022), "Trends in the Russian energy sector in the context of energy transition 4.0", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 69–79, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-69-79.

### *Информация об авторах*

*Валентин Я. Афанасьев*, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; vy\_afanasyev@guu.ru

*Анастасия Ю. Данилина*, магистр, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; danilina292000@gmail.com

### *Information about the authors*

*Valentin Ya. Afanas'ev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; vy\_afanasyev@guu.ru

*Anastasiya Yu. Danilina*, Master's Degree, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; danilina292000@gmail.com

УДК 339.13:004

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-53-63

## Маркетинговые исследования и цифровая трансформация: вызовы и решения

Виктор Р. Пратусевич

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, v\_pratus@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена оценке роли цифровой трансформации в современном развитии сферы маркетинга и маркетинговых исследований. На основе обзора существующей литературы и опроса экспертов выявлены типы исследовательских технологий, связанные с цифровизацией. Особое внимание уделено развитию онлайн-опросов как базового метода сбора данных в современных маркетинговых исследованиях. Рассмотрена проблема ограничения репрезентативности данных онлайн-опросов и современные решения, позволяющие минимизировать погрешность результатов профессиональных онлайн-опросов.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, маркетинг, маркетинговые исследования, онлайн-опросы, репрезентативность, онлайн-панели

*Для цитирования:* Пратусевич В.Р. Маркетинговые исследования и цифровая трансформация: вызовы и решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 53–63. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-53-63

## Marketing research and digital transformation. Challenges and solutions

Viktor R. Pratusевич

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
v\_pratus@mail.ru*

*Abstract.* The article is about assessing the role of digital transformation in the modern development of the field of marketing and marketing research. Based on a review of existing literature and interviews of experts, the types of research technologies associated with digitalization are identified. Particular attention is paid to the evolution of online surveys as the preferred method of the data collec-

---

© Пратусевич В.Р., 2023

tion in modern marketing research. An issue of the representativeness limitation in the online survey data is addressed and best practice solutions to minimize the error in the results of professional online surveys are considered.

*Keywords:* digital transformation, marketing, marketing research, online surveys, representativeness, online panels

*For citation:* Pratusевич, V.R. (2023), “Marketing research and digital transformation. Challenges and solutions”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 53–63, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-53-63

## *Введение*

Процесс цифровой трансформации за последние годы существенно изменил маркетинговые технологии, затронув все элементы маркетинга-микс и переформатировав комплекс маркетинговых исследований [Пратусевич 2022; Vitsentzatoun et al. 2022]. В то же время роль цифровой трансформации в современном развитии сферы маркетинга и маркетинговых исследований недостаточно систематизирована в литературе. Актуальной задачей на данном этапе представляется выявить те типы маркетинговых технологий и те технологии маркетинговых исследований, которые непосредственно связаны с цифровой трансформацией. В настоящем исследовании дается обзор существующей литературы, проясняющий границы понятия цифровой трансформации маркетинга и маркетинговых исследований. Рассматриваются проблемы применения онлайн-опросов, получивших в последние годы широкое распространение, но зачастую подвергаемых критике из-за несоблюдения методологических критериев репрезентативности. Наконец, делаются выводы о перспективах применения профессиональных онлайн-опросов в практике маркетинговых исследований.

## *Описание исследования*

Цифровая трансформация приводит к тому, что на сегодняшний день существует множество новых технологий, которые встраиваются в цепочки создания ценности для маркетологов, ритейлеров и их клиентов [Gillpatrick 2019]. В качестве примеров можно привести развертывание алгоритмов искусственного интеллекта в качестве инструмента менеджмента и взаимодействия с клиентами, развертывание робототехники в системах снабжения,

взаимодействия с потребителем в магазинах и в Интернете, модели анализа данных, которые используют большие данные и машинное обучение, интеллектуальные датчики и дисплеи по всей цепочке поставок. Ключевой вопрос: могут ли эти технологии внести свой вклад в создание ценности для потребителя, в конечном счете снижая его затраты или улучшая покупательский опыт?

Современный потребитель не просто активно погружен во взаимодействие с цифровой средой и оставляет там информационный след. Цифровые взаимодействия критически важны при осуществлении потребительского выбора, и процесс принятия решения о покупке, механика предпочтений и формирования отношения к брендам включает новые аспекты, связанные с цифровой трансформацией потребительского поведения [Leefflang 2009; Leefflang 2014]. Так, на основе анализа литературы зарубежных авторов по брендингу, теории отношений с брендом и теории социальной идентичности была исследована вовлеченность пользователей социальных сетей в Великобритании и Индии в сетевую активность и ее связь с воспринимаемой глобальностью бренда социальной сети [Akram et al. 2022]. Результаты показывают, что воспринимаемая глобальность бренда социальной сети значительно влияет как на активное, так и на пассивное сетевое взаимодействие пользователей. Результаты исследования позволяют сформулировать полезные рекомендации для SMM-менеджеров с точки зрения необходимости переосмыслить и переработать свои стратегии взаимодействия с пользователями с учетом глобальных культурных различий. Глобальный аспект разработки бренд-стратегий в условиях цифровизации приобретает особую важность в силу следующих основных факторов: 1) развития глобальных цифровых каналов продаж; 2) коллаборации с потребителями при создании глобальной бренд-стратегии; 3) прозрачности активностей бренда в мировом масштабе; 4) глобального характера интернет-коммуникаций между потребителями; 5) развития интернета вещей [Steenkamp 2020].

Недавнее исследование, посвященное изучению цифровой трансформации продаж в сфере B2B и ее влияния на ценностно-ориентированное управление продажами, использовало качественные интервью с двумя целевыми группами участников – одна состояла из специалистов по управлению продажами, а другая – из покупателей [Alamäki, Korpela 2021]. Было установлено, что в результате цифровой трансформации компании переориентируют продажи в сфере B2B на ценностно-ориентированный подход, подразумевающий продажи с использованием более проактивного, непрерывного процесса, в котором большую роль

играет совместная деятельность по созданию цифровой ценности [Pierponen et al. 2022]. При этом покупатели в сфере B2B теперь ожидают более активного информирования о новых ценностных предложениях, но в то же время каналы социальных сетей не имеют большого значения для большинства покупателей B2B. Управление совместным созданием цифровых ценностей следует рассматривать с точки зрения новой экосистемы продаж, где не-продавцы, как правило, играют важную роль в распространении новых ценностных предложений.

Проведенный недавно контент-анализ обширной литературы, опубликованной с 2014 по 2020 г., по тематике цифровой трансформации в маркетинге определил основные изучаемые темы и перспективы будущих исследований цифровой трансформации (например, с позиций сотрудников, клиентов и с точки зрения изменения бизнес-процессов) по предыдущим исследованиям [Ciopri et al. 2023]. Результаты позволят менеджерам по маркетингу в различных организациях лучше понять области и практики маркетинга, которые потенциально могут выиграть в своей эффективности за счет цифровизации, тем самым стимулируя общий переход фирм к цифровой трансформации.

Аналогичный подход продемонстрирован в работе [Miklosik, Evans 2020], где на основе анализа опубликованной литературы по теме цифровой трансформации маркетинга, были выявлены наиболее актуальные области будущих академических исследований в данной сфере. Это прежде всего темы анализа больших данных и применения технологий машинного обучения, также показана необходимость провести детальное исследование ряда других новых технологий, которые оказывают огромное влияние на маркетинг и представляют как вызовы, так и возможности для компаний, менеджеров по маркетингу и для маркетинговых агентств. Эти технологии включают дополненную реальность, виртуальную реальность, блокчейн и интернет вещей. Академические исследования применения перечисленных технологий в области маркетинга обогатит корпус существующей литературы. Большие данные предлагают огромный потенциал развития маркетинговым организациям, но чтобы извлечь реальную ценность из систематического управления информацией, аналитические инструменты и процессы должны применяться для того, чтобы доставить необходимую информацию нужному человеку в определенное место и вовремя. Управление огромным объемом данных требует очень эффективных («лучших») практик. Цифровой маркетинг стал важным каналом для сбора существенных данных о потребителях, позволяющих строить прогнозы на основе аналитики и улучшить качество принятия решений.



Специальное качественное исследование было проведено для анализа роли технологий искусственного интеллекта в реализации маркетинговых функций в компаниях и организациях [Dulloo et al. 2021; Pantano et al. 2019]. Отмечено, что в маркетинге нашли свое применение такие технологии, базирующиеся на использовании искусственного интеллекта, как чат-боты, создание контента, распознавание образов, персонализация электронных писем, программатик-закупка рекламы, распознавание речи и др.

Радикально меняются в условиях цифровой трансформации и каналы сбыта [Granata 2021]. Успех онлайн-канала и цифровизация, продвигаемая несколькими ведущими компаниями в последние годы, резко изменила образ жизни и модели покупательского поведения потребителей. Новые технологии умножили точки соприкосновения на пути клиента, широкополосное подключение к сети Интернет увеличило количество постоянно подключенных потребителей, и с огромной скоростью распространились интернет-магазины. Сегодня возникают следующие вопросы. Каковы последствия цифровых технологических инноваций? Будет ли физический магазин продолжать играть ключевую роль? Смогут ли онлайн-покупки предложить привлекательный и захватывающий потребительский опыт? Появляются новые способы продажи и демонстрации товаров, а также новые способы покупки, такие как согласованное использование физических и онлайн-каналов, а также другие способы, такие как шоу-рум. Смысл использования шоу-рума в рамках концепции омниканальности заключается в получении клиентом информации о товаре в точке продажи офлайн, сборе всей полезной информации и, наконец, онлайн-покупке. Эта схема часто используется для экономии денег, поскольку известно, что онлайн-цены ниже, чем в розничных магазинах, но также она дает возможность покупателю прикоснуться к товару воочию перед его приобретением. Все больше и больше ритейлеров сталкиваются с этим явлением, которое приводит их к необходимости быть отличной витриной, предоставлять информацию, позволять людям прикоснуться к продуктам, но в конечном итоге зарабатывать меньше на продаже. Интеграция электронной коммерции с физическими каналами создает возможности и синергию: компании могут предлагать несколько услуг по разным каналам и для разных целевых сегментов. Интернет-ритейл создает большую потребительскую ценность с точки зрения дополнительных услуг и дополнительных точек соприкосновения на клиентском пути.

Технологии меняют маркетинг организации; и задача использовать весь потенциал цифровой трансформации является одной из ключевых задач для стартапов и малых, и средних предприятий,

которым требуется холистический управленческий подход к управлению знаниями в цифровом контексте [Ziółkowska 2021]. Показано, что центральный вопрос с ресурсной точки зрения, как стартапы и МСП с неадекватными возможностями и ограниченными ресурсами могут пройти цифровую трансформацию в маркетинге, может быть решен на основе управления знаниями о клиентах [Kaoud 2022]. В данном подходе объединены концепции управления знаниями и управления отношениями с клиентами.

Говоря об эффектах цифровой трансформации применительно к сфере маркетинговых исследований, отмечают пять основных областей цифровизации: искусственный интеллект и машинное обучение; блокчейн-технологии; большие данные и точный маркетинг; нейромаркетинг; виртуальная реальность [Ljervava et al. 2022]. Инструменты и методы аналитики социальных сетей, такие как анализ настроений, в настоящее время широко используются в маркетинговых исследованиях для анализа полуструктурированных и неструктурированных данных из социальных сетей. Большинство опубликованных в последнее время работ сосредоточено на возможностях предиктивной аналитики больших данных и ее применения в принятии маркетинговых решений. Аналитика больших данных может помочь предсказывать поведение и предпочтения потребителей на основе предыдущего поведения и значительно улучшить качество принимаемых маркетинговых решений.

По оценкам международной ассоциации исследователей рынка и общественного мнения ESOMAR, объем рынка маркетинговых исследований в мире последние 5 лет растет и в 2022 г. составил 102 млрд долл. США, примерно в 2,5 раза превысив уровень 2014 г. [ESOMAR 2022]. Объем рынка маркетинговых исследований в России последние 5 лет почти не менялся и в 2022 г., как и за год до этого, составил 352 млн долл. США, существенно ниже уровня 2014 г. (385 млн долл.). Если говорить о соотношении долей рынка различных технологий количественных маркетинговых исследований, то можно отметить, что на мировом рынке маркетинговых исследований доля онлайн-опросов составляет 50% (в Российской Федерации – 39%); анализ трафика и веб-аналитика – примерно по 15% (в мире), компьютеризованные телефонные опросы (CATI) – 7% в мире (и 24% в России), личные интервью (Face-to-Face) – 4 и 20% соответственно. Более традиционные форматы личных и телефонных интервью во всем мире уступают свою долю более прогрессивным онлайн-опросам, однако в России этот процесс идет с существенным отставанием.

Цифровизация увеличивает роль пассивных методов сбора данных в рамках маркетинговых исследований и снижает роль

активных маркетинговых исследований, в основе которых лежит опрос респондентов с помощью анкет или гайдов. Технологии искусственного интеллекта дадут новый импульс развитию пассивных маркетинговых исследований, что позволит маркетологам более точно выявлять настроения и мотивы поведения потребителей, опираясь на анализ цифрового следа, в частности постов в социальных сетях, отзывов в рекомендательных сервисах и т. п.

В 2020-е гг. многие бывшие заказчики российских исследовательских агентств – Ozon, МТС, Сбермаркет – теперь сами стали ультратехнологичными игроками с собственными отделами исследований. Они обрастают квалифицированными аналитиками и программистами ушедших международных компаний, перенимают передовые практики, приобретают массу собственных данных для анализа и принятия решений. И именно на их стороне чаще всего возникают проблемы в исследованиях потребительских предпочтений, не учитываются установленные стандартами исследовательской индустрии требования репрезентативности применяемых выборок. Основные проблемы, по мнению экспертов, при этом следующие: 1) искажение задачи (неверно выбраны тип исследования и методологии); 2) нарушение логики онлайн-анкеты; 3) нерепрезентативная выборка. Попытка ускорять и удешевлять опросы за счет развития телефонных и онлайн-инструментов привела, по мнению ряда экспертов, к практически полной потере репрезентативности<sup>1</sup>.

При этом, поскольку известно, что состав интернет-аудитории отличается от структуры населения России и это отличие – один из барьеров достижения репрезентативности выборки при онлайн-исследованиях, есть целевые аудитории, при обследовании которых онлайн-подход применяется нечасто: лица в возрасте старше 55 лет, высокодоходные аудитории, в B2B-проектах средний и крупный бизнес и т. п.

В целом, однако, онлайн-опросы рассматриваются экспертами как основной способ сбора данных в индустрии маркетинговых исследований с долей более 50%. Применение онлайн-опросов за последние годы расширилось: это и заказные, разовые исследования (ad hoc), и трекинговые проекты (динамические измерения показателей присутствия брендов на рынке), и исследования, проводимые на стороне заказчиков, а не исследовательских агентств (DIY).

---

<sup>1</sup> Немчинова Е. «Онлайн-опросы потеряли репрезентативность»: частые проблемы на рынке исследований. URL: <https://www.sostav.ru/publication/krivye-skripty-telefonnogo-oprosa-i-nevernaya-metodologiya-problemy-na-rynke-issledovaniy-57586.html> (дата обращения 12 августа 2023).

Важно отметить, что профессиональные онлайн-опросы основаны на применении онлайн-панелей в качестве источника респондентов для онлайн-опросов. Рекрутирование респондентов на конкретный исследовательский проект из имеющейся в агентстве онлайн-панели – основной, предпочтительный метод рекрутирования. В лидирующих российских агентствах по онлайн-исследованиям поддерживается онлайн-панель, по размеру приближающаяся к 1 млн участников. Другим важным условием обеспечения репрезентативности результатов онлайн-опроса является соблюдение стандартных протоколов контроля качества данных. Необходим профессиональный контроль качества данных онлайн-опросов. Сюда относятся: контроль времени заполнения анкет, контроль открытых вопросов, контроль паттернов заполнения, гарантия «один человек – одна анкета», верификация данных пользователей.

### *Заключение*

Цифровая трансформация сопровождается глубокими изменениями в наборе применяемых маркетинговых технологий и в практике маркетинговых исследований. Количественные и качественные маркетинговые исследования мигрируют онлайн, доля традиционных методов сбора данных постепенно снижается. Онлайн-опросы постепенно выходят на первый план, вытесняя из портфеля исследовательских методик как личные, так и телефонные форматы анкетных опросов. Однако тренд на широкое применение интернет-сервисов для непрофессионального применения анкетных технологий приводит к компрометации установившихся стандартов методологических требований к проведению опросных исследований и снижению методологической планки на рынке маркетинговых услуг. В этих условиях представляется особенно важным сохранение высоких стандартов качества в сфере профессиональных онлайн-опросов с учетом лучших практик передовых исследовательских агентств в отношении обеспечения репрезентативности данных, получаемых в ходе онлайн-опросов на основе применения обширных онлайн-панелей и установленного протокола контроля качества.

### *Литература*

---

Пратусевич 2022 – *Пратусевич В.Р.* Цифровая трансформация комплекса маркетинговых исследований // Эффективное управление в целях устойчивого развития: IX Сперанские чтения: Сб. ст. М.: РГГУ, 2022. С. 97–103.

- Akram et al. 2022 – *Akram M.S., Malhotra N., Goraya M.A.S., Shareef M.A., Malik A., Lal B.* User engagement on global social networks: Examining the roles of perceived brand globalness, identification and global identity // *Technological Forecasting & Social Change*. 2022. Vol. 181. P. 1–14.
- Alamäki, Korpela 2021 – *Alamäki A., Korpela P.* Digital transformation and value based selling activities: seller and buyer perspectives // *Baltic Journal of Management*. 2021. Vol. 16. P. 298–316.
- Cioppi et al. 2023 – *Cioppi M., Curina I., Francioni B., Savelli E.* Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review // *Italian Journal of Marketing*, 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>.
- Dulloo et al. 2021 – *Dulloo R., Singh P., Alvi S.* A study on transformation of marketing practices through artificial intelligence // *Elementary Education Online*. 2021. Vol. 20. P. 2552–2563.
- ESOMAR 2022 – *Global Market Research 2022*. Amsterdam: ESOMAR, 2022. 192 p.
- Gillpatrick 2019 – *Gillpatrick T.* The digital transformation of marketing: impact on marketing practice & markets // *Economics*. 2019. № 7. P. 139–156.
- Granata 2021 – *Granata G.* The digital evolution of consumer purchasing methods and the impact on retail // *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2021. Vol. 10. № 4. P. 1–7.
- Kaoud 2022 – *Kaoud M., El Dine N.A.* Digital transformation in marketing through a customer knowledge management approach for startups and SMEs // *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2022. Vol. 13. № 1. P. 1–7.
- Leeflang et al. 2009 – *Leeflang P.H.S., Bijmolt T.H.A., van Doorn J., Hanssens D.M., van Heerde H.J., Verhoef P.C., Wieringa J.E.* Creating lift versus building the base: current trends in marketing dynamics // *International Journal of Research in Marketing*. 2009. Vol. 26. P. 13–20.
- Leeflang et al. 2014 – *Leeflang P.H.S., Verhoef P.C., Dahlström H., Freundt T.* Challenges and solutions for marketing in a digital era // *European Management Journal*. 2014. Vol. 32. P. 1–12.
- Ljepava et al. 2022 – *Ljepava N., Selakovic M., Mladenović D.* Digital transformation of the marketing research industry in the post-COVID19 era: current trends and future foresights // 4th American University in the Emirates International Research Conference. 22–24 May 2022. Dubai. DOI: 10.13140/RG.2.2.15124.17285.
- Miklosik, Evans 2020 – *Miklosik A., Evans N.* Impact of big data and machine learning on digital transformation in marketing: a literature review // *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. 284–292.
- Pantano et al. 2019 – *Pantano E., Giglio S., Dennis C.* Role of artificial intelligence in business transformation // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2019. Vol. 47. P. 915–927.
- Piepponen et al. 2022 – *Piepponen A., Ritala P., Keranen J., Maijanen P.* Digital transformation of the value proposition: A single case study in the media industry // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. P. 311–325.

- Steenkamp 2020 – *Steenkamp J.E.M.* Global brand building and management in the digital age // *Journal of International Marketing*. 2020. Vol. 28. P. 13–27.
- Vitsentzatoun et al. 2022 – *Vitsentzatou E., Tsoulfas G.T., Mihiotis A.N.* The digital transformation of the marketing mix in the food and beverage service supply chain: a Grey DEMATEL approach // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. P. 1–30.
- Ziółkowska 2021 – *Ziółkowska M.J.* Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. P. 2512–2527.

## References

---

- Akram, M.S., Malhotra, N., Goraya, M.A.S., Shareef, M.A., Malik, A. and Lal, B. (2022), “User engagement on global social networks: Examining the roles of perceived brand globalness, identification and global identity”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 181, pp. 1–14.
- Alamäki, A. and Korpela, P. (2021), Digital transformation and value based selling activities: seller and buyer perspectives, *Baltic Journal of Management*, vol. 16, pp. 298–316.
- Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B. and Savelli, E. (2023), “Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review”, *Italian Journal of Marketing*, URL: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>.
- Dulloo, R., Singh, P. and Alvi, S. (2021), “A study on transformation of marketing practices through artificial intelligence”, *Elementary Education Online*, vol. 20 (6), pp. 2552–2563.
- Gillpatrick, T. (2019), “The digital transformation of marketing: impact on marketing practice & markets”, *Economics*, no. 7, pp. 139–156.
- Global Market Research (2022), ESOMAR, Amsterdam.
- Granata, G. (2021), “The digital evolution of consumer purchasing methods and the impact on retail”, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, vol. 10, no 4, pp. 1–7.
- Kaoud, M. and El Dine, N.A. (2022), “Digital transformation in marketing through a customer knowledge management approach for startups and SMEs”, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 13, no. 1, pp. 1–7.
- Leeflang, P.H.S., Bijmolt, T.H.A., van Doorn, J., Hanssens, D.M., van Heerde, H.J., Verhoef P.C. and Wieringa, J.E. (2009), “Creating lift versus building the base: current trends in marketing dynamics”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 26, pp. 13–20.
- Leeflang, P.H.S., Verhoef, P.C., Dahlström, H. and Freundt, T. (2014), “Challenges and solutions for marketing in a digital era”, *European Management Journal*, vol. 32, pp. 1–12.
- Ljepava, N., Selakovic, M. and Mladenović, D. (2022), “Digital transformation of the marketing research industry in the post-COVID19 era: current trends and future foresights”, *4th American University in the Emirates International Research Conference*, 22–24 May 2022, Dubai, DOI: 10.13140/RG.2.2.15124.17285.

- Miklosik, A. and Evans, N. (2020), "Impact of big data and machine learning on digital transformation in marketing: a literature review", *IEEE Access*, vol. 8, pp. 284–292
- Pantano, E., Giglio, S. and Dennis, C. (2019), "Role of artificial intelligence in business transformation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 47, pp. 915–927.
- Piepponen, A., Ritala, P., Keranen, J. and Maijanen, P. (2022), "Digital transformation of the value proposition: A single case study in the media industry", *Journal of Business Research*, vol. 150, pp. 311–325.
- Pratusevich, V.R. (2022), "Digital transformation of the marketing research mix", *Effektivnoe upravlenie v tselyakh ustoychivogo razvitiya: IX Speranskie chteniya: Sb. st.* [Effective management for sustainable development Proc. of the IX Speranskii International scientific conference. Coll. of articles], RGGU, Moscow, Russia, pp. 97–103.
- Steenkamp, J.E.M. (2020), "Global brand building and management in the digital age", *Journal of International Marketing*, vol. 28, pp. 13–27.
- Vitsentzatou, E., Tsoulfas, G.T. and Mihiotis, A.N. (2022), "The digital transformation of the marketing mix in the food and beverage service supply chain: a Grey DEMATEL approach", *Sustainability*, vol. 14, pp. 1–30.
- Ziółkowska, M.J. (2021), "Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises", *Sustainability*, vol. 13, pp. 2512–2527.

### *Информация об авторе*

*Виктор Р. Пратусевич*, кандидат физико-математических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; v\_pratus@mail.ru

### *Information about the author*

*Viktor R. Pratusevich*, Cand. of Sci. (Physics and Mathematics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; v\_pratus@mail.ru

УДК 339.72:004

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-64-73

## Трастовая схема использования цифровых активов в условиях фрагментации финансовых рынков

Алексей Г. Зайцев

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
Москва, Россия, cbar@bk.ru*

Петр Н. Машегов

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия, yand-man@yandex.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы функционирования международных финансовых рынков в условиях санкций. Оппортунистическое поведение со стороны международных финансовых институтов в отношении Российской Федерации, выразившееся в грубом нарушении обязательств и блокировании значительных объемов финансовых средств, формирует повестку, связанную с необходимостью снижения прозрачности международных транзакций в плане идентификации их связанности с Российской Федерацией. Одним из методов решения данной проблемы является использование цифровых активов. Использование цифровых активов на основе технологии блок-чейн позволяет максимально анонимизировать участников конкретной транзакции при гарантии ее уникальности и исполнения, однако если сделка выходит за пределы данной технологии (логистические цепочки, связанные с поставками сырья, оборудования и пр.), то происходит деанонимизация контрагента за пределами финансового контура. Частично данная проблема решается за счет использования компаний-«прокладок» на территории третьих стран, что ведет к существенному повышению стоимости логистических издержек. При этом компании-«прокладки» не решают проблемы доступа к зарубежным финансовым рынкам и риска для контрагентов, связанного с обвинениями в деловых отношениях с компаниями из санкционных списков. Альтернативой таким компаниям могли бы стать цифровые финансовые активы под управлением номинальных владельцев. В работе представлены методические рекомендации реализации проектов, связанных с созданием частично обеспеченных цифровых финансовых активов на основе трастовых договоров, что позволит смягчить санкционное

© Зайцев А.Г., Машегов П.Н., 2023



воздействие на экономику страны в условиях фрагментации глобальной финансовой системы.

*Ключевые слова:* цифровые активы, финансовые рынки, трастовый договор, санкции

*Для цитирования:* Зайцев А.Г., Машегов П.Н. Трастовая схема использования цифровых активов в условиях фрагментации финансовых рынков // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 64–73. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-64-73

## Trust scheme for the use of digital assets in the context of financial market fragmentation

Aleksei G. Zaitsev

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
cbap@bk.ru*

Petr N. Mashegov

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,  
yand-man@yandex.ru*

*Abstract.* The article deals with the functioning of international financial markets under sanctions. Opportunistic behavior on the part of international financial institutions in relation to the Russian Federation, expressed in a gross violation of obligations and blocking significant amounts of financial resources, forms an agenda related to the need to reduce the transparency of international transactions in terms of identifying their connection with the Russian Federation. One of the methods for solving the issue is the use of digital assets. The use of digital assets based on blockchain technology makes it possible to maximally anonymize the participants in a particular transaction while guaranteeing its uniqueness and execution, however, if the transaction goes beyond such technology (logistical chains associated with the supply of raw materials, equipment, etc.), then the counterparty is deanonymized outside financial circuit. Partially, that could be solved through the use of companies “gaskets” in the territory of third countries, which leads to a significant increase in the cost of logistics expenses. At the same time, “laying companies” do not provide accessing foreign financial markets and the risk avoidance for counterparties associated with accusations of doing business with companies from the sanctions list. An alternative to such companies could be digital financial assets managed by nominal owners. The paper presents methodological recommendations for the implementation of projects related to the creation of partially secured digital financial assets based on trust agreements, which will mitigate the sanctions

impact on the country's economy in the context of the fragmentation of the global financial system.

*Keywords:* digital assets, financial markets, trust agreement, sanctions

*For citation:* Zaitsev, A.G. and Mashegov, P.N. (2023), "Trust scheme for the use of digital assets in the context of financial market fragmentation", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 64–73, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-64-73

Оппортунистическое поведение со стороны международных финансовых институтов в отношении Российской Федерации, выразившееся в грубом нарушении обязательств и блокировании значительных объемов финансовых средств, формирует повестку, связанную с необходимостью снижения прозрачности международных транзакций в плане идентификации их связанности с Российской Федерацией. Одним из методов решения данной проблемы является использование цифровых активов.

Наиболее известным примером использования цифрового актива для решения проблем государственного развития и обхода санкций при торговле нефтью является цифровой актив PETRO (PTR), эмитированный правительством Венесуэлы и имеющий (декларируемый) обеспечение со стороны правительства данной страны [Сопоцько, Морозова 2020].

Анализируя эффективность применения PETRO, можно констатировать очень противоречивые результаты. С одной стороны, в аспекте открытых источников и обращения как параллельной валюты данный опыт можно назвать удачным с очень большими оговорками. С другой стороны, что касается возможности обхода санкций на торговлю нефтью, достоверные данные в открытых источниках, по понятным причинам, отсутствуют [Мосакова 2020].

Возможность копирования институции PETRO для решения финансовых проблем Российской Федерации в настоящее время ограничена, так как любые субъекты, декларирующие аффилированность с Российской Федерацией, сталкиваются с применением санкций и отсутствием возможности ведения деятельности по декларируемым правилам международных финансовых рынков [Долгиева 2018].

В связи с этим принципиальным отличием от стратегии применения PETRO использование потенциала цифровых активов на международных финансовых рынках со стороны Российской Федерации [Чуйкова 2021] должно быть отсутствие формальной аффилиации бенефициара с государственными структурами Рос-

сии (или структурами, подпадающими под санкционное воздействие). Реализация данного механизма возможна за счет введения договора трастового управления без разглашения фактического бенефициара управления активами.

Использование цифровых активов на основе технологии блокчейн позволяет максимально анонимизировать участников конкретной транзакции при гарантии ее уникальности и исполнения, однако если сделка выходит за пределы данной технологии (логистические цепочки, связанные с поставками сырья, оборудования и пр.), то происходит деанонимизация контрагента за пределами финансового контура. Частично данная проблема решается за счет использования компаний-«прокладок» на территории третьих стран, что ведет к существенному повышению стоимости логистических издержек. При этом компании-«прокладки» не решают проблемы доступа к зарубежным финансовым рынкам и риска для контрагентов, связанного с обвинениями в деловых отношениях с компаниями из санкционных списков.

Договор трастового управления заключается между управляющим активами и номинальным бенефициаром в рамках той юрисдикции и в соответствии с правилами делового оборота, которые установлены на территории осуществления хозяйственной деятельности управляющего. В этом случае договор трастового управления реализуется в рамках раскрытия информации и не имеет принципиального отличия от «обычного» договора траста.

Договор траста между фактическим владельцем актива (фактическим бенефициаром) и Номинальным владельцем актива не предусматривает его раскрытия и присутствия в публичном пространстве. Договор траста между фактическим и номинальным владельцем актива имеет статус государственной тайны. Это позволяет защитить интересы Российской Федерации и получить доступ к зарубежным финансовым рынкам.

Практика сокрытия реальных владельцев бизнеса широко используется при осуществлении нелегальной деятельности со стороны криминальных структур и запрещена во всех юрисдикциях мира как источник коррупции и прочих противоправных действий, направленных на снижение общего благосостояния общества при возможности обогащения отдельных лиц, стремящихся выйти из правового поля регулирования финансовых потоков. На противодействие подобным практикам направлены Базельские соглашения.

Предложения, связанные с реализацией мероприятий, непосредственным образом нарушают международные соглашения, в которых участвует Российская Федерация в рамках функциони-

рования международной финансовой системы. Это является вынужденной мерой, так как замораживание активов и блокирование хозяйственной детальности в одностороннем порядке (в отсутствие соответствующей резолюции ООН) также являются беспрецедентными в новейшей истории.

Реализация осуществляется через эмиссию стэйблкоинов (т. е. цифровых активов, имеющих реальное обеспечение). При этом держателем гарантирующих цифровых активов является номинальный владелец, у которого с реальным владельцем актива заключен договор траста, не подлежащий разглашению и охраняемый в режиме государственной тайны.

Рассмотрим принципиальные моменты договора траста между реальным и номинальным владельцами актива.

Договор устанавливает условия доверительного управления имуществом между реальным владельцем актива и номинальным владельцем актива.

Реальный владелец актива (РВА) – это субъект (юридическое, физическое лицо или государственная организация), который является владельцем актива в рамках юрисдикции Российской Федерации. При этом сведения о владении данным активом не обязаны быть размещены публичным образом. Раскрытие данной информации предусматривается в режиме государственной тайны.

Номинальный владелец актива (НВА) – это субъект (юридическое, физическое лицо или государственная организация), который является владельцем актива в рамках юрисдикции Российской Федерации или иной юрисдикции. Сведения о владении данным активом размещены публичным образом, и раскрытие данной информации предусматривается в соответствии с нормами юрисдикции территории, на которой осуществляет свою деятельность номинальный владелец актива.

Номинальный владелец актива осуществляет управление находящимся в его ведении имуществом, исходя из интересов реального владельца актива в соответствии с оговоренным порядком управления, а также уровнями принятия решений относительно использования данного актива, что фиксируется в виде целей и проекта деятельности, являющегося приложением к трастовому договору между РВА и НМА, а по сути – неотъемлемой его частью на весь срок действия договора.

Сделки с имуществом номинальный владелец актива совершает от своего имени, не указывая при этом, что он действует в интересах третьего лица.

Права, приобретенные номинальным владельцем актива в результате действий по управлению имуществом, включаются

в состав переданного в доверительное управление имущества. Обязанности, возникшие в результате таких действий, исполняются за счет этого имущества.

Номинальный владелец актива обязан:

- осуществлять управление имуществом, переданным ему в интересах реального владельца актива;
- представлять реальному владельцу актива отчет о ходе осуществления управления имуществом в порядке и форме, оговоренными договором не реже установленного срока или чаще, если это будет связано с существенным изменением обстоятельств реализации договора. Отчет должен содержать информацию о совершенных номинальным владельцем актива сделках и иных действиях с имуществом, сумме полученных доходов за отчетный период, сумме расходов, связанных с управлением имуществом, уровне достижения целей, оговоренных в проекте, являющемся частью данного договора;
- вести обособленный учет имущества, переданного ему в доверительное управление реальным владельцем актива. Ведение обособленного учета может осуществляться в рамках системы управленческого учета, согласованной с РВА и не соответствующей нормативам ведения бухгалтерского учета, принятым в юрисдикции деятельности НВА;
- обеспечить прозрачность отчетности, представляемой реальному владельцу актива с бухгалтерской отчетностью, предоставляемой в рамках действующей юрисдикции, в том числе публичного характера, что является одним из элементов контроля добросовестности исполнения обязательств со стороны НВА. Отчетность, которую формирует и предоставляет номинальный владелец актива реальному владельцу актива не является публичной и имеет режим доступа, как и информация о самом договоре;
- открыть (по возможности) отдельный банковский счет для осуществления операций, связанных с управлением имуществом, переданным реальным владельцем актива.

Номинальный владелец актива вправе самостоятельно определять пути и конкретные направления осуществления управления активом, совершать любые юридические и фактические действия в интересах реального владельца актива и достижения целей проекта, указанных в договоре.

Особые категории действия с активом требуют прямого согласования с РВА, если данные действия не предусмотрены проектом и не указаны в договоре.

К категории особых действий относятся:

- продажа актива;
- внесение актива в виде вклада в совместную деятельность;
- внесение актива в качестве залога;
- внесение актива в уставный капитал коммерческой организации.

Вознаграждение номинальному владельцу актива выплачивается за счет доходов от использования актива. Размер вознаграждения, порядок его получения оговариваются условиями договора и также не являются предметом раскрытия публичной информации.

В качестве типа криптовалюты, которую предлагается использовать в рамках проекта по обеспечению международных транзакций, не подпадающих под санкции, предлагается использовать одну из разновидностей стейблкоинов. Предполагается следующая последовательность проведения работ по проекту.

#### 1. Выбор юрисдикции проекта.

Для реализации проекта выбирается юрисдикция, имеющая достаточно лояльное отношение к регулированию рынка криптовалют и при этом не подпадающая под антироссийские санкции.

Таким образом, если цифровые активы субъектов с особыми экономическими режимами, о которых идет речь в пункте 3.1, обеспечивают развитие рынка цифровых активов на территории России и используют потенциал гарантий нашего государства, то данный инструмент реализуется с максимальным дистанцированием от отечественных государственных структур и призван обеспечить международное присутствие отечественных финансовых структур на мировом рынке цифровых активов, выступая и в качестве инструмента международных сделок, и в качестве экспериментальной площадки в данной сфере.

#### 2. Выбор формы (типа) криптовалюты.

Предлагается использовать смешанный вид стейблкоинов, сочетающий материальное и алгоритмическое обеспечение.

Цель любой нефтяной криптовалюты (т. е. такая стабильность, которая гарантируется не государством и не привязана ни к какой государственной валюте, точнее, запасу этой валюты у эмитента) заключается в том, чтобы достичь такой критической массы, при которой краткосрочные колебания спроса/предложения данной кибервалюты не оказывали бы существенных колебаний ее курса. Причем данные колебания рассматриваются как негативные как в отношении краткосрочного удорожания, так и удешевления.

Для рассматриваемого проекта предлагается использовать смешанный тип, когда часть стоимости криптовалюты гарантируется

активами эмитента, а часть – за счет алгоритмического сглаживания. Алгоритмическое сглаживание колебаний стоимости предлагается осуществлять за счет применения метода «сеньораж Роберта Сэмса». Суть данного метода заключается в том, что эмитент контролирует объем предложения стейблкоинов при помощи смарт-контрактов. Для фиатных систем сеньораж эмиссии присваивается государством. При алгоритмическом методе стабилизации криптовалюты он распределяется между держателями монет на основе смарт-контрактов. Держатели криптовалюты получают акции на долю в будущем сеньораже, причем размер этой доли меняется в противофазе с рынком, стимулируя приобретать (держат) монеты при увеличении их предложения на рынке (что обычно ведет к падению курса), и наоборот, снижая данные выгоды, когда спрос на монеты растет, защищая тем самым от резкого повышения стоимости стейблкоина.

3. Выбор способа обеспечения первоначальной эмиссии и залоговой части стоимости монеты.

В качестве актива, который обеспечивает залоговую стоимость стейблкоина, предлагается использовать:

- не сырье (как это было использовано в Венесуэле, где в качестве залога выступали нефтяные запасы), так как нефть однозначно ассоциируется с активами нашей страны, а данный актив с высокой вероятностью попадет под санкции, существуют проблемы с его транспортировкой и хранением;
- не фиатные валюты каких-либо стран, так как рубль находится под санкционным давлением, а наиболее стабильные валюты эмитированы недружественными странами;
- не комбинацию нескольких криптовалют из-за высокого уровня их волатильности.

Представляется, что наиболее приемлемым активом в этом случае может быть золото, которое относительно просто в транспортировке и хранении, существенным запасом которого обладает Россия и стоимость которого лишь растет в течение последних десятилетий.

4. Заключение договора трастового управления с номинальным владельцем актива и передача необходимого количества золота для начала деятельности и осуществления эмиссии соответствующего стейблкоина.

Данная часть является непубличной, предусматривает разностороннюю проверку потенциального контрагента, а также предусматривает санкции в отношении блокирования оппортунистического поведения. Данная часть проекта должна находиться, скорее, в ведении спецслужб, нежели финансовых регуляторов, и

поэтому рассматривается в этой работе исключительно как этап реализации без рассмотрения подробностей его осуществления.

5. Операционная деятельность и оптимизация алгоритмов стабильного функционирования стейблкоина.

Таким образом, в статье представлены методические рекомендации реализации проектов, связанных с созданием частично обеспеченных цифровых финансовых активов на основе трастовых договоров, что позволит смягчить санкционное воздействие на экономику страны в условиях фрагментации глобальной финансовой системы.

### Литература

- Долгиева 2018 – Долгиева М.М. Зарубежный опыт правового регулирования отношений в сфере оборота криптовалюты // *Lex Russica* (Русский закон). 2018. № 10 (143). С. 116–129.
- Мосакова 2020 – Мосакова Е.А. Национальная криптовалюта как фактор экономического развития Венесуэлы // *Iberoamerica*. 2020. № 1. С. 160–176.
- Сопощко, Морозова 2020 – Сопощко Д.Д., Морозова С.Н. Блокчейн-решение для развивающихся экономик на примере криптовалюты El Petro // *Экономика и инновации: Материалы научно-практической конференции*. Москва, 29 ноября 2019 г. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. С. 322–325.
- Чуйкова 2021 – Чуйкова А.М. Венесуэльская криптовалюта Petro как элемент денежно-кредитной политики // *Латинская Америка*. 2021. № 4. С. 23–39.

### References

- Chuikova, A.M. (2021), “Venezuelan cryptocurrency Petro as an element of monetary policy”, *Latinskaya Amerika*, no. 4, pp. 23–39.
- Dolgieva (2018), “Foreign experience of legal regulation of relations in the field of cryptocurrency turnover”, *Lex Russica (Russian Law)*, no. 10 (143), pp. 116–129.
- Mosakova, E.A. (2020), “National cryptocurrency as Venezuela’s economic development factor in the 21<sup>st</sup> century”, *Iberoamerica*, no. 1, pp. 160–176.
- Sopotsko, D.D. and Morozova, S.N. (2020), “Blockchain solution for developing economies on the example of the El Petro cryptocurrency”, *Ekonomika i innovatsii: Materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 29 noyabrya 2019 g.* [Economics and innovations. Proceedings of the scientific and practical conference, Moscow, November 29 2019], REU im. G.V. Plekhanova, Moscow, Russia, pp. 322–325.



*Информация об авторах*

*Алексей Г. Зайцев*, доктор экономических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; cbap@bk.ru

*Петр Н. Машегов*, доктор экономических наук, профессор, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия; 129090, Россия, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1; yand-man@yandex.ru

*Information about the authors*

*Aleksei G. Zaitsev*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyannyi Lane, Moscow, Russia, 117997; cbap@bk.ru

*Petr N. Mashegov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Moscow Financial and Industrial University “Synergy”, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 9/14, Meshchanskaya Street, Moscow, Russia, 129090; yand-man@yandex.ru

УДК 658.8(476)

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-74-88

## Маркетинговые стратегии в практике белорусских компаний

Светлана В. Разумова

*Белорусский государственный экономический университет,  
Минск, Республика Беларусь, razumova\_s@bseu.by*

*Аннотация.* В работе представлено описание современных маркетинговых тенденций, особенностей их проявления в Республике Беларусь, оценка роли маркетинга в деятельности белорусских компаний, данные по исследованиям маркетинговых целей, задач, применяемых белорусскими организациями маркетинговых технологий. Проанализированы сдерживающие факторы и ключевые маркетинговые возможности.

*Ключевые слова:* маркетинг-стратегия, интернет-маркетинг, маркетинг-технологии, тенденции маркетинга, белорусский маркетинг, SMM-маркетинг, интернет-маркетинг, отраслевой маркетинг, маркетинговые инструменты, цели и задачи маркетинговой деятельности, маркетинговые КРІ

*Для цитирования:* Разумова С.В. Маркетинговые стратегии в практике белорусских компаний // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 74–88. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-74-88

## Marketing strategies. Belarusian experience

Svetlana V. Razumova

*Belarussian State Economic University, Minsk, Republic of Belarus,  
razumova\_s@bseu.by*

*Abstract.* The author presented a description of modern marketing trends, features of their implementation in the Republic of Belarus, an assessment of the role of marketing in the activities of Belarusian companies, data on research of marketing goals, tasks used by Belarusian organizations of marketing technologies. The constraints and key marketing opportunities were analyzed.

*Keywords:* marketing strategy, Internet marketing, marketing technologies, marketing trends, Belarusian marketing, SMM marketing, Internet marketing, industry marketing, marketing tools, marketing goals and objectives, marketing KPI

---

© Разумова С.В., 2023

*For citation: Razumova, S.V. (2023), "Marketing strategies. Belarusian experience", RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series, no. 4, pp. 74–88, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-74-88*

В современных условиях в развитии теории и практики маркетинга отмечаются заметные перемены. Они происходят под воздействием рыночных и макроэкономических изменений, появления новых маркетинговых технологий и инструментов, способов работы с потребителями и многих других условий.

Особенно это относится к последним двум-трем годам, когда заметно поменялось поведение потребителей, как в предпочтении выбора новых каналов продаж, так и в отношении формирования лояльности, расширения взаимодействия с брендами на принципах омниканальности и инклюзивности. При этом изменения затронули и так называемую сферу B2B (business-to-business), в которой произошло переосмысление процессов закупок на фоне все более активного вовлечения в эту деятельность возможностей сети Интернет.

Консолидация рекламных доходов в руках крупных интернет-игроков, например "Google" и других подобных компаний, обеспечила им роль драйверов роста рекламного рынка и законодателей в части развития рекламных форматов и медиа-аналитики. Представители медиа-индустрии постепенно внедряют в свою практику возможности искусственного интеллекта, большие данные и performance-маркетинг – быстро развивающиеся направления, позволяющие все более точно оценить эффективность принимаемых маркетинговых усилий. Упрощение и автоматизация маркетинговых усилий, с одной стороны, и усложнение удержания клиента, с другой – две стороны современного маркетинга. В настоящее время клиентоориентированность в организациях выходит за рамки сугубо внутреннего дела отдела маркетинга и службы сервиса и часто требует полной перестройки бизнес-процессов, внедрения систем управления клиентским опытом, изменений в области кадровой политики, сбора и анализа клиентской информации, выстраивания эффективных взаимодействий между многими другими отделами и службами.

Благодаря новым технологиям и маркетинговым решениям современные компании приближаются к реализации сформулированной еще в 2003 г. модели 4R Э. Эттенберга, которая предполагает детальное изучение желаний и предпочтений потребителей и разработку для них улучшенной потребительской стоимости и состоит из следующих элементов: отношения, экономия, релевантность

и вознаграждение [Ettenberg 2003; Пантелеев и др. 2022, с. 4149]. Каждому “R” Эттенберг присваивает по две ключевые маркетинговые компетенции (сервис, опыт, время, удобство, экспертиза, товар, затраты, рост), под которыми понимает фундаментальные навыки и качества сотрудников, на основе которых можно успешно дифференцировать свой товар от конкурирующих брендов [Изакова, Капустина 2019, с. 799].

Клиент становится центром данной модели и вправе рассчитывать на удобство потребления, своевременную поддержку и обеспечение эффективной обратной связи, базирующейся на высоком уровне лояльности. Маркетинг, в свою очередь, встраивается практически во все бизнес-процессы компании, когда каждое подразделение и каждый бизнес-процесс ориентированы на такие KPI, как удовлетворенность клиента, уровень его лояльности (NPS), уровень удержания/оттока клиента, цена привлечения клиента, уровень вовлеченности, уровень репутации бренда и др. В модели 4R персонализация также играет важную роль, а появившиеся технологии и продукты уже активно внедряются и рассматриваются как важные рядом компаний.

Представители бизнес-среды (Econsultancy, McKinsey) также предприняли попытку переосмысления маркетинга, подчеркнув серьезные изменения в части данных и аналитики, взаимодействия с клиентами, контента, многоканальности и персонализации. В 2017 г. Эшли Фридляйн предложил свою модель маркетинга МЗ как ответ на проблему сближения цифрового и онлайн-маркетинга и четкого определения маркетинговых функций и задач в современной организации<sup>1</sup> [Изакова, Капустина 2019]. В модели выделены блоки маркетинг-стратегии, маркетингового анализа, планирования маркетинга и реализации маркетинга. В стратегии автор предлагает, как и ранее, рассматривать элементы – брендинг, позиционирование, сегментацию и таргетинг, значительно переосмысливает блок маркетинг-аналитики, включает в блок реализации стратегии дистрибуцию, учет и поддержку клиентского опыта, интегрированные маркетинговые коммуникации, данные и измерения. Изменения затрагивают не столько структуру и название элементов, сколько их содержание благодаря цифровизации, использованию искусственного интеллекта и Big Data. Большую роль в процессе цифровизации играют CRM и СЕМ-системы, позволяющие не только аккумулировать большие систематизирован-

---

<sup>1</sup> Friedlein A. Introducing the Modern Marketing Model (M3). 2017. URL: <https://econsultancy.com/introducing-the-modern-marketing-model-m3/> (дата обращения 13 июня 2023).

ные объемы клиентской информации, но и сглаживать процессы взаимодействия с клиентами.

Период пандемии и послепандемийных вызовов в еще большей мере повлияли на «лицо» маркетинга. Произошли серьезные изменения в потребительском поведении (отчет Adobe 2021 Digital Trends. Experience Index), которые стали заметными уже по итогам 2020 года для представителей всех секторов. При этом необычный рост числа пользователей в диджитл-каналах отметили 63% представителей B2C-сектора, 57% представителей B2B, 72% представителей сектора потребительских товаров<sup>2</sup> [Орлова и др. 2022].

2021-й год стал годом значительного сокращения маркетинг-бюджетов – 6,4% доходов компаний, согласно отчету Gartner “The state of marketing budget and strategy 2022”, но уже в 2022-м на маркетинг потратили 9,5% доходов (в 2020 г. цифра составляла 11%)<sup>3</sup> [Пантелеев и др. 2022]. В значительной мере бюджеты направлялись на блок маркетинг-аналитики, стратегические задачи формирования бренд-стратегии, управления лояльностью и управления маркетинг-кампаниями. Значительные средства выделялись и на вопросы, связанные с формированием клиентского опыта. Прежде всего – это Веб и UX-дизайн, мобильные приложения. 2022 г. возвратил также интерес к офлайн-маркетингу, доля расходов на который составила 44%. Компании значительно продвинулись к реализации модели 4R.

Произошедшие изменения позволяют несколько уточнить маркетинг-инструменты в модели 4R, подробно описанной в статье 2019 г. Изаковой и Капустина «Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия».

Какие тенденции и направления маркетинг-стратегии характерны для белорусских компаний и насколько их опыт и перспективы соответствуют глобальным трендам, рассмотрим при использовании результатов проведенного исследования. Исследование проводилось коллективом сотрудников и студентов факультета маркетинга и логистики Белорусского государственного экономического университета, включая автора, на протяжении последних трех лет в виде опроса представителей бизнеса и охватило порядка 300 компаний.

---

<sup>2</sup> Digital trends 2022 URL: [https://business.adobe.com/resources/sdk/digital-trends-report.html?faas\\_unique\\_submission\\_id=3A9CEA4B-91D2-9CB8-367F-F553B127FF7F](https://business.adobe.com/resources/sdk/digital-trends-report.html?faas_unique_submission_id=3A9CEA4B-91D2-9CB8-367F-F553B127FF7F) (дата обращения 18 марта 2023).

<sup>3</sup> The State of Marketing Budget and Strategy 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/annual-cmo-spend-survey-research> (дата обращения 20 марта 2023).

Таблица 1

Современные маркетинговые инструменты  
в комплексе маркетинга 4R Э. Эттенберга [Изакова, Капустина 2019]

Элементы модели	Компетенции	Ценность для потребителя в 4R	Поддерживающие системы и маркетинг-инструменты	Дополнительные ценности для потребителя
1R Взаимодействие	<i>Сервис</i> – технологическая оптимизация	Снижение технологического риска	Call-центры, мобильные приложения, чат-боты, интернет-помощники, видеомаркетинг, профессиональный контент-маркетинг	Прозрачность и быстрота сервисной поддержки, реализация принципа «Помощь точно в срок», экспертная поддержка
	<i>Опыт</i> – формирование взаимоотношений	Доверие на базе выполнения взаимных обязательств	SMM, ведение бренд-сообществ, видеомаркетинг, инфлюенсер-маркетинг, системы замера удовлетворенности и обратного отклика (CRM, SEM), CJM, UX	Вовлеченность во взаимодействие с брендом, реализация принципа инклюзивности, социальная ответственность, простота коммуникаций с брендом
2R Экономия	<i>Время</i> – прямые каналы продаж и коммуникаций	Сокращение времени на оформление заявки/сделки	Электронные формы и личные кабинеты, мобильные приложения, автоматическая пролонгация заказов, пункты самовывоза, курьерская доставка	Простота в выборе продукции, легкость оплаты, доступность и простота оформления и получения заказа, экономия усилий и времени, защищенность
	<i>Удобство</i> – гарантии соблюдения объемов и сроков (оптимизация бизнес-процессов)	Соблюдение сроков и объемов выполнения заказов	CRM, система сбора откликов и рекламаций клиентов, отслеживания заказа, хода выполнения заказа	Простота и прозрачность оформления сделки, безопасность, гарантия поставки/доставки, возврата средств, замены бракованной продукции

3R Релевантность	<p><i>Экспертиза</i> – соблюдение отраслевых стандартов и технологий</p>	<p>Снижение издержек b2b-клиентов ввиду синхронизации бизнес-процессов</p>	<p>Ивент-маркетинг – профессиональные сообщения, экспертное сопровождение, совместные базы данных, система отслеживания остатков товара</p>	<p>Снижение количества простоев, отсутствия продукции, снижение логистических затрат</p>
	<p><i>Товар</i> – индивидуализация и кастомизация на уровне производства, продаж, сервиса</p>	<p>Индивидуальный подход в разработке продукта, новые характеристики</p>	<p>Персонализация маркетинговых коммуникаций, интерактивные системы кастомизации изделий, формирование индивидуальных заявок</p>	<p>Экономия усилий на выборе продукции, реализация персональных идей, потребности «выделиться»</p>
4R Вознаграждение	<p><i>Затраты</i> – гибкая ценовая стратегия</p>	<p>Снижение затрат потребителей ввиду скидок и специальных цен</p>	<p>Системы и карты лояльности, мобильный маркетинг, партнерский маркетинг</p>	<p>Выгода от комплексных решений, ведение клиентской истории и учет предпочтений</p>
	<p><i>Рост</i> – система информирования клиентов</p>	<p>Доступность и прозрачность информации во взаимодействии с клиентом</p>	<p>SEO, таргетинг, SMS-системы трекинга, внешняя экспертиза и рейтинговое, CJM, UX</p>	<p>Получение экспертной информации, более осознанный выбор, снижение риска послепокупочного диссонанса</p>

Первый вопрос, адресованный нашим респондентам, был сформулирован следующим образом: «С Вашей точки зрения уровень маркетинга в Республике Беларусь?» В качестве вариантов ответов предложены:

- 1) продвинутый – большинством компаний используются самые современные инструменты маркетинга от традиционных до диджитл;
- 2) высокий – белорусские компании активно используют различные маркетинговые инструменты в офлайн- и онлайн- среде;
- 3) недостаточно высокий – белорусские компании используют некоторые инструменты офлайн- и онлайн-маркетинга, порой эпизодически;
- 4) невысокий – белорусскими компаниями редко используются инструменты маркетинга, не уделяется им должного внимания;
- 5) отсутствует (маркетинговые инструменты и решения находятся на зачаточном уровне).

Полученная структура ответов представлена на рис. 1.

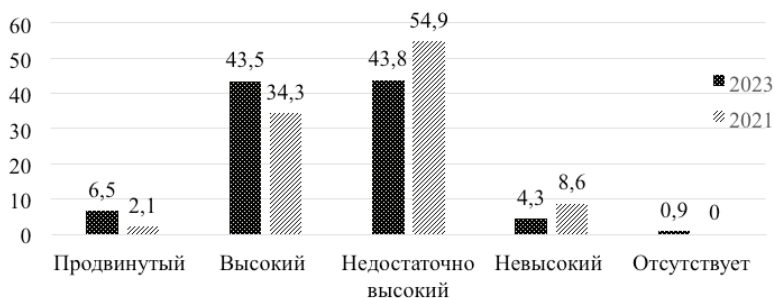


Рис. 1. Уровень развития маркетинга в Республике Беларусь по мнению респондентов, доля ответов в %

Продвинутым и высоким уровень маркетинга сочли 50% опрошенных, что на 13,6 п. п. выше, чем в 2021 г., невысоким – только 8,6% в 2021 г. и уже 4,3% – в 2023-м. Ситуация постепенно улучшается, тем не менее скепсис относительно данного вопроса у специалистов присутствует. Предсказуемо выше доля ответивших «Продвинутый» и «Высокий» оказалась среди представителей компаний, которые отнесли себя к категории лидирующих, – 66,3%, а «невысоким» определил уровень маркетинга лишь один представитель данной категории.



Таблица 2

Внимание маркетингу и цифровизации  
в компаниях разных секторов  
по результатам исследований 2023 г.

№ п/п	Сфера деятельности / региональный охват	Внимание маркетингу в компании	Ориентация на цифровизацию бизнес-процессов и маркетинговой деятельности
1	В среднем по выборке	3,76	3,76
2	В категории компаний-лидеров	4,21	4,3
3	По сфере деятельности		
	Маркетинг, реклама, SMM	4,38	4,53
	Финансы	4,28	4,33
	Общественное питание, ресторанный бизнес	3,81	3,69
	Транспорт	3,75	3,81
	Торговля	3,66	3,66
	Производство	3,54	3,46
4	По региональному охвату		
	Мирового, международного уровня	3,77	3,86
	Национального уровня	3,90	3,83
	Регионального и локального уровня	3,59	3,51

Внимание маркетингу и цифровизации в компаниях респондентов мы предложили оценить по шкале от 1 – отсутствует до 5 – значительное. Результаты опроса представлены в табл. 2. По выборке из 322 организаций средний балл составил 3,76 относительно маркетинга и 3,76 относительно цифровизации бизнес-процессов и маркетинговой деятельности. Являясь неоспоримым трендом последних 3–5 лет, цифровизация вносит значительный вклад в развитие маркетинговой и хозяйственной деятельности и белорусских компаний. Примечательно, что важность обоих направлений значительно выше в категории лидирующих компаний, по маркетингу средняя оценка по группе составила 4,21, цифровизации – 4,3. В разрезе отраслей представители индустрии маркетинга, рекламы и SMM показали самые высокие значения – 4,38 и 4,53 соответственно, специализируясь на данной области, эти организации действительно уделяют больше внимания и маркетингу, и его

цифровизации. Также активны в этом направлении организации белорусского финансового сектора (в большинстве банки), тогда как самые низкие оценки поставили своим компаниям специалисты, работающие в области производства, торговли и транспорта. Не прослеживается сильной зависимости между важностью маркетинга и цифровизации и региональным охватом организаций.

Самые низкие значения поставили респонденты, представляющие организации локального и регионального уровня, размер компании во многом определяет уровень маркетинговых бюджетов, а локальный, региональный уровни присутствия при хорошем знании местного рынка и невключении в серьезную конкуренцию с более крупными игроками предопределяет смещение интересов в другие области деятельности – производственную, логистическую, кадровую.

Среди наиболее перспективных направлений маркетинга сохраняют свою привлекательность интернет-маркетинг для 90% респондентов, SMM – для 70% респондентов и брендинг – для 57% опрошенных. Омниканальный, экологический и ивент-маркетинг значительно отстают в приоритетах белорусских специалистов.

Исследование сдерживающих развитие маркетинга факторов показало растущую озабоченность нехваткой квалифицированных специалистов (актуально для 36% компаний) и воздействием неконтролируемых внешних факторов (актуально для 32,6% компаний) (рис. 2). Более трети специалистов также обеспокоено ограничением маркетинг-бюджетов. Об отсутствии значимых препятствий высказалось 24,2% респондентов, тогда как годом ранее таковых было 35,5%.

Какие инициативы в части развития маркетинга организации стоит предпринять белорусским компаниям показано на рис. 3. Вкупе с препятствием «Нехватка квалифицированных специалистов» крайне важны инициативы в области развития системы профессионального роста – для 95% опрошенных, развития системы мотивации сотрудников – для 92% опрошенных. Не менее важными респонденты посчитали и улучшение бизнес-процессов (90%), системы маркетинговых исследований (90,4%) и дальнейшей цифровизации бизнеса – очень важно и важно для 80,7% специалистов.

В части ключевых компетенций, в повышении которых нуждаются принявшие участие в опросе специалисты, последние называли: маркетинг-аналитику (48,1% ответов), разработку маркетинг-стратегий (44,7% ответов), SMM (44,1% ответов), интернет-аналитику (37,3%), проведение маркетинговых исследований (36%), разработку дизайна рекламных материалов (32,9%). Не нуждаются в повышении компетенций 10% ответивших.



Рис. 2. Препятствия для развития маркетинга в организации, доля ответов, % (2023 г.)

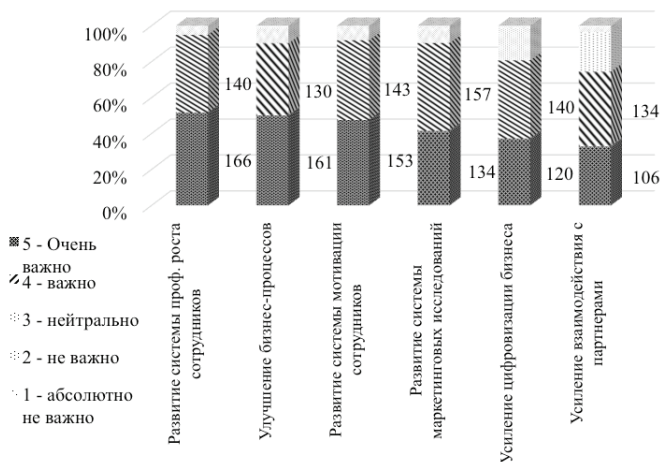


Рис. 3. Важность отдельных инициатив по развитию маркетинга организации, доля ответов (2023 г.)

Таблица 3

Степень важности различных маркетинговых целей для белорусских компаний

Цели	Какие из указанных маркетинговых целей (в среднем по выборке)		Какие из указанных маркетинговых целей (по компаниям-лидерам)	
	являются определяющими для Вашей компании в 2022–2023 г.?	должны стать определяющими на 2024–2025 гг.	являются определяющими для Вашей компании в 2022–2023 г.?	должны стать определяющими на 2024–2025 гг.
Рост продаж	4,6	4,63	4,71	4,74
Удержание конкурентных позиций	4,41	4,51	4,61	4,71
Расширение охвата рынка (количества клиентов)	4,37	4,50	4,41	4,51
Усиление лояльности клиентов (уровень рекомендаций, количество адвокатов бренда)	4,34	4,47	4,46	4,59
Увеличение узнаваемости бренда	4,18	4,31	4,19	4,33
Наращивание среднего чека	4,12	4,28	4,23	4,41
Увеличение эффективности интернет-маркетинга	4,09	4,28	4,31	4,43
Увеличение эффективности рекламных акций	4,06	4,20	4,05	4,28
Увеличение эффективности SMM	3,96	4,12	4,08	4,24
Снижение затрат на привлечение 1 клиента	3,91	4,09	4,01	4,15

Маркетинговые цели белорусских компаний, как и зарубежных коллег, в большей степени сосредоточены вокруг роста – увеличения продаж, удержания конкурентных позиций, обеспечения высокого уровня охвата рынка. Степень важности маркетинг-целей на текущий момент и перспективу представлена в табл. 3.

В то же время 4-я и 5-я позиции уже три года подряд занимают стратегические цели усиления лояльности клиентов и увеличение узнаваемости бренда. Специалисты компаний-лидеров по всем указанным позициям отметили более высокую целевую ориентацию. Примечательно, что цель усиления потребительской лояльности оказалась в этой категории более значимой, чем охват рынка. По всей совокупности традиционно менее значимыми отмечены цели в области увеличения эффективности маркетинг-действий и ходов (средний чек, эффективность рекламных акций, затраты на привлечение одного клиента). Ставя оценку по перспективности целей, все участники опроса указали более высокую значимость. Стратегические цели, цели роста занимают более высокие позиции относительно целей оперативных. Сравнивая данные с полученными в 2020–2021 гг., можно сделать вывод относительно постепенного увеличения значимости маркетинговых целей в целом. В отраслевом разрезе приоритетность различных целей выглядит следующим образом (рис. 4).

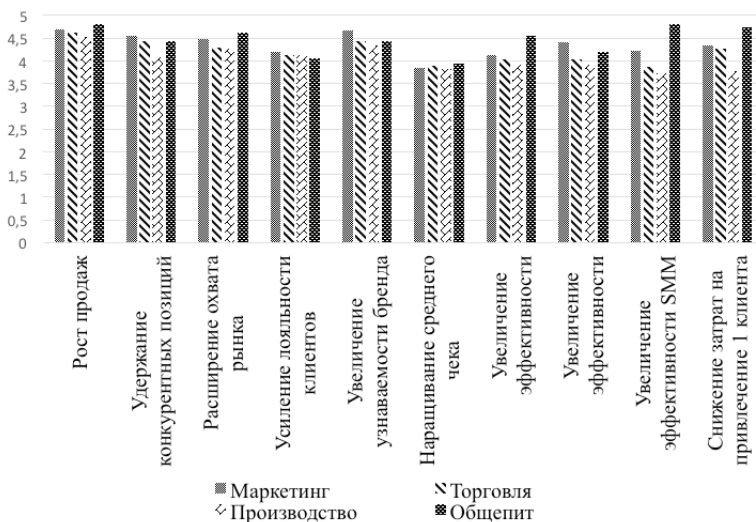


Рис. 4. Приоритетность маркетинговых целей в отраслях «Маркетинг», «Торговля», «Общепит»

Для представителей индустрии маркетинга и рекламы ведущие три позиции заняли цели – узнаваемость бренда, рост продаж и удержание конкурентных позиций. Компании, оперирующие в торговой области, выбрали в качестве приоритетных – рост продаж, узнаваемость бренда и удержание конкурентных позиций. Представители индустрии общественного питания и ресторанного бизнеса больший упор сделали на цели – рост продаж, увеличение эффективности SMM и снижение затрат на привлечение одного клиента. Рост продаж, охвата рынка и узнаваемость бренда – ключевые цели представителей производственной сферы. Как видно, представители всех секторов ориентируются в первую очередь на рост продаж, отмечая, однако, специфические направления роста в части брендинга и эффективности. Для достижения поставленных целей специалистами белорусских компаний эффективно выполняется ряд маркетинговых задач, среди них: анализ конкурентов, оценка и развитие ассортимента, интернет-продвижение и подготовка маркетинг-планов (средний балл от 4,07 до 4,36). В то же время менее эффективна работа в отношении брендинга, SMM-продвижения и разработки BTL-мероприятий (средний балл ниже 4, но не ниже 3,5). Компании-лидеры вновь продемонстрировали более уверенные результаты, их представители оценили на более высоком уровне выполнение тех же задач.

Относительно используемых маркетинговых технологий в 2023 г. в ходе исследования получены следующие ответы (рис. 5).

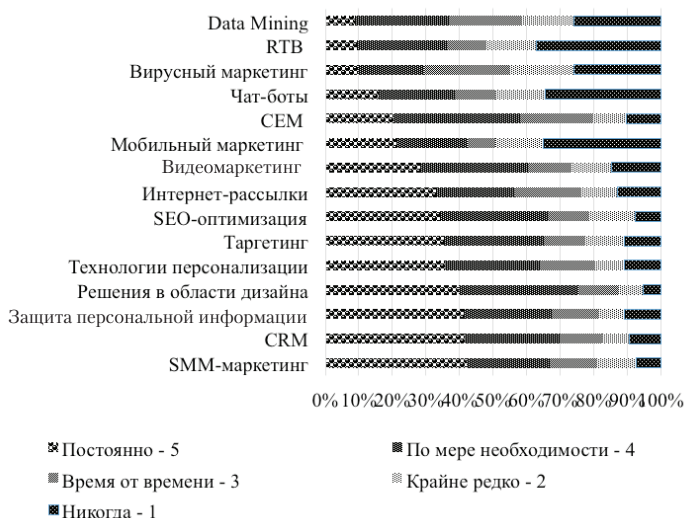


Рис. 5. Частота использования маркетинговых технологий белорусскими компаниями

На постоянной основе около 40% компаний используют SMM, CRM, технологии защиты персональной информации, более 50% на постоянной основе и по мере необходимости – технологии персонализации, таргетинг, SEM и SEO-оптимизацию. При ответе на вопрос о перспективности названных технологий более 80% специалистов выставили оценки «5» – очень перспективно и «4» – перспективно» SMM, SEO, решениям в области дизайна и таргетинга, более 70% – CRM, SEM, технологиям защиты персональной информации, персонализации, мобильного и видеомаркетинга.

В целом по результатам исследования тенденций и направлений маркетинг-стратегий, характерных для белорусских компаний, можно констатировать, что в последние годы маркетинг в социальных сетях и усиление работы в области построения клиентского опыта выглядят несомненными приоритетами в маркетинговой деятельности, наряду с традиционным стремлением компаний к росту и удержанию конкурентных позиций. Также наметились тенденции к увеличению внимания к персонализации, работе с клиентами, построению сильных брендов. В значительной мере этому способствовало все более полное использование возможностей интернет-маркетинга, хотя в ряде случаев компании все еще не придают особого значения диджитализации бизнес-процессов и пока не включают в основной приоритет цифровизацию бизнеса. Компании-лидеры уделяют значительно большее внимание всем маркетинговым аспектам, как и компании, занятые в индустрии маркетинга и рекламы. Приоритетными направлениями работы последних на ближайшие два года являются эффективный мультимедийный маркетинг, маркетинг в социальных сетях, как и наиболее развивающийся и трансформирующийся сегодня видеомаркетинг. При этом компании-лидеры готовы уделять больше внимания усилению корпоративной безопасности, защите клиентской информации и персонализации клиентского опыта, имеющим огромное влияние на дальнейшее успешное развитие всей маркетинговой деятельности.

## *Литература*

---

- Бутусова 2022 – *Бутусова Д.А.* Теоретические подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями. Матричный подход // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 10. С. 4021–4038. DOI: 10.18334/ce.16.10.116333.
- Изакова, Капустина 2019 – *Изакова Н.Б., Капустина Л.М.* Концептуальная модель управления маркетингом малого промышленного предприятия // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 4. С. 796–809.

- Орлова, Орлов, Силина 2022 – Орлова М.В., Орлов В.В., Силина С.А. Влияние современных технологий на клиентоориентированность компаний // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 1 (147). С. 37–44.
- Пантелеев, Созинова, Ганебных 2022 – Пантелеев Д.Н., Созинова А.А., Ганебных Е.В. Модернизация комплекса маркетинга: от модели 4R к модели 5R // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 11. С. 4149–4160. DOI: 10.18334/ce.16.11.116660.
- Усенко 2022 – Усенко Я.Г. Повышение лояльности клиентов в туризме с применением CRM-системы // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 9. С. 3501–3514.
- Ettenberg 2003 – Ettenberg E. 4R. The Next Economy. Beijing: Enterprise Management Publishing House, 2003. 260 p.

## References

---

- Butusova, D.A. (2022), “Theoretical approaches to marketing communications management. The matrix approach”, *Journal of Creative Economy*, vol. 16, iss. 10, pp. 4021–4038, DOI: 10.18334/ce.16.10.116333.
- Ettenberg, E. (2003), *4R. The Next Economy*, Enterprise Management Publishing House, Beijing, China.
- Izakova, N.B. and Kapustina, L.M. (2019), “A Conceptual Model of Marketing Management for a Small Industrial Enterprise”, *Russian Journal of Economic Theory*, no. 16 (4), pp. 796–809.
- Orlova, M.V., Orlov, V.V. and Silina, S.A. (2022), “The impact of modern technologies on the customer orientation of companies”, *Journal of Marketing in Russia and Abroad*, no. 1 (147), pp. 37–44.
- Panteleev, D.N., Sozinova, A.A. and Ganebnyh, E.V. (2022), “Modernization of the marketing mix: from 4R to 5R”, *Journal of Creative Economy*, no. 16 (11), pp. 4149–4160, DOI: 10.18334/ce.16.11.116660.
- Usenko, Ya.G. (2022), “Enhancing customer loyalty in tourism with a CRM system”, *Journal of Creative Economy*, vol. 16, iss. 9, pp. 3501–3514, DOI: 10.18334/ce.16.9.116200.

## Информация об авторе

Светлана В. Разумова, кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный экономический университет, Минск, Республика Беларусь; 220070, Республика Беларусь, Минск, пр. Партизанский, д. 26; razumova\_s@bseu.by

## Information about the author

Svetlana V. Razumova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Belarusian State Economic University (BSEU), Minsk, Belarus; bld. 26, Partizanskii Avenue, Minsk, Belarus, 220070; razumova\_s@bseu.by



УДК 332.1

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-89-99

Картирование регионов  
как элемент системной сбалансированности  
экономики регионов

Марина Р. Шамсутдинова

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, sham-marina@yandex.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена рассмотрению вариантов кластеризации регионов по таким признакам, как: инновационная динамика региона; материальные составляющие потенциала и уровень риска предпринимательской деятельности; сбалансированность уровня доходов и уровня динамики отраслей развития; уровень системной сбалансированности экономики региона; характер структурных изменений в экономике региона; система оценки потенциала системного развития. Данная кластеризация предложена с целью дальнейшего картирования Центрального и Приволжского федеральных округов и разработки типовых стратегий развития регионов.

*Ключевые слова:* региональная экономика, рост и развитие региона, кластеризация регионов, картирование

*Для цитирования:* Шамсутдинова М.Р. Картирование регионов как элемент системной сбалансированности экономики регионов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 89–99. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-89-99

Mapping of regions  
as an element of the systemic balance  
of the regional economy

Marina R. Shamsutdinova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
sham-marina@yandex.ru*

*Abstract.* The article is dealing with the consideration of options for clustering regions on such grounds as: the innovative dynamics of the region; the material components of the potential and the level of risk of entrepreneurial activity; the balance of income and the level of the development industries dynamics; the

---

© Шамсутдинова М.Р., 2023

level of systemic balance of the economy of the region; the nature of structural changes in the economy of the region. The system of assessment of the potential of systemic development should be formed from three components. Such clustering is proposed for the purpose of further mapping of the Central and Volga Federal Districts, and the elaboration of model strategies for the development of regions.

*Keywords:* regional economy, growth and development of the region, clustering of regions, mapping

*For citation:* Shamsutdinova, M.R. (2023), "Mapping of regions as an element of the systemic balance of the economy of regions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 89–99, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-89-99

Развитие регионов обусловлено целым рядом проблем, которые необходимо анализировать с учетом природных и демографических особенностей региона. Одной из самых сложных проблем, с которой сталкивается регион, является компромисс между долгосрочной и краткосрочной целями развития, в том числе между целевыми показателями, которые должны быть достигнуты в рамках реализации целевых программ. Одним из направлений такого развития регионов можно рассматривать через анализ элементов системной сбалансированности экономики регионов [Навроцкая и др. 2015].

Анализ системной сбалансированности экономики регионов позволяет оценить состояние региональной экономики на основе объективных данных и показателей, таких как объем производства, уровень безработицы, внутренние передачи, индексы развития и другие ключевые факторы. Полученные данные могут быть использованы для определения путей и методов улучшения экономической ситуации в регионах.

Картирование регионов является важным элементом системной сбалансированности экономики этих регионов. Оно представляет собой процесс анализа и создания карты регионов с целью определения их потенциала и развития. Эта методология позволяет систематизировать информацию о регионах, их ресурсах, инфраструктуре, социально-экономическом положении и других факторах, влияющих на развитие их экономики [Гончаров 2015].

Картирование регионов позволяет выявить предпосылки и факторы, способствующие или препятствующие развитию конкретного региона. Определение сильных и слабых сторон каждого региона позволяет разработать эффективные стратегии и меры поддержки для достижения сбалансированности экономики на макро- и микроуровнях [Рыжаков 2008].

Применение метода картирования регионов позволяет не только выявить индивидуальные особенности каждого региона, но и определить их взаимосвязь и вклад в общую экономическую систему. Это позволяет разрабатывать стратегические планы развития с учетом потенциала каждого региона и специфики их взаимодействия [Суспицын 2009; Губернаторов и др. 2021].

Одним из важных аспектов картирования регионов является выявление устойчивых источников экономического роста и разнообразия экономической структуры региональных систем. Определение лидеров и аутсайдеров в различных отраслях и секторах экономики помогает сбалансировать развитие и распределить ресурсы и инвестиции таким образом, чтобы усилить экономическую активность слаборазвитых регионов [Мухина 2014; Гузикова 2018].

Более того, картирование регионов может служить инструментом мониторинга и оценки эффективности государственных программ поддержки регионального развития. Анализ результатов и сравнение с установленными целями позволяют корректировать стратегии и меры поддержки, что способствует повышению эффективности системной сбалансированности экономики регионов [Клейнер, Рыбачук 2017].

Основная проблема рассмотрения потенциала системного развития заключается в том, что в теории систем не существует показателя, точнее метода, идентификации признака, который бы однозначно указывал на потенциальную возможность развития системы [Шамсутдинова 2022].

В связи с вышеизложенным, предлагается дополнить традиционные составляющие элементы потенциала системного развития третьей составляющей, а именно системный потенциал.

Структура потенциала системного развития региона представлена на рис. 1.

Сводные показатели потенциала системного развития [Шамсутдинова 2022]:

- 1) обобщенная характеристика инновационной динамики региона;
- 2) сочетание уровня материальных потенциалов и уровня риска предпринимательской деятельности в регионе как баланса хард энд софт скиллс (мягких и жестких навыков), т. е. ресурсной составляющей и условий хозяйствования;
- 3) сочетание уровня динамики «отраслей развития» и уровня жизни населения как баланса между важнейшим элементом, определяющим основные структурные изменения;
- 4) базис изменений показателей, входящих в системную сбалансированность экономики региона;
- 5) особенности структурных изменений в экономике региона.



Рис. 1. Структура потенциала системного развития региона

Источник: составлено автором

Системный потенциал развития региона может быть сформирован за счет кластеров, которые содержат следующие обобщенные показатели [Фролова 2007]. Данные показатели представлены на рис. 2.

Анализ кластеризации регионов по элементу потенциала системного развития «инновационная динамика» показывает, что в представленных федеральных округах отсутствуют регионы по рейтинговым показателям низшей категории «ССС», а именно у всех регионов фиксируется рост хотя бы по одному из показателей.

Уровень различия между рейтингами, составленными разными агентствами, был определен на основе сочетания уровня материальных потенциалов и рисков, связанных с предпринимательской деятельностью в регионе. Различия между рейтингами были установлены путем расчета среднего квадратического отклонения между ними. Соответственно, первая треть регионов (с наиболее низкими различиями) оценивались как «В» – высокая сбалансированность; последняя – «Н» – низкая, остальные регионы рассматривались как представители «среднего» кластера.

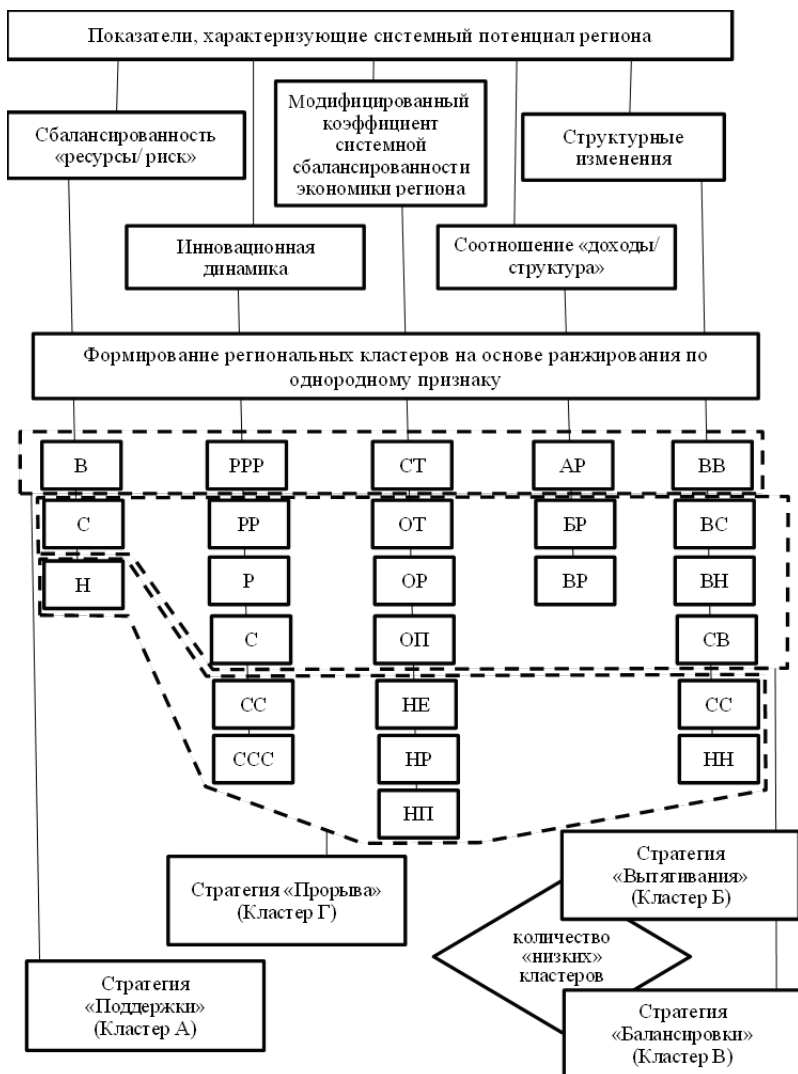


Рис. 2. Кластерная модель потенциала системного развития  
 Источник: составлено автором

Сочетание уровня динамики «отраслей развития» и уровня жизни населения, в большинстве случаев сформированная кластеризация давали результаты, распадающиеся на многочисленные

категории, не позволяющие получить достаточно обобщенную картину, поэтому был сделан выбор в пользу единственного соотношения – сбалансированности уровня доходов и уровня динамики отраслей развития [Чернышев 2015].

Для определения уровня системной сбалансированности экономики различных регионов была проведена кластеризация. Данная процедура основывалась на анализе и сравнении уровня и динамики специально разработанного коэффициента системной сбалансированности экономики региона. Этот коэффициент рассчитывается как сумма долей различных показателей в общем объеме регионального выпуска [Шамсутдинова 2022].

Для анализа структурных изменений в экономике региона было использовано сопоставление ранга изменения доли «отраслей развития» и ранга индекса К. Гатева за исследуемый период. Это позволило более точно оценить изменения, происходящие в различных секторах экономики и их влияние на общую структуру региональной экономики. Используя этот метод анализа, была выявлена тенденция развития отдельных отраслей, определяющая, какие из них оказывали наибольшее положительное или отрицательное влияние на экономику региона. Таким образом, данный подход позволяет глубже изучить изменения в структуре экономики региона и точнее оценить их последствия [Шамсутдинова 2022].

Обобщенные результаты картографирования регионов, которые отражают потенциал системного развития Центрального и Приволжского федеральных округов, отображены на рис. 3.

Предлагаемое картирование регионов по данным группам признаков позволяет выделить отдельные регионы как эталон потенциала системного развития, с которыми можно сравнивать результаты развития других анализируемых регионов [Шамсутдинова 2022].

Управление потенциалом системного развития региона основывается на триаде «методология – механизм – анализ». Центральным связующим институтом является «Программа регионального развития» (представлено на рис. 4).

С целью эффективности управления потенциалом системного развития региона предлагается разработка следующих типовых стратегий:

- 1) регионы с высоким ресурсным потенциалом и благоприятными условиями для предпринимательской деятельности могут применять стратегию «Поддержка»;
- 2) регионы со средними показателями ресурсного потенциала и уровнем благоприятствования предпринимательской деятельности выбирают стратегию «Балансировка»;

Регион	Кластер сбалансированности «ресурсы/риски»			Кластер МКСЭР							Кластер структурных изменений							Кластер соотношения «доходы/структура»			Кластер по инновационной динамике					
	Н	С	В	НП	НР	НТ	ОП	ОР	ОТ	ОТ	ВВ	ВС	ВН	СВ	СС	СН	НВ	НС	НН	АВ	БР	БР	Р	РР	РРР	
Калужская область			В	НП												СН				АВ				Р	РР	
Самарская область			В	НП												СН				АВ				Р	РР	
Республика Татарстан			В	НР								ВВ								АВ	БР			Р	РР	
Воронежская область			В	НР													НВ			АВ			Р	РР	РРР	
Московская область			В	НР										СВ						АВ				Р	РР	
Саратовская область			В	НР											СС					АВ				Р	РР	
Курская область			В				ОП							ВН						АВ	БР			Р	РР	
Тульская область			В																НН	АВ	БР			Р	РР	
Белгородская область			В					ОТ			ВВ									АВ	БР			Р	РР	РРР
г. Москва			В					ОТ	СТ							СН				АВ				Р	РР	
Костромская область	Н			НП							ВВ	ВВ								АВ			ВР	Р	РР	
Тамбовская область	Н			НР																АВ			ВР	Р	РР	
Чувашская Республика	Н			НР												НВ	НС			АВ			ВР	Р	РР	
Республика Мордовия	Н			НР																АВ	БР			Р	РР	
Респ. Башкортостан	Н			НР											СС					АВ				Р	РР	
Кировская область	Н			НТ							ВВ									АВ			ВР	Р	РР	
Ивановская область	Н			НТ									ВН							АВ			ВР	Р	РР	
Удмуртская Респ.	Н					ОП													НН	АВ	БР			Р	РР	
Пермский край	Н					ОП												НС		АВ	БР			Р	РР	
Республика Марий Эл	Н						ОР				ВВ									АВ			ВР	Р	РР	
Смоленская область	Н						ОР										НВ			АВ				Р	РР	
Орловская область	Н							ОТ								СВ				АВ				Р	РР	
Ульяновская область		С		НП									ВН							АВ			ВР	Р	РР	
Рязанская область		С		НП															НН	АВ				Р	РР	
Ярославская область		С		НП															НН	АВ				Р	РР	
Нижегородская область		С		НП															НН	АВ				Р	РР	
Владимирская область		С		НП													НС			АВ				Р	РР	РРР
Тверская область		С		НП																АВ			ВР	Р	РР	
Пензенская область		С		НР										СВ						АВ			ВР	Р	РР	
Брянская область		С					ОП									СН				АВ				Р	РР	РРР
Липецкая область		С						ОР			ВВ									АВ			ВР	Р	РР	
Оренбургская область		С							ОТ											НН	АВ	БР		Р	РР	

Рис. 3. Результаты картирования регионов по элементам потенциала системного развития  
 Источник: составлено автором

- 3) стратегия «Вытягивание» применима в регионах, где некоторые показатели системного уровня ниже среднего значения, но имеется средний ресурсный потенциал;
- 4) в регионах с низким ресурсным потенциалом и благоприятствованием предпринимательской деятельности применяется стратегия «Прорыв» [Шамсутдинова 2022].

Таким образом, предложенные методы кластеризации и картирования регионов предоставят возможность разрабатывать политику развития регионов на основе характеристик, сгруппированных в кластерах. Это позволит создать универсальные стратегии развития для регионов со схожими характеристиками, а также оценить достижение поставленных целей развития в рамках данных стратегий. Картирование регионов является неотъемлемой частью процесса обеспечения сбалансированности экономики регионов.

Оно позволяет не только выявить потенциал и проблемы каждого региона, но и разработать эффективные стратегии и меры поддержки, способствующие устойчивому развитию и сбалансированности экономической системы в целом.

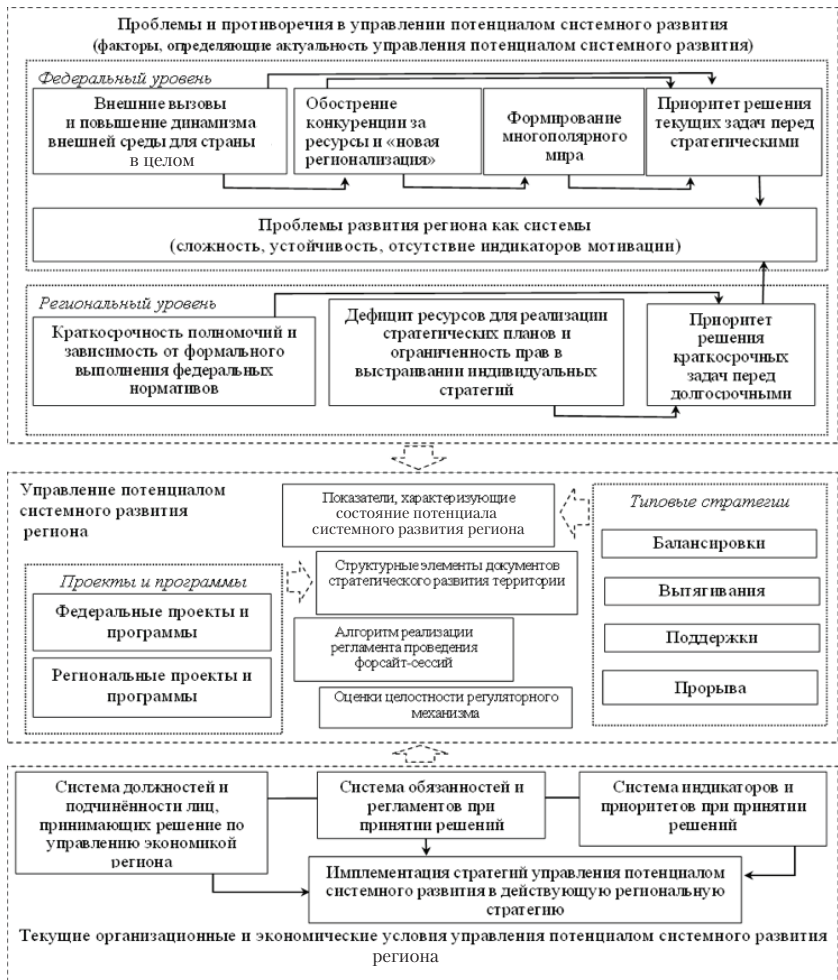


Рис. 4. Механизм управления потенциалом системного развития региона  
 Источник: составлено автором



## Литература

---

- Гончаров 2015 – *Гончаров А.Ю.* Сбалансированное региональное развитие и аналитические приемы его оценки // Дельта науки. 2015. № 2. С. 26–34.
- Губернаторов и др. 2021 – *Губернаторов А.М., Тесленко И.Б., Соколов А.П., Стильниченко В.К.* Основные тенденции развития цифровизации в финансовой сфере // Индустриальная экономика. 2021. № 5–6. С. 555–561.
- Гузикова 2018 – *Гузикова Л.А.* О роли кластеров в региональном развитии // Наука сегодня: факты, тенденции, прогнозы: Материалы Междунар. научно-практич. конф. (Вологда, 27 июня 2018 г.). Вологда: Маркер, 2018. С. 74–76.
- Клейнер, Рыбачук 2017 – *Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А.* Системная сбалансированность экономики. М.: Научная библиотека, 2018. 320 с.
- Мухина 2014 – *Мухина Е.Г.* Кластерный подход к оценке экономического потенциала развития сельских территорий // Проблемы формирования ценностных ориентиров в воспитании сельской молодежи: Сб. материалов Междунар. научно-практич. конф. Тюмень: Печатный цех «Ризограф». С. 376–379.
- Навроцкая и др. 2015 – *Навроцкая Н.А., Сопилко Н.Ю., Ковальчук М.В.* Регионализация в условиях постглобального экономического развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 7–17.
- Рыжаков 2008 – *Рыжаков Е.Д.* Кластерные стратегии развития экономики региона // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 9. С. 23–25.
- Суспицын 2009 – *Суспицын С.А.* К вопросу о методологии разработки и оценки реализации стратегий и индикативных планов развития регионов // Пространственная экономика. 2009. № 2. С. 13–31.
- Фролова 2007 – *Фролова И.В.* Потенциал инвестиционной стратегии развития региона: основные компоненты и функциональные зависимости // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т. 5. № 4. С. 173–176.
- Чернышев 2015 – *Чернышев К.А.* Типология регионов в социально-экономических исследованиях // Регионология. 2015. № 2 (91). С. 14–20.
- Шамсутдинова 2022 – *Шамсутдинова М.Р.* Картирование аграрных регионов по элементам потенциала системного развития // Вызовы современности и стратегия развития аграрной экономики: Материалы Междунар. научно-практич. конф. Орел, 10–11 ноября 2022 г. / Сост.: Н.И. Прока, Н.В. Польшакова. Орел: Орловский гос. аграр. ун-т им. Н.В. Парахина, 2022. С. 536–542.

## References

---

- Chernyshev, K.A. (2015), “Approaches to the study of depressed regions in socio-economic research”, *Russian Journal of Regional Studies*, no. 2 (91), pp. 14–20.

- Frolova, I.V. (2007), “The potential of the investment strategy for the development of the region. The main components and functional dependencies”, *Vestnik of Rostov State Economic University (RINH)*, vol. 5, no. 4. pp. 173–176.
- Goncharov, A.Yu. (2015), “Balanced regional development and analytical methods of its assessment”, *Del'ta nauki*, no. 2, pp. 26–34.
- Gubernatorov, A.M., Teslenko, I.B., Sokolov, A.P. and Spilnichenko, V.K. (2021), “The main trends in the development of digitalization in the financial sector”, *Industrial economics*, no. 5–6, pp. 555–561.
- Guzikova, L.A. (2018), “On the role of clusters in regional development”, *Nauka segodnya: fakty, tendentsii, prognozy: Materialy mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Vologda, 27 iyunya 2018 g.* [Science today. Facts, trends, forecasts. Materials of the international scientific and practical conference. Vologda, June 27, 2018], Marker, Vologda, Russia, pp. 74–76.
- Kleiner, G.B. and Rybachuk, M.A. (2017), *Sistemnaya sbalansirovannost' ekonomiki* [Systemic balance of the economy], Nauchnaya biblioteka, Moscow, Russia.
- Mukhina, E.G. (2014), “Cluster approach to the assessment of the economic potential of rural development”, *Problemy formirovaniya tsennostnykh orientirov v vospitanii sel'skoi molodezhi: Sb. materialov Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [Issues of forming the value orientations in the education of rural youth. Proceedings collection from the International scientific and practical conference], Pechatnyi' tsekh “Rizograf”, Tyumen, Russia, pp. 376–379.
- Navrotskaya, N.A., Sopilko, N.Yu., and Kovalchuk, M.V. (2015), “Regionalization in terms of postglobal economic development”, *RUDN Journal of Economics*, no. 4, pp. 7–17.
- Ryzhakov, E.D. and Tsaregorodtsev, E.I. (2008), “Cluster strategies for the development of the regional economy”, *Regional economy: theory and practice*, no. 9, pp. 23–25.
- Shamsutdinova, M.R. (2022), “Mapping of agrarian regions by elements of the potential of systemic development”, Proka, N.I. and Polshakova, N.V. (comp.), *Vyzovy sovremennosti i strategiya razvitiya agrarnoi ekonomiki: Materialy mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Orel, 10–11 noyabrya 2022 g.* [Challenges of the present and the strategy of development in the agrarian economy. Proceedings of the international scientific and practical conference, Orel, November 10–11, 2022] Orlovskii gos. agrar. un-t im. N.V. Parakhina, Orel, Russia, pp. 536–542.
- Suspitsyn, S.A. (2009), “On the issue of methodology for developing and evaluating the implementation of strategies and indicative plans for the development of regions”, *Spatial Economics*, no. 2, pp. 13–31.

*Информация об авторе*

*Марина Р. Шамсутдинова*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; sham-marina@yanex.ru

*Information about the author*

*Marina R. Shamsutdinova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sham-marina@yanex.ru

## Действительное налоговое обязательство организации по налогу на прибыль: проблемы теории и практики

Андрей В. Ильин

*Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Новосибирск, Россия,  
ilin-av@ranepa.ru*

*Аннотация.* Предметом исследования является механизм, используемый налоговыми органами для начисления организациям налога на прибыль. Актуальность исследования обусловлена систематическим неполным учетом налоговыми органами при осуществлении налогового контроля расходов, понесенных организациями, превышающих их финансовые результаты, приводящих к проблеме экономически необоснованного и чрезмерно высокого прямого налогообложения во всех видах экономической деятельности.

Цель исследования заключается в формировании направления совершенствования механизма исчисления налога на прибыль организаций, используемого налоговыми органами при осуществлении налогового контроля и изменении практики налогообложения.

В исследовании использовался анализ нормативно-правовой базы, практики налогообложения и экономических публикаций, посвященных механизму исчисления налоговыми органами налога на прибыль организаций.

Результатом исследования является вывод о постоянном наличии в налоговой системе России при осуществлении налогового контроля неполного учета налоговыми органами понесенных организациями расходов. Такой подход со стороны государства влечет искусственное завышение прибыли и экономически необоснованное чрезмерно высокое прямое налогообложение. Практика налогового контроля вступает в противоречие с теорией налогообложения, выводами, сделанными в экономической науке, названием и экономической сущностью налога на прибыль. Изменения в практике налогообложения прибыли должны исключать для налоговых органов произвольное манипулирование расходами организаций.

Сделан вывод о необходимости изменения практики налогообложения, важности формирования налоговыми органами действительных налоговых обязательств организаций по налогу на прибыль исходя из

фактически полученной прибыли с применением расчетного метода для полного определения и учета всех расходов, понесенных налогоплательщиком.

*Ключевые слова:* действительное налоговое обязательство, налог на прибыль организаций, прямое налогообложение, расходы организации

*Для цитирования:* Ильин А.В. Действительное налоговое обязательство организации по налогу на прибыль: проблемы теории и практики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 100–125. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-100-125

## Valid tax liability of organizations on income tax. Issues of theory and practice

Andrei V. Il'in

*Siberian Institute of Management, a branch  
of the Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration, Novosibirsk, Russia,  
ilin-av@ranepa.ru*

*Abstract.* The subject of the study is the mechanism used by tax authorities to charge income tax to organizations. The relevance of the study is due to the systematic incomplete accounting by the tax authorities in the implementation of tax control of expenses incurred by organizations that overestimate their financial results, leading to the economically unjustified and excessively high direct taxation in all types of economic activity.

The purpose of the study is to form a direction for improving the mechanism for calculating corporate income tax used by tax authorities in the implementation of tax control and changing tax practices.

The study used an analysis of the legal and regulatory framework, tax practice and economic publications on the mechanism of calculating corporate income tax by tax authorities. The result of the study is the conclusion that in the Russian tax system when exercising tax control there is a constant presence of incomplete accounting by tax authorities of expenses incurred by organizations. Such an approach on the part of the state entails an artificial overestimation of profits and economically unjustified excessively high direct taxation. The practice of tax control contradicts the theory of taxation, the conclusions made in economics, the name and economic essence of the income tax. Changes in the practice of profit taxation should exclude arbitrary manipulation with expenses of organizations for tax authorities.

The conclusion is made about the need to change the practice of taxation, the importance of the formation by the tax authorities of the actual tax ob-

ligations of organizations for income tax based on the actual profit received using the calculation method for the full determination and accounting of all expenses incurred by the taxpayer.

*Keywords:* valid tax liability, corporate income tax, direct taxation, expenses of the organization

*For citation:* Il'in, A.V. (2023), "Valid tax liability of organizations on income tax. Issues of theory and practice", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 100–125, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-100-125

## *Введение*

Современное государство заинтересовано в развитии предпринимательства для стимулирования предложения товаров, работ, услуг, экономического роста [Terry et al. 2019], создания новых рабочих мест, повышения занятости и увеличения налоговой базы [Devereux 2017]. Поэтому государство, регулируя экономику, в отношении по взиманию налогов, проведению налогового контроля обязано обеспечить баланс частных и публичных интересов и соблюдение разработанных экономической наукой принципов налогообложения.

Одной из форм предпринимательства является осуществление предпринимательской деятельности организациями. Свободное создание и самостоятельная предпринимательская деятельность организаций являются необходимым условием для роста экономики и повышения качества жизни населения. В рыночной экономике организации являются основными товаропроизводителями и работодателями, играют особую роль в экономическом обороте и вносят значительный вклад в налоговые доходы бюджета.

Формирование государством необходимых условий по защите частной собственности налогоплательщиков, умеренное, экономически обоснованное налогообложение приводит к увеличению активности организаций и расширению налоговой базы [Clarke 2017]. В налоговых системах зарубежных стран для организаций предусмотрено применение корпорационного налога, являющегося прямым личным налогом с реально полученной прибыли.

В иностранных экономических исследованиях доказывается, что рост налоговой нагрузки у организаций препятствует развитию их бизнеса, сужает налоговую базу, хотя может достигать некоторого положительного эффекта [Subchoi 2020; Cristina 2011]. Высокий

корпоративный налог сдерживает активность организаций и тормозит инвестирование. Чрезмерная налоговая нагрузка стимулирует организации на уклонение от уплаты корпоративного налога и провоцирует расширение теневого сектора экономики.

Авторы эмпирических работ [Stickney 1982; Michae 2020] указывают на отрицательные последствия высокого налогообложения по корпоративному налогу, возникающему вследствие осуществления налоговых органами налогового контроля. Рост налогообложения из-за проведения налоговых проверок и дополнительного начисления корпоративного налога налоговыми органами является негативным фактором, особенно в период стагнации экономики [Teegawende 2019; XiaoYe 2021].

Повышение налоговой нагрузки несколько компенсируется уклонением организаций от уплаты корпоративного налога, чему способствует высокий уровень коррупции, лояльное отношение общества, низкая вероятность проведения эффективного налогового контроля и выявления налоговых правонарушений. Налоговые системы могут создавать для организаций, уклоняющихся от уплаты корпоративного налога, невысокие налоговые риски и неравное налогообложение [Koumanakos 2017; Lampreniusa et al. 2021].

Таким образом, для экономической науки является важным создание экономически обоснованного, умеренного налогообложения не только в отношении по установлению корпоративного налога и регулированию его налоговой ставки, но и в отношении налогового контроля.

Актуальность исследования обусловлена наличием в налоговой системе России систематического неполного учета налоговыми органами при осуществлении налогового контроля расходов, понесенных организациями. Цель исследования заключается в формировании направления совершенствования механизма исчисления налога на прибыль организаций, используемого налоговыми органами при осуществлении налогового контроля, и изменении практики налогообложения. Объектом исследования является налог на прибыль организаций, применяемый в налоговой системе России. Предметом исследования является механизм, используемый налоговыми органами для начисления организациям налога на прибыль. Гипотеза исследования заключается в том, что непринятие налоговыми органами расходов, понесенных организациями, завышает их финансовые результаты, приводит к проблеме экономически необоснованного и чрезмерно высокого прямого налогообложения во всех видах экономической деятельности.

## *Степень проработанности проблемы*

Исследование проблем взимания налога на прибыль в экономической литературе возникло с появлением современной налоговой системы России. Изначально главное внимание уделялось проблемам формирования себестоимости товаров, работ, услуг, применения различных налоговых ставок, обоснованности использования налоговых льгот. Здесь можно отметить работы [Брызгалин 1999; Гончаренко 2001; Горский 1998; Пансков 2001].

Развитие практики налогообложения привело к появлению многочисленных актов Конституционного Суда РФ и Высшего Арбитражного Суда РФ о недобросовестности налогоплательщиков и их налоговой выгоде по налогу на прибыль от хозяйственных операций с проблемными контрагентами. Они положили начало дискуссиям в экономической литературе по вопросам законности налоговой оптимизации, реальности, достоверности и экономической оправданности расходов организаций. Исследователи стали уделять больше внимания анализу арбитражной налоговой практики по налогу на прибыль, ее применению в налоговых отношениях, в частности работы [Вылкова 2004; Новоселов 2014; Лапина 2008].

Отдельное внимание исследователи уделяют направлениям совершенствования налогообложения прибыли [Вылкова 2018; Рощупкина 2015], развитию налогового контроля за самостоятельным исчислением организациями налога на прибыль [Щелковникова 2007; Зотиков 2020], снижению налоговых рисков [Киреенко 2007]. Проблемы взимания и администрирования корпоративного налога подробно исследуются в развитых странах.

В теории налогообложения представители русской финансовой школы неоднократно указывали на необходимость и преимущества взимания налога с чистого дохода<sup>1</sup> [Тургенев 1937]. Они полагали, что налог должен учитывать все затраты налогоплательщика, характерные для соответствующего вида предпринимательской деятельности, и не может падать на валовый доход, поскольку будет задевать ту его часть, которая предназначена для покрытия издержек производства. Отказ государства от использования в качестве объекта налогообложения чистого дохода подрывает возможности расширенного воспроизводства, приводит к неплатежеспособности налогоплательщиков, истощает источники государственных доходов и нарушает принцип равномерности налогообложения.

---

<sup>1</sup> *Исаев А.А.* Очерки теории и политики налогов. Ярославль, 1887; *Янжул И.И.* Основные начала финансовой науки: Учение об обыкновенных доходах. СПб.: Тип. М. Стасюкевича, 1890.



Налоговая система России для организаций, применяющих общий режим налогообложения либо переводимых налоговыми органами со специального режима налогообложения на общий режим налогообложения, предусматривает использование налога на прибыль. Создавая положения главы 25 Налогового кодекса, государство установило, что при исчислении налога на прибыль нужно учитывать все произведенные организациями производственные расходы.

Последующее развитие практики налогообложения стало рассматривать расходы как право организации, носящее заявительный характер, подлежащее обязательному отражению в налоговой декларации и исключающее обязанность налогового органа, осуществляющего мероприятия налогового контроля, исчислить налог на прибыль в виде соответствующей разницы. Такой подход приводит к проблеме экономически необоснованного налогообложения прибыли организаций.

Расходы могут становиться не обязательной составной частью механизма исчисления налога на прибыль. Механизм исчисления налога на прибыль, допускающий исчисление налога не с действительной прибыли, формирует для налоговых органов удобный, нетрудоемкий налоговый контроль и позволяет им при осуществлении налогового контроля произвольно манипулировать расходами организаций.

Анализ практики налогообложения прибыли организаций, применяющих общий режим налогообложения, показывает необъективное определение налоговыми органами, осуществляющими налоговые проверки, действительной налоговой обязанности налогоплательщиков. Высокое прямое налогообложение прибыли, противоречащее экономическому содержанию налога, также происходит при изменении налоговым органом у проверяемой организации специального режима налогообложения на общий режим налогообложения.

### *Анализ результатов и обсуждение*

Для организаций правила исчисления налога на прибыль нужно формировать во взаимной связи с разработанными экономической наукой принципами налогообложения, включая те из них, которые зафиксированы в основных началах законодательства о налогах и сборах. Понятие действительного налогового обязательства организации по прибыли вытекает из субъекта налога, особенностей ведения им предпринимательской деятельности,

связанной с систематическим приобретением и реализацией товаров, работ, услуг в течение налогового периода и экономическим основанием налога, под которым понимается полученная организацией прибыль.

Исходя из выводов, сделанных в теории налогообложения еще в XIX в. А.А. Исаевым, И.И. Янжулом и Н.И. Тургеневым, налоговое обязательство организации по прибыли всегда должно определяться как разница между доходами и расходами, исчисляться с действительной величины полученной прибыли. У организации налоговое обязательство по прибыли не может носить конфискационный характер, исказить экономическую сущность налога для субъекта, осуществляющего предпринимательскую деятельность и постоянно несущего производственные расходы.

Обращает на себя внимание и определенным образом иллюстрирует исследуемую проблему резкий рост результатов выездных налоговых проверок организаций. В среднем на одну выездную налоговую проверку организации налоговые органы начисляли в 2012 г. 6661,3 тыс. руб. (налоги составляют 5070,4 тыс. руб.), в 2021 г. – 51986,7 тыс. руб. (налоги составляют 34966,2 тыс. рублей). Таким образом, за 10 лет результаты выездных налоговых проверок организаций выросли в пять раз при неизменных элементах налогообложения по налогу на прибыль в налоговой системе России.

В экономической науке определение действительного налогового обязательства организации по прибыли нужно рассматривать в качестве важной и непосредственной обязанности налогового органа. Проведение налоговой проверки любого вида обязывает налоговый орган установить все факты хозяйственной жизни, оказывающие влияние на расходы организации, и определить для нее действительный размер налога исходя из достоверной прибыли. У налогового органа по окончании налоговой проверки должна сформироваться полная информация и совокупность документов о фактической деятельности организации, осуществленной в проверенных налоговых периодах, а не только та, которая касается доходов.

Установление налоговым органом каких-либо умышленных действий организации в целях сокращения суммы налога на прибыль не исключает обязанности определения налоговым органом действительного размера ее налогового обязательства и не может считаться основанием для его завышенного искажения. В налоговой системе России завышенное искажение налога на прибыль наиболее характерно для случаев непринятия налоговым органом расходов по хозяйственным операциям приобретения товаров, работ, услуг организацией у проблемного контрагента с одновре-

менным, полным учетом доходов, полученных организацией от реализации третьим лицам указанных товаров, работ, услуг.

Определяя налог на прибыль, при осуществлении налогового контроля, налоговые органы применяют прямой метод, основанный на исследовании первичных учетных документов, полученных от проверяемой организации. В силу различных причин в отношении налогового контроля стали обычным явлением отказы налогового органа в учете в целях налогообложения различных сумм документально подтвержденных расходов налогоплательщика.

Доказывая необоснованность заявления налогоплательщиком в налоговой декларации тех или иных понесенных расходов, налоговый орган полностью исключает для целей налогообложения суммы, уплаченные организацией за приобретенные товары, работы, услуги. В то же время в полном объеме учитываются любые доходы, которые получила организация от реализации третьим лицам спорных товаров, работ, услуг. Утрачивается непосредственная связь между доходами и расходами, появляется расхождение в признании в целях налогообложения прибыли стоимости одних и тех же товаров, работ, услуг.

Показательными доказательствами завышенного исчисления налоговыми органами налога на прибыль, указывающими на наличие в налогообложении прибыли организаций серьезных проблем, выступают акты выездных налоговых проверок. Поскольку они имеют гриф «для служебного пользования», то общедоступными, открытыми для всеобщего ознакомления и исследования доказательствами с аналогичной информацией являются многочисленные решения арбитражных судов по налоговым спорам. Их небольшой перечень, приведенный в настоящем исследовании в качестве показательных примеров расхождений в учете в целях налогообложения прибыли организаций стоимости одних и тех же товаров, работ, услуг (табл. 1), можно многократно продолжить.

Из содержания указанных 16 судебных актов следует, что во всех налоговых спорах арбитражными судами зафиксировано исчисление налоговыми органами налога на прибыль только с доходов, полученных организациями при реализации товаров, работ, услуг и неприятие расходов организаций на приобретение данных товаров, работ, услуг. Именно это явилось основанием для обращения 16 организаций, находящихся в разных регионах страны, в арбитражный суд. Следовательно, практика налогообложения прибыли организаций допускает серьезное противоречие между наличием у налогоплательщика экономически осуществленных производственных расходов и их юридическим отсутствием из-за оспаривания налоговым органом достоверности первичных учетных документов.

Появляется постоянно присутствующее на практике существенное увеличение налоговых обязанностей организаций при осуществлении налоговыми органами налогового контроля и возможность исчисления налога на прибыль только с дохода от реализации, без учета очевидных и неизбежных произведенных расходов.

Таблица 1

Анализ материалов налоговых проверок о расхождениях в учете в целях налогообложения прибыли организации стоимости одних и тех же товаров, работ, услуг

Источник	Сумма начисленного налоговым органом налога на прибыль, руб.	Количество выявленных проблемных контрагентов у организации	Налоговый спор завершен в пользу
Постановление Федерального арбитражного суда Московского округа от 31 октября 2012 г. по делу № А40-121090/11-99-514	134 927 921	3	налогового органа
Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 23 декабря 2012 г. по делу № А45-5917/2010	7 981 940	6	налогоплательщика
Постановление Федерального арбитражного суда Московского округа от 28 ноября 2013 г. по делу № А40-50147/13-20-173	25 784 821	2	налогового органа
Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 19 июня 2014 г. по делу № А03-10878/2013	1 432 203	3	налогового органа

*Продолжение табл. 1*

Источник	Сумма начисленного налоговым органом налога на прибыль, руб.	Количество выявленных проблемных контрагентов у организации	Налоговый спор завершен в пользу
Постановление Седьмого арбитражного апелляционного суда от 10 июля 2018 г. по делу № А27-7372/2018	27 649 028	3	налогового органа
Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 24 декабря 2018 г. по делу № А64-216/2017	87 105 576	6	налогового органа
Решение Арбитражного суда Астраханской области от 10 апреля 2019 г. по делу № А06-8005/2018	51 736 930	2	налогового органа
Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 10 января 2019 г. по делу № А56-23133/2018	1 751 984	7	налогового органа
Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 16 декабря 2019 г. по делу № А81-4228/2019	1 954 577	1	налогового органа
Постановление Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 10 июня 2019 г. по делу № А42-7723/2016	12 356 460	1	налогового органа
Решение Арбитражного суда Забайкальского края от 29 ноября 2019 г. по делу № А78-428/2019	1 097 945	12	налогового органа

## Окончание табл. 1

Источник	Сумма начисленного налоговым органом налога на прибыль, руб.	Количество выявленных проблемных контрагентов у организации	Налоговый спор завершен в пользу
Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 3 октября 2019 г. по делу № А53-28385/2018	8 654 384	4	налогового органа
Решение Арбитражного суда Самарской области от 1 ноября 2019 г. по делу № А55-15492/2019	3 563 849	5	налогового органа
Постановление Четырнадцатого арбитражного апелляционного суда от 5 февраля 2020 г. по делу № А66-13589/2016	3 521 153	5	налогового органа
Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 3 марта 2020 г. по делу № А40-51374/2019	6 377 343	4	налогового органа
Решение Арбитражного суда Свердловской области от 3 марта 2020 г. по делу № А60-36355/2019	9 433 680	1	налогового органа

*Источник:* ВС России

В силу выводов, сделанных в теории налогообложения представителями русской финансовой школы А.А. Исаевым, И.И. Янжулом и Н.И. Тургеневым, в механизме исчисления налога на прибыль обязательно должны участвовать все произведенные организацией расходы. Однако на практике их не учитывают из-за незавершенности Налогового кодекса, весьма удобной для налоговых органов и в ущерб экономического основания налога, а также несбалансированного подхода государства к устранению налого-

вых правонарушений. Имеющийся механизм исчисления налога на прибыль создает впечатление, что налогообложению подлежит прибыль, а на самом деле он может трансформироваться в доход от реализации организацией товаров, работ, услуг.

Прибыль напрямую зависит от полноты применения расходов, которые выступают ее необходимым и обязательным элементом, формирующим полноценный, сбалансированный и эффективный механизм налогообложения [Касьянова 2017; Новоселов 2018; Романов 2012; Седаев, Чаадаева 2018]. Для субъекта, осуществляющего предпринимательскую деятельность и регулярно осуществляющего расходные хозяйственные операции, налог без расходов является не налогом на прибыль, а недопустимым, чрезмерным и несправедливым налогом, применяемым к доходу, полученному от реализации товаров, работ, услуг.

В настоящее время в практике налогообложения применение расходов считается правом организации, которое носит сугубо заявительный характер и подлежит обязательному отражению в налоговой декларации. Такой подход государства допустим только в налоговых отношениях по самостоятельному исчислению налога на прибыль налогоплательщиками и совершенно неприемлем для налоговых отношений при осуществлении налоговыми органами налогового контроля.

Построение удобного для налоговых органов налогового контроля привело к тому, что задачей налогового органа, проводящего налоговую проверку, является лишь определение дохода, полученного организацией, и применение к нему налоговой ставки. В налоговой системе России у налогового органа отсутствует обязанность самостоятельно определять размер расходов, не задекларированных организацией в налоговой декларации, истребовать у контрагентов первичные учетные документы, доказывающие размер расходов налогоплательщика, возвращать ему излишне уплаченный налог на прибыль. Другими словами, у налогового органа отсутствует обязанность определения действительной прибыли у проверяемой организации. Имеется явная опасность значительного роста налоговой нагрузки для организаций, у которых при осуществлении налоговыми органами налогового контроля установлено необоснованное применение специальных режимов налогообложения.

Такая же картина появляется при осуществлении налоговыми органами налогового контроля по дроблению бизнеса, где для начисления налога на прибыль формируется доход проверяемого налогоплательщика с включением в него выручки от реализации товаров, работ, услуг, полученной подконтрольными взаимоза-

висимыми лицами, которые незаконно применяли специальные налоговые режимы. Здесь завышенное начисление налога на прибыль происходит не по причине отсутствия первичных учетных документов о произведенных расходах, а в силу иной квалификации налоговыми органами деятельности организации как подлежащей налогообложению в рамках общей системы.

Из-за отсутствия в налоговой системе России должной гармонизации разных режимов налогообложения экономическая налоговая ставка у организаций будет иметь запредельное значение, указывающее на неразумное сочетание фискальной и стимулирующей функций налога на прибыль. Полное либо частичное отсутствие первичных учетных документов выступает причиной начисления налога на прибыль налогоплательщикам, являющимся субъектами малого предпринимательства, по общему режиму налогообложения только с дохода без предоставления объективно неизбежных расходов, зачастую не оспариваемых налоговыми органами.

Если дать оценку материалам налоговых проверок на предмет сформированных налоговыми органами показателей рентабельности организаций и налоговой нагрузки, то проявятся серьезные проблемы с определением их действительной налоговой обязанности. Рентабельность организаций, определяемая налоговыми органами, будет значительно отличаться в большую сторону от данных Росстата, указывая на системные проблемы в механизме исчисления налога на прибыль, что не может не вызывать налоговые споры (табл. 1) и запрос общества на коррекцию Налогового кодекса и практики налогообложения.

Обратимся к двум примерам налоговых споров, указанных в табл. 1, постановлениям Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 23 декабря 2012 г. по делу № А45-5917/2010 и от 19 июня 2014 г. по делу № А03-10878/2013. Сравнительный анализ экономических показателей по данным налогоплательщиков и налоговых органов по ним представлен в табл. 2.

В первом налоговом споре уменьшение налоговым органом у организации, занимающейся производством сухих строительных смесей, расходов с 198 330 769 руб. до 163 027 338 руб. повлекло увеличение налоговой базы и начисление налога на прибыль в сумме 7 981 940 руб. Учитывая факт осуществления организацией спорных расходов в сумме 35 303 431 руб. ( $198\,330\,769 - 163\,027\,338$ ), фактическая ставка налога на прибыль, исчисленная налоговым органом, составила  $173,2\%$  ( $7\,981\,940 / 4\,606\,270$ ) \* 100%, а не 20%, как предусмотрено НК РФ.



Таблица 2

Сравнительный анализ экономических показателей по данным налогоплательщиков и налоговых органов

Показатели	Постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 23 декабря 2012 г. по делу № А45-5917/2012	Постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 19 июня 2014 г. по делу № А03-10878/2013
Доходы, руб.	202 937 039	14 340 086
Расходы по данным налогоплательщика, руб.	198 330 769	12 707 472
Расходы по данным налогового органа, руб.	163 027 338	7 179 072
Налоговая база по данным налогоплательщика, руб.	4 606 270	1 632 614
Налоговая база по данным налогового органа, руб.	39 909 701	7 161 014
Налог на прибыль по данным налогоплательщика, руб.	921 254	326 523
Налог на прибыль по данным налогового органа, руб.	7 981 940	1 432 203
Сумма пени, руб.	977 872	329 374
Сумма санкций, руб.	1 596 388	286 440
Отношение начисленных налоговым органом сумм к действительной налоговой базе, %	229,1	125,4
Рентабельность по данным налогового органа, %	24,5	99,7

Рентабельность предпринимательской деятельности организации в проверяемый период определена налоговым органом в 24,5%  $(39\,909\,701 / 163\,027\,338) * 100\%$ . Отношение всех исчисленных налоговым органом сумм налога на прибыль, пеней и налоговых санкций  $(7\,981\,940 + 977\,872 + 1\,596\,388)$  к фактической прибыли организации составило 229,1%.

Во втором налоговом споре уменьшение налоговым органом у организации, занимающейся оказанием услуг в сфере аренды авиатранспорта, расходов с 12 707 472 руб. до 7 179 072 руб. повлекло увеличение налоговой базы и начисление налога на прибыль в сумме 1 432 203 рубля. Учитывая факт осуществления организацией спорных расходов по приобретению материалов в сумме 5 528 400 руб. (12 707 472 – 7 179 072), не опровергаемый налоговым органом, фактическая ставка исчисленного им налога на прибыль составила 87,7% ( $1\,432\,203 / 1\,632\,614$ ) \* 100%, а не 20%, как предусмотрено Налоговым кодексом.

Рентабельность предпринимательской деятельности организации в проверяемый период определена налоговым органом в 99,7% ( $7\,161\,014 / 7\,179\,072$ ) \* 100%. Отношение всех исчисленных налоговым органом сумм налога на прибыль, пени и налоговых санкций ( $1\,432\,203 + 329\,374 + 286\,440$ ) к фактической прибыли организации составило 125,4%.

Искусственное завышение налоговыми органами налогоплательщикам налога на прибыль, его регулярное исчисление при осуществлении налогового контроля с дохода, который в действительности организацией не получен, расходится с выводами, сделанными в экономической науке об оптимальном уровне налоговой ставки, и заявлениями о приемлемости налоговой нагрузки в налоговой системе России. Сравнить с зарубежными странами нужно не только значения маржинальных налоговых ставок, указанных в законе, но и принятие либо непринятие расходов, что напрямую влияет на налогообложение.

Непринятие налоговыми органами к учету в целях налогообложения фактически произведенных организациями расходов ущемляет их права, вызывает искусственный рост налоговой базы и прибыли. Налогоплательщику придется платить налог на прибыль за счет производственного капитала либо уменьшая оборотные средства, либо привлекая кредиты и займы. Вот конкретные, показательные и актуальные примеры неадекватного исчисления налоговыми органами налога на прибыль, сокращающего предпринимательскую активность, создающего искусственное увеличение кредиторской налоговой задолженности и вызывающего неплатежеспособность организаций. Здесь налогообложение носит конфискационный характер и явно нарушает экономический источник уплаты прямого налога для субъектов, относящихся к малому и среднему предпринимательству, повышенную защиту которых ежегодно декларирует государство. Здесь ухудшается конкурентоспособность налоговой системы России.

Активное манипулирование налоговыми органами при проведении мероприятий налогового контроля расходами организаций, создающее неравное налогообложение, требует критического отношения в экономической литературе. В налоговых отношениях равенство воспринимается как справедливость, равномерность и нейтральность. Одинаковые экономические результаты деятельности организаций должны влечь одинаковую налоговую нагрузку. На практике одинаковые организации, осуществляющие одни и те же виды экономической деятельности, имеющие одни и те же хозяйственные операции, доходы и расходы, могут получить разное, зачастую существенно отличающееся налогообложение, что нарушает принцип «равных жертв», используемый экономической наукой.

Типичным явлением в налоговой системе России стала ситуация полного отсутствия у организации камеральных налоговых проверок по представляемым налоговым декларациям и последующее начисление налоговым органом по итогам одной выездной налоговой проверки за прошлые налоговые периоды значительных сумм налога на прибыль (табл. 1). Соответственно, камеральные налоговые проверки не помогают организациям в правильном исчислении налога и не выполняют заложенную в них государством превентивную функцию по активному предупреждению налоговых правонарушений за каждый без исключения налоговый период. Следовательно, камеральные налоговые проверки не способствуют экономически обоснованному, умеренному налогообложению прибыли.

Завышенное и недостоверное исчисление налоговыми органами налогоплательщикам налога на прибыль становится серьезным фактором увеличения налоговой задолженности и ее последующего списания государством в качестве безнадежной к взысканию. За период 2015–2018 гг. показатели налоговой задолженности и недоимки, в том числе по налогу на прибыль, имеют тенденцию к росту (табл. 3).

При двукратном снижении количества выездных налоговых проверок организаций произошло увеличение в 2,4 раза суммы налогов, начисленных на 1 выездную налоговую проверку. Уменьшение количества выездных налоговых проверок не отразилось на снижении суммы задолженности, образовавшейся у организаций. Она увеличилась по налогу на прибыль на 15%. Таким образом, возникший после выездных налоговых проверок рост недоимки по налогу на прибыль и задолженности по налогу на прибыль доказывает манипулирование налоговыми органами расходами организаций и завышенное, недостоверное исчисление налога на прибыль.

Таблица 3

Динамика налоговой задолженности налогоплательщиков  
и контрольной работы налоговых органов, млн руб.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Налоговая задолженность всего,	827 494	1 031 693	1 081 702	1 040 164
в том числе задолженность по налогу на прибыль	113 606	135 735	100 227	105 901
Недоимка, в том числе недоимка по налогу на прибыль	461 561 52 391	614 915 70 369	815 440 73 352	599 656 60 065
Всего начислено по результатам контрольной работы	351 205	454 793	371 381	369 014
Начислено по результатам выездных налоговых проверок	268 193	352 465	303 782	313 402
Количество выездных налоговых проверок организаций	26 193	22 594	17 566	12 549
Средняя сумма налогов, начисленная на 1 выезд- ную налоговую проверку организации	7 400	10 920	12 314	17 306
Задолженность по результатам налоговых проверок, в том числе задолженность по налогу на прибыль	181 497 38 994	199 383 46 305	209 383 59 256	176 579 44 976

Источник: ФНС России

Завышение налоговыми органами сумм исчисленного налога на прибыль стимулирует учредителей и участников к избавлению от организаций, ликвидации организаций, появлению у них признаков недействующих юридических лиц, после чего

государство вынуждено списывать налоговую задолженность, выявленную в ходе выездных налоговых проверок, признавая ее безнадежной к взысканию. В структуре многомиллиардной, безнадежной и списанной в 2011–2018 гг. налоговой задолженности 98,5% приходится на организации, 1,2% – на индивидуальных предпринимателей и 0,3% – на физических лиц, не занимающихся предпринимательской деятельностью. Динамика сумм списанной задолженности организаций, отвечающих признакам недействующего юридического лица, и ликвидированных организаций представлена в табл. 4 и 5.

*Таблица 4*

Динамика списанной задолженности организаций, отвечающих признакам недействующего юридического лица, млн руб.

Год	Сумма списанной задолженности				Количество организаций
	налоги	пени	налоговые санкции	всего	
2011	41 950	24 644	7 786	77 747	283 142
2012	16 711	8 964	2 747	29 287	198 804
2013	9 081	5 449	1 302	16 168	240 691
2014	5 733	3 382	732	10 010	168 738
2015	103 155	50 278	14 424	168 058	227 782
2016	47 746	21 527	6 562	75 987	271 307
2017	14 547	6 490	1 859	26 636	90 224
2018	5 446	2 219	508	8 840	43 087

*Источник:* ФНС России

Таблица 5

Динамика списанной задолженности  
ликвидированных организаций, млн руб.

Год	Сумма списанной задолженности				Количество организаций
	налоги	пени	налоговые санкции	всего	
2010	63 315	30 263	9 517	103 096	–
2011	67 905	26 254	7 517	109 660	21 300
2012	84 426	32 403	10 879	133 872	42 808
2013	88 727	26 002	8 919	129 207	17 890
2014	117 260	37 890	9 008	165 945	16 258
2015	88 179	26 612	10 567	127 043	15 323
2016	67 259	21 590	6 878	97 449	15 056
2017	53 816	18 603	4 957	99 442	47 644
2018	68 713	15 658	4 279	88 650	48 635

*Источник:* ФНС России

Для решения обсуждаемых проблем в Налоговом кодексе требуется зафиксировать обязанность налогового органа, осуществляющего налоговую проверку, по определению реально полученной организацией прибыли и исчислению для нее действительного налогового обязательства. Целесообразно формировать спорные расходы организации расчетным методом, используя данные о проверяемой организации и иных аналогичных налогоплательщиках, как принято в налоговых системах европейских государств [Золотарева и др. 2014].

Для налоговых органов при осуществлении налогового контроля исчисление сумм налога на прибыль должно стать более трудоемким, а для проверяемых организаций – достоверным, реальным и справедливым. Определение действительного налогового обязательства организации по налогу на прибыль в налоговой системе России, с нашей точки зрения, несоизмеримо важнее легкого и удобного налогового контроля.

Расчетный метод исчисления налога на прибыль основывается на данных, частично полученных налоговым органом от проверяемой организации, и на данных, полученных от не менее двух

аналогичных организаций, что чрезмерно не усложняет налоговый контроль и обеспечивает баланс частных и публичных интересов в налогообложении. Расчетный метод направлен на реконструкцию для организации налога на прибыль, определение ее экономически обоснованной объективной прибыли, максимально приближенной к результатам предпринимательской деятельности. Информация и документы о проверяемой организации должны иметь приоритетный характер по отношению к информации и документам аналогичных организаций.

Критериями аналогичной организации могут выступать: 1) вид осуществляемой экономической деятельности; 2) объем дохода, полученного от реализации товаров, работ, услуг; 3) среднесписочная численность работников; 4) система налогообложения; 5) регион осуществления предпринимательской деятельности.

Методика определения налоговых обязательств налогоплательщика по налогу на прибыль предполагает исчисление совокупных величин расходов и численности работников аналогичных организаций путем суммирования указанных показателей. Затем определяются величины средних показателей расходов, которые рассчитываются путем деления совокупной величины расходов и численности работников на количество аналогичных организаций. Далее определяется величина среднего показателя расходов на одного человека путем деления среднего показателя расходов на средний показатель численности работников (табл. 6), после чего определяется величина показателя расчетных расходов путем умножения средней величины расходов на одного человека на численность работников проверяемой организации (табл. 7).

*Таблица 6*

Расчет средней суммы расходов по аналогичным организациям, тыс. руб.

Год	Аналогичная организация № 1		Аналогичная организация № 2		Средний показатель		Средняя сумма расходов на 1 чел.
	Расходы, руб.	Число работников, чел.	Расходы, руб.	Число работников, чел.	Расходы, руб.	Число работников, чел.	
2019	39 391	5	38 806	5	39 098	5	7 819
2020	38 675	5	40 597	5	39 636	5	7 927

Таблица 7

Расчет суммы расходов проверяемой организации,  
тыс. руб.

Период	Средняя сумма расходов на одного человека	Численность работников проверяемой организации	Сумма расходов проверяемой организации
2019	7 819	5	39 098
2020	7 927	5	39 636

Исчисленная расчетным методом сумма расходов проверяемой организации уменьшает ее доходы в целях налогообложения прибыли. Если у налогоплательщика нет учета доходов, они также могут быть исчислены налоговым органом расчетным методом.

Для иных федеральных налогов, уплачиваемых организациями и индивидуальными предпринимателями (НДС, НДФЛ), проблема недостоверного, завышенного исчисления при осуществлении налоговыми органами налогового контроля также является актуальной, что доказывает ее повторяющийся, систематический характер и значимость. Общий характер обсуждаемой проблемы для ключевых российских налогов требует дальнейших исследований в экономической науке.

### *Заключение*

Налоговая система России, допуская трансформацию налога на прибыль в налог с полученного организацией дохода, постоянно создает экономически необоснованное налогообложение прибыли. Отсюда появляется значительная положительная динамика сумм налога на прибыль, начисляемых налоговыми органами при осуществлении налогового контроля, и неоправданный рост прямого налогообложения.

Противодействие налоговых органов уклонению организаций от налогообложения не означает, что налогоплательщикам можно начислять недостоверную и завышенную сумму налога на прибыль. Такой скрытый рост налоговой нагрузки, тем более в современных условиях стагнации экономики, сказывается на институциональных проблемах экономики, защите частной собственности налогоплательщиков, является фактором необоснованного роста налоговой задолженности и не может остаться без внимания экономической науки.



Развитие в обществе дискуссии по проблеме недостоверного, завышенного определения налоговыми органами, проводящими налоговые проверки, налога на прибыль должно привести к изменению государством Налогового кодекса и практики налогообложения. В законодательстве о налогах и сборах требуется установить обязанность налоговых органов по исчислению реально полученной организацией прибыли и суммы ее действительного налогового обязательства по налогу на прибыль за счет обязательного использования расчетного метода для определения спорных расходов.

### *Литература*

---

- Брызгалин 1999 – *Брызгалин А.В.* Правовые принципы формирования себестоимости для целей налогообложения // *Налоговый вестник.* 1999. № 5. С. 23–31.
- Вылкова 2004 – *Вылкова Е.С.* Арбитражная налоговая практика по налогу на прибыль // *Налоговый вестник.* 2004. № 8. С. 175–181.
- Вылкова 2018 – *Вылкова Е.С.* Совершенствование налогообложения прибыли в странах ОЭСР и РФ // *Вестник Томского государственного университета.* 2018. № 43. С. 134–152.
- Гончаренко 2001 – *Гончаренко Л.И.* Налог на прибыль (доход) организаций: проблемы выбора объекта налогообложения // *Финансы.* 2001. № 6. С. 34–40.
- Горский 1998 – *Горский И.В.* Методологические аспекты налоговой нагрузки предприятий // *Налоговый вестник.* 1998. № 1. С. 28–36.
- Золотарева и др. 2014 – *Золотарева А.Б., Михайлова М.Н., Уиллсон Е.В.* Проблемы исчисления налога расчетным путем и изменения юридической квалификации сделки или статуса и характера деятельности налогоплательщика. М.: РАНХиГС, 2014.
- Зотиков 2020 – *Зотиков Н.З.* Налог на прибыль: практика исчисления, направления совершенствования // *Вестник института профессиональных бухгалтеров.* 2020. № 3. С. 21–30.
- Касьянова 2017 – *Касьянова Г.Ю.* Налог на прибыль: Просто о сложном. М.: АБАК, 2017. 592 с.
- Киреенко 2010 – *Киреенко А.П.* Налоговые риски в деятельности малого бизнеса // *Известия Иркутской государственной экономической академии.* 2010. № 5. С. 78–82.
- Лапина 2008 – *Лапина О.Г.* Обоснование расходов при налогообложении прибыли // *Финансы.* 2008. № 12. С. 33–38.
- Новоселов 2018 – *Новоселов К.В.* Налог на прибыль // *Руководство по формированию налоговой базы, исчислению и уплате налога: Монография.* М.: АйСи Групп, 2018. 440 с.

- Новоселов 2014 – *Новоселов К.В.* Проблемы налоговой оптимизации в сфере налогообложения прибыли // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 5. С. 126–130.
- Пансков 2001 – *Пансков В.Г.* Налоги и налоговая политика // Российский экономический журнал. 2001. № 1. С. 14–19.
- Романов 2012 – *Романов Б.А.* Проблемы налогового законодательства РФ: налог на добавленную стоимость, налог на прибыль, регистрация налогоплательщиков: Монография. М.: РИОР: Инфра-М, 2012. 172 с.
- Рощупкина 2015 – *Рощупкина В.В.* Актуализация направления фискального контроля на уровне субъекта Федерации (на примере налога на прибыль организаций) // Финансовые отношения: проблемы и решения. 2015. № 29. С. 2–9.
- Седаев, Чаадаева 2018 – *Седаев П.В., Чаадаева О.В.* Отсутствие определения «экономическая обоснованность» как одна из проблем при администрировании налога на прибыль // Налоги. 2018. № 1. С. 21–24.
- Тургенев 1937 – *Тургенев Н.И.* Опыт теории налогов. М., 1937.
- Щелковникова 2007 – *Щелковникова С.Н.* Налог на прибыль: экономическая оправданность расходов // Вестник Тюменского государственного университета. 2007. № 2. С. 140–145.
- Clarke 2017 – *Clarke C.* Business Income and Business Taxation in the United States since the 1950s // Tax Policy and the Economy. 2017. Vol. 31. No. 1. P. 121–159.
- Cristina 2011 – *Cristina P.* Corporate taxation, investment and productivity: A firm level estimation // Journal of Accounting and Taxation. 2011. Vol. 3 (7). P. 158–161.
- Devereux 2017 – *Devereux M.* Corporate tax incentives and capital structure: New evidence from UK firm-level tax returns // Journal of Banking & Finance. 2017. Vol. 88. P. 250–266.
- Koumanakos 2017 – *Koumanakos E.* Corporate tax compliance during macroeconomic fluctuations // Journal of Accounting and Taxation. 2017. Vol. 9. P. 36–55.
- Lampeniusa et al. 2021 – *Lampeniusa N., Shevlinb T., Stenzel A.* Measuring Corporate Tax Rate and Tax Base Avoidance of U.S. Domestic and U.S. Multinational Firms // Journal of Accounting and Economics. 2021. Vol. 21. P. 89–139.
- Michael 2020 – *Michael G.* Can Corporate Income Tax Cuts Stimulate Innovation? // Journal of Financial and Quantitative Analysis. 2020. Vol. 55. No. 5. P. 1415–1465.
- Stickney 1982 – *Stickney C.* Effective corporate tax rates the effect of size, capital intensity, leverage, and other factors // Journal of Public Economics. 1982. Vol. 1. No. 2. P. 125–152.
- Subchoi 2020 – *Subchoi P.* Corporate tax, financial leverage, and portfolio risk // Journal of Public Economics. 2020. Vol. 54. P. 489–501.
- Teegawende 2019 – *Teegawende H.* On the corporate tax reform: Coordination and trade-offs // Journal of Public Economics. 2019. Vol. 62. P. 321–343.
- Terry et al. 2019 – *Terry S., Lakshmanan S., Oktay U.* Macroeconomic effects of corporate tax policy // Journal of Accounting and Economics. 2019. Vol. 68. P. 3–55.

Xiaoye 2021 – Xiaoye J. Corporate tax aggressiveness and capital structure decisions: Evidence from China // Journal of Public Economics. 2021. Vol. 48. No. 3. P. 361–375.

## References

---

- Bryzgalin, A.V. (1999), “Legal principles of the primecost formation for taxation purposes”, *Nalogovyi vestnik*, no. 5, pp. 23–31.
- Clarke, C. (2017), “Business Income and Business Taxation in the United States since the 1950s”, *Tax Policy and the Economy*, vol. 31, no. 1, pp. 121–159. DOI: 10.1086/691085.
- Cristina, P. (2011), “Corporate taxation, investment and productivity: A firm level estimation”, *Journal of Accounting and Taxation*, vol. 3 (7), pp. 158–161. DOI: 10.5897/JAT11.022.
- Devereux, M. (2017), “Corporate tax incentives and capital structure: New evidence from UK firm-level tax returns”, *Journal of Banking & Finance*, vol. 88, pp. 250–266. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2017.12.004.
- Goncharenko, L.I. (2001), “Tax on income (profit) of organizations. Issues of choosing the object of taxation”, *Finansy*, no. 6, pp. 34–40.
- Gorskii, I.V. (1998), “Methodological aspects of tax burden for enterprises”, *Nalogovyi vestnik*, no. 1, pp. 28–36.
- Kas'yanova, G.Yu. (2017), *Nalog na pribyl': Prosto o slozhnom* [Income Tax. Simply about the complicated], ABAK, Moscow, Russia.
- Kireenko, A.P. (2010), “Tax risks in small business operations”, *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii*, no. 5, pp. 78–82.
- Koumanakos, E. (2017), “Corporate tax compliance during macroeconomic fluctuations”, *Journal of Accounting and Taxation*, vol. 9, pp. 36–55, DOI: 10.5897/JAT2017.0257.
- Lampeniusa, N., Shevlinb, T. and Stenzel, A. (2021), “Measuring Corporate Tax Rate and Tax Base Avoidance of U.S. Domestic and U.S. Multinational Firms”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 21, pp. 89–139, DOI: 10.1016/j.jaccoco.2021.101406.
- Lapina, O.G. (2008), “Justification of expenses in income taxation”, *Finansy*, no. 12, pp. 33–38.
- Michael, G. (2020), “Can Corporate Income Tax Cuts Stimulate Innovation?”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 55, no. 5, pp. 1415–1465, DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022109020000368>.
- Novoselov, K.V. (2014), “Issues of tax optimization in the income taxation sphere”, *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, no. 5, pp. 126–130.
- Novoselov, K.V. (2018), “Profit tax”, *Rukovodstvo po formirovaniyu nalogovoy bazy, ischisleniyu i uplate naloga. Monografiya* [Guide to the formation of the tax base, calculation and payment of tax. Monograph], AiSi Grupp, Moscow, Russia.

- Panskov, V.G. (2001), "Taxes and fiscal policy", *Russian Economics online-journal*, no. 1, pp. 14–19.
- Romanov, B.A. (2012), *Problemy nalogovogo zakonodatel'stva RF: nalog na dobaavlennuyu stoimost', nalog na pribyl', registratsiya nalogoplatel'shchikov. Monografiya* [Issues of tax legislation of the Russian Federation. Value added tax, income tax, registration of taxpayers. Monograph], RIOR: Infra-M, Moscow, Russia.
- Roshchupkina, V.V. (2015), "Updating the areas of fiscal control at the level of the region of the Russian Federation (a case study of corporate income tax)", *Financial Analytics: Science and Experience*, no. 29, pp. 2–9.
- Sedaev, P.V. and Chaadaeva, O.V. (2018), "Absence of a definition of economic feasibility as one of the profit tax administration issues", *Nalogi*, no. 1, pp. 21–24.
- Shchelkovnikova, S.N. (2007), "Income tax. Economic justification of expenses", *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 2, pp. 140–145.
- Stickney, C. (1982), "Effective corporate tax rates the effect of size, capital intensity, leverage, and other factors", *Journal of Public Economics*, vol. 1, no. 2, pp. 125–152. DOI: 10.12691/jfe-6-2-1.
- Subchoi, P. (2020), "Corporate tax, financial leverage, and portfolio risk", *Journal of Public Economics*, vol. 54, pp. 489–501. DOI: 10.1016/j.najef.2020.101264.
- Teegawende, H. (2019), "On the corporate tax reform. Coordination and trade-offs", *Journal of Public Economics*, vol. 62, pp. 321–343. DOI: 10.1016/j.jmacro.2019.103156.
- Terry, S., Lakshmanan, S. and Oktay, U. (2019), "Macroeconomic effects of corporate tax policy", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 68, pp. 3–55. DOI: 10.1016/j.jacceco.2019.03.004.
- Turgenev, N.I. (1937), *Opyt teorii nalogov* [An experience in the theory of taxes], Moscow, Russia.
- Vylkova, E.S. (2004), "Arbitration tax practice on income tax", *Nalogovyi vestnik*, no. 8, pp. 175–181.
- Vylkova, E.S. (2018), "Improvement of profit taxation in OECD and Russia", *Tomsk State University Journal of Economics*, no. 43, pp. 134–152.
- Xiaoye, J. (2021), "Corporate tax aggressiveness and capital structure decisions: Evidence from China", *Journal of Public Economics*, Vol. 48, No. 3, 361–375. DOI: 10.1016/j.iref.2021.04.008
- Zolotareva, A.B., Mikhailova, M.N., Willson, E.V. (2014), *Problemy ischisleniya naloga raschetnym putem i izmeneniya yuridicheskoi kvalifikatsii sdelki ili statusa i kharakteru deyatel'nosti nalogoplatel'shchika* [Issues of the tax estimation by calculation and changes in the legal qualification of the transaction or the status and nature of the taxpayer's activity], RANKhiGS, Moscow, Russia.
- Zotikov, N.Z. (2020), "Income Tax: Calculation Practice and Areas for Improvement", *Vestnik professionalnykh bukhgalterov*, no. 3, pp. 21–30.

*Информация об авторе*

*Андрей В. Ильин*, кандидат экономических наук, Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Новосибирск, Россия; 630008, Россия, Новосибирск, ул. Нижегородская, д. 6; [ilin-av@ranepa.ru](mailto:ilin-av@ranepa.ru)

*Information about the author*

*Andrei V. Il'in*, Cand. of Sci. (Economics), Siberian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Novosibirsk, Russia; bld. 6, Nizhegorodskaya Street, Novosibirsk, Russia, 630008; [ilin-av@ranepa.ru](mailto:ilin-av@ranepa.ru)

«Децизионизм там, где отсутствует легальность»:  
об одном из типов юридического мышления  
в политико-правовом учении Карла Шмитта

Борис А. Антонов

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

*Аннотация.* Автор статьи предпринимает попытку анализа учения о децизионизме, представленного в работе Карла Шмитта «О трех видах юридического мышления» (1934). В ней немецкий политический философ и правовед (1888–1985) подводит некоторые научные итоги, связанные с самим понятием децизионизма и соответствующим ему децизионистским мышлением, посвятив этой теме сначала свой самый первый трактат «Диктатура. От истоков современной идеи суверенитета до пролетарской классовой борьбы» (1910), а впоследствии – работу «Политическая теология. Четыре главы к учению о суверенитете» (1922).

Среди рассмотренных Шмиттом трех видов юридического мышления (нормативизм, децизионизм, мышление в категориях конкретного порядка) наибольшая актуальность принадлежит децизионизму, поскольку именно в нем Шмитт видит главное средство борьбы с абстрактным, безликим, анонимным и внепространственным юридическим нормативизмом, упрочению которого в Германии способствовала как рецепция римского права, так и политико-правовые учения целого ряда правоведов-нормативистов, центральное место среди которых занимал австрийский юрист Г. Кельзен (1881–1973) с его теорией о «чистом» (абстрактном) праве. Основной фактор, который поддерживает исследовательский интерес Шмитта к децизионизму, – его многоликость (выраженная в как минимум трех его подвидах: политическом, судебном и вождистском). Это свойство децизионизма предполагает его связь с двумя другими типами мышления, рассмотренными в «Трех видах» (с нормативным и мышлением в категориях конкретного порядка).

В *первом разделе* статьи («О трех видах юридического мышления. Решение о введении чрезвычайного положения как главный признак суверена») автор предлагает свой комментарий к обзорному шмиттовскому исследованию всех трех видов юридического мышления, акцентируя свое и читательское внимание на основном тезисе децизионизма («Суверенен

тот, кто принимает решение о чрезвычайном положении»), на различении нормативизма и децизионизма и на зависимом характере последнего от мышления в категориях конкретного порядка.

Особое внимание в статье уделено вопросу децизионизма в американском и английском праве (*второй раздел «К вопросу о соотношении нормативизма и децизионизма в рамках прецедентного права»*), поскольку американское право частично построено на судебных прецедентах, а значит, *решениях* судей, а в английском праве Шмитт усматривает отдельные свойства децизионизма как основы для проявления мышления в категориях конкретного порядка.

*Третий раздел* статьи («Критические замечания в адрес политико-правового учения Шмитта о децизионизме») посвящен рассмотрению как минимум двух целей, которые преследует Шмитт, подвергая критическому анализу учение о децизионизме: первая (ближежащая) – обосновать целесообразность замены нормативизма децизионизмом; вторая (перспективная) – доказать необходимость принятия экзистенциальных решений в случае чрезвычайных ситуаций. При этом в процессе анализа Шмитт игнорирует тот очевидный факт, что не подкрепленные нормами права такого рода решения способствуют беззаконию власти, выступающей в роли суверена.

*Ключевые слова:* типы юридического мышления, нормативизм, децизионизм, мышление в категориях конкретного порядка, позитивизм, (правовая) норма, суверен, суверенитет, решение (Decision) о чрезвычайном положении

*Для цитирования:* Антонов Б.А. «Децизионизм там, где отсутствует легальность»: об одном из типов юридического мышления в политико-правовом учении Карла Шмитта // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 126–142. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-126-142

“Decisionism is where there is no legality”.  
On a type of legal thinking  
in Carl Schmitt’s political-legal teaching

Boris A. Antonov

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

*Abstract.* The author of the article attempts to analyze the doctrine of decisionism, presented in Carl Schmitt’s work “On the three types of juridical thinking” (1934). In it, the German political philosopher and lawyer (1888–1985) sums up some scientific results related to the very concept of decision-

ism and the corresponding decisionist thinking, having focused his very first treatise “Dictatorship” to that topic. “From the origins of the modern idea of sovereignty to the proletarian class struggle” (1910), and subsequently – the work “Political Theology. Four chapters on the doctrine of sovereignty” (1922).

Among the three types of legal thinking considered by Schmitt (normativism, decisionism, thinking in categories of a concrete order), the greatest relevance belongs to decisionism, since it is in it that Schmitt sees the main means of combating abstract, faceless, anonymous and extra-spatial legal normativism, the consolidation of which in Germany contributed to both the reception Roman law, as well as the political and legal teachings of a number of normative legal scholars, the central place among whom was occupied by the Austrian lawyer G. Kelsen (1881–1973) with his theory of “pure” (abstract) law.

The main factor that supports Schmitt’s research interest in decisionalism is its multiplicity (expressed in at least three of its subtypes: political, judicial, and autocratic).

That feature of decisionalism suggests its relationship to the other two types of thinking considered in the “Three Types” (normative thinking and thinking in the categories of a specific order).

In the first section of the article (“On three types of juridical thinking” by K. Schmitt. The decision to declare a state of emergency as the main feature of the sovereign), its author offers his commentary on Schmitt’s review of all three types of legal thinking, focusing his and the reader’s attention on the main thesis of decisionism (“He who makes an emergency decision is a sovereign”), on the distinction between normativism and decisionism and on the dependent nature of the latter on thinking in categories of a specific order.

Particular attention in the article is paid to the issue of decisionism in American and English law (the second section “On the issue of the relationship between normativism and decisionism within the framework of case law”), since American law is partially built on judicial precedents, and therefore decisions of judges, and in English law Schmitt sees certain features of decisionism as the basis for the manifestation of thinking in categories of a specific order.

The third section of the article (“Critical remarks regarding Schmitt’s political and legal doctrine of decisionism”) is focused on the consideration of at least two goals that Schmitt pursues by critically analyzing the doctrine of decisionism: the first (close) is to justify the feasibility of replacing normativism with decisionism; the second (prospective) is to prove the need to make existential decisions in case of emergency situations. In the process of analysis, Schmitt ignores the obvious fact that decisions of such a kind, not supported by the norms of law, contribute to the lawlessness of authorities acting as the sovereign.



*Keywords:* types of juridical thinking, normativism, decisionism, thinking in terms of the specific order, positivism, (legal) norm, sovereign, sovereignty, emergency decision

*For citation:* Antonov, B.A. (2023), “‘Decisionism is where there is no legality’. On a type of legal thinking in Carl Schmitt’s political-legal teaching”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 126–142, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-126-142

## Введение

Децизионизм (и соответствующее ему децизионистское мышление) так или иначе находит свое отражение в целом ряде работ Карла Шмитта (1888–1985). «О трех видах юридического мышления», «Диктатура», «Политическая теология», «Понятие политического», «Левиафан в учении о государстве Томаса Гоббса» – вот лишь малая часть тех трактатов, которые в явной или менее явной форме посвящены теории децизионизма и децизионистскому мышлению.

Причины, в связи с которыми Шмитт проявляет повышенный исследовательский интерес к теме децизионизма, не сложно объяснить. Анализируя ту или иную правовую либо политическую теорию, Шмитт не может не заметить того, что и в основе юридического позитивизма (не выделенного Шмиттом в отдельный тип мышления по причине подчинения позитивиста законодателю), и в основе институционализма (соотносимого с мышлением в категориях конкретного порядка) лежит децизионизм, основной тезис которого гласит: «Суверенен тот, кто принимает решение о чрезвычайном положении» [Шмитт 2016, с. 8].

Еще одна причина повышенного интереса Шмитта к децизионизму<sup>1</sup> связана с многоликостью и многофункциональностью последнего. По Шмитту, существует как минимум *три типа деци-*

---

<sup>1</sup> В качестве исторического примера децизионизма Шмитт приводит каноническое право Святого Престола («Римско-католическая догма о непогрешимости папского решения точно так же содержит сильные юридико-децизионистские элементы... папа непогрешим лишь как глава церкви в силу своей должности...» [Шмитт 2013, с. 324]), а также протестантское учение Ж. Кальвина («В кальвинистском учении, согласно которому Бог уже до грехопадения принял *окончательное решение* относительно спасения и проклятия, милости и немилости в отношении каждого отдельного человека...» [Шмитт 2013, с. 324].

*зионизма*: политический, судебный и вождистский. *Политический децизионизм*, как и *децизионизм судебный*, отвечает за принятие решений, но при этом политический децизионизм предполагает принятие политических решений о введении чрезвычайного или военного положения, а судебный – принятие решений судьями на основе и во исполнении законов. С этой точки зрения зависимость судебного децизионизма от нормативизма более очевидна и прозрачна, чем в случае гораздо меньшей зависимости децизионизма политического от нормативизма.

*Вождистский децизионизм* виделся Шмитту неким спасательным кругом, который поможет создать в Германии новое мышление в категориях конкретного порядка, способным возродить немецкую нацию после Первой мировой войны. Увы... Если «раздробленный» Первый рейх (962–1806) страдал от *правового партикуляризма* (племенное право, право земель, городское право, феодальное право, каноническое право), но сохранял единство в области юридического мышления («Немецкое средневековое мышление... являлось вполне конкретным мышлением о порядке...» [Шмитт 2013, с. 311]), то объединенная (в 1871 г.) Германия страдала уже от *партикуляризма конкурирующих правовых доктрин* (нормативизма, позитивизма, децизионизма) и производных от них типов юридического мышления. Наилучшим выходом из ситуации Шмитт считал прямое выведение из децизионизма институционализма и мышления в категориях конкретного порядка и «растворение» в конкретном порядке как побочных правовых доктрин (нормативизма, позитивизма, децизионизма), так и *партикуляризма побочных типов юридического мышления* (нормативного, позитивистского, децизионистского).

«О трех видах юридического мышления»

К. Шмитта.

*Решение о введении чрезвычайного положения как главный признак суверена*

В своем трактате «О трех видах юридического мышления» (1934) Шмитт подвергает *различению* три юридические доктрины (нормативизм, децизионизм, институционализм) и соответствующие им три типа юридического мышления: *нормативное* (понимание права как совокупности юридических норм и правил), *децизионистское* (понимание права как решения) и *институциональное* (понимание права как конкретного порядка и формы).

При рассмотрении *учения о нормативизме* Шмитт выстраивает основания для его критического анализа, обвиняя в «абстрактности», «безликости», «анонимности» и «внепространственности»<sup>2</sup>. Шмитт одновременно отвергает: 1) законы как «средоточие всего дурного»; 2) парламентаризм как «плюралистичный» и «несамостоятельный»; 3) рецепцию римского права в Германии как «вредную» и 4) наконец, сводит на нет основные принципы нормативизма (такие как принцип законности, принцип разделения властей, дуалистический принцип Юма и принцип деления права на публичное и частное [Шмитт 2008; Шмитт 2013]). В данном перечне «несамостоятельный» и «плюралистичный» парламентаризм выступает в качестве следствия абстрактного нормативизма, а «вредная» рецепция римского права – в качестве причины его упрочения в Германии XV в.

Заметим, однако, что шмиттовское понятие политического сохраняет в своей основе один из принципов нормативизма о делении права на публичное и частное, поскольку различие происходит именно на *публичных* друзей и *публичных* врагов. Враг, в понимании Шмитта, – это «не частный противник», а «только общественный враг», представляющий собой противоборствующую целостность [Лёвит 2022, с. 134].

Другими словами, в соответствии со шмиттовским пониманием (понятием) политический враг – это всегда *hostis* (пер. с лат. – военный противник, политический враг) и никогда *inimicus* (пер. с лат. – частный враг). То, как именно соотносится децизионизм с различием на *hostis* и *amicus*, Шмитт объясняет тем, что децизионистский акт суверена по сути представляет собой право определять, кто есть друг, а кто – враг.

*Вторая юридическая доктрина – политический децизионизм* – по мнению Шмитта, выгодно отличается от нормативизма, представляя собой политическое, этическое и юридическое учение, согласно которому моральные или правовые предписания являются результатом *решений*, принимаемых политическими

---

<sup>2</sup> О роли нормативизма достаточно выступил в свое время Юлиус фон Кирхманн (1802–1884): «Три новых слова законодателя и целые библиотеки становятся макулатурой». При этом немецкий юрист безапелляционно высказывался и *против* нормативизма, не забывая, впрочем, подвергнуть критическому анализу и позитивизм: «Позитивный закон носит абстрактный характер... Из-за позитивного закона правовая наука из служителя правды превращается в служанку случая, заблуждения, страстей и безрассудства; вместо вечного и абсолютного ее предметом становится случайное и ущербное...» [Кирхманн, Ларенц 2022, с. 24–26].

актерами: «Суверенен тот, кто принимает решение о чрезвычайном положении» [Шмитт 2016а, с. 8]. Именно с этого утверждения начинается Шмитт свою «Политическую теологию», и именно это утверждение, пройдя через целый ряд исследовательских контекстов, становится сначала универсальной формулой политического децизионизма (и децизионистского мышления соответственно), а впоследствии и юридического институционализма. Опасность данной формулы очевидна: в случае принятия сувереном решения о введении чрезвычайного положения прекращает свое действие институт правового государства, что автоматически предполагает и прекращение юридической силы международных конвенций [Сидоров 2015].

То, как работает юридический механизм перехода от нормативизма к децизионизму в Германии, зафиксировано в статье 48 Конституции Веймарской республики, текст которой сформулирован следующим образом:

Если какая-нибудь область не выполняет обязанностей, возложенных на нее конституцией или имперскими законами, то президент империи (рейхспрезидент) может понудить ее к этому с помощью вооруженной силы. Если в пределах Германской империи серьезно нарушены общественная безопасность и порядок или если грозит серьезная опасность такого нарушения, то президент империи (рейхспрезидент) может принимать меры, необходимые для восстановления общественной безопасности и порядка, в случае надобности с помощью вооруженной силы. С этой целью он может временно приостанавливать полностью или частично гарантии основных прав, данные ст. 114 (неприкосновенность личности), 115 (неприкосновенность жилища), 117 (тайна переписки), 118 (свобода слова), 123 (свобода собраний), 124 (право образования союзов и обществ) и 153 (право собственности).

По мнению Шмитта, рейхспрезидент – единственный, кто способен скорректировать политическую ситуацию [Шмитт 2005]. Согласно ст. 48 Конституции Веймарской республики, именно рейхспрезидент обладает правом принятия единоличных решений в чрезвычайных обстоятельствах и правом отмены семи вышеперечисленных конституционных прав. Для Шмитта такое *право отмены* предполагает переход от нормативизма к политическому децизионизму, поскольку в чрезвычайных обстоятельствах, которые Шмитт интерпретирует либо как кризис, либо как смену одной политико-правовой системы на другую, правоотношения, регулируемые нормами права, теряют связь с реальностью.

Таким образом, переход от нормативизма к децизионизму обусловлен такими признаками решения о чрезвычайном положении, как:

- различение на друзей и врагов (понятие политического);
- отмену всех или некоторых (см. ст. 48 Конституции Веймарской республики) прав человека и гражданина (на неприкосновенность личности и жилища, тайну переписки, свободу слова, свободу собраний и т. д.) [Шмитт 2005, с. 230, 240];
- отмену принципа федерализма (местная власть теряет свои полномочия) [Шмитт 2005, с. 232, 233] и перераспределение полномочий в рамках принципа разделения властей (в случае начала военных действий судебные функции переходят к исполнительной власти);
- ликвидацию индивида (лица) как субъекта права по принципу «Ты ничто, твой народ все» [Rüthers et al. 2018, S. 352];
- переход от права мира к праву войны (в рамках права народов), от обычного судопроизводства к судопроизводству военному и чрезвычайному;
- перевод международного права из состояния наднациональной системы отношений (монистическая теория) в состояние внешнего государственного права (дуалистическая теория) – аналогии *права народов (ius gentium)* в римском праве;
- приоритет доктрины коренного (фундаментального) изменения обстоятельств в международных договорных отношениях над принципом международного права “*pacta sunt servanda*” (*обещания следуют выполнять*);
- государственное регламентирование характера войны как регулярной (т. е. с функционированием норм международного гуманитарного права) либо дискриминационной (т. е. без функционирования норм международного гуманитарного права).

Означает ли это, что децизионистская политика отдельного государства сводит на нет «приоритет международных конвенций», а значит, прекращает действие международного права? Очевидно, что все зависит от трактовки самого понятия: в своем традиционном определении вопрос о том, прекращает ли свое существование международное право в момент вступления в силу децизионизма, остается открытым. Однако трактовка децизионизма Шмиттом как учения о принятии решения о чрезвычайном положении накладывает вето на все те международно-правовые документы, в задачи которых входит предотвращение войны. Как бы то ни было, Шмитт, осознавая временный характер чрезвычайного положения и на этом основании определяя децизионизм

как *переходный период* между нормативизмом и институционализмом, приходит к выводу о необходимости введения в Германии *конкретного порядка* и неизбежности актуализации среди немецких юристов и политиков соответствующего мышления (в категориях конкретного порядка).

Немецкий исследователь отводит децизионизму *обязательное* место в так называемых пороговых ситуациях, подчеркивая, что только они принуждают обратиться к «монополии на принятие решений, а не к законной монополии на применение насилия», что предполагает временный характер действия децизионизма, в процессе которого суверенитет не даруется государству как некой безличной законодательной системе раз и навсегда, а «кристаллизуется» время от времени под влиянием политических кризисов, войн и социальных беспорядков [Тешке 2012, с. 16–17].

В отличие от нормативизма, который традиционно ассоциируется с безличной правовой нормой, децизионизм связан либо с *конкретной личностью* (политическим деятелем или судьей, принимающими соответственно политические или судебные решения), либо с *конкретной временной точкой*, либо с *конкретной политической или правовой ситуацией*. Более того, по Шмитту, ошибочно было бы считать источником децизионистского юридического мышления приказ, обязательный к исполнению вне зависимости от отношения к нему того, к кому обращен последний. Такой приказ, скорее, напоминает непреложную к повиновению *норму*, но никак не конечное решение, во исполнение которого и запускается механизм децизионистского мышления. Условием исполнения решения при децизионизме, по мысли Шмитта, выступает либо авторитет того, кто принимает его, либо его (принимающего решения) статус суверена:

Для юриста децизионистского типа источником всякого «права», т. е. всех последующих норм и порядков, является не приказ как таковой, а *авторитет или суверенитет конечного решения*<sup>3</sup>, которое принимается вместе с приказом [Шмитт 2013, с. 323].

В качестве *третьего типа* юридического мышления выступает *понимание права как конкретного порядка и формы*. В «Трех видах»

---

<sup>3</sup> Авторы «Основных правовых систем современности» (1996), французские исследователи Р. Давид и К. Жоффре-Спинози отмечают, что во Франции «судебная практика не является источником права; и тем не менее, в действительности при определенных обстоятельствах решения Кассационного суда или Государственного совета часто играют роль не меньшую, чем закон» [Давид, Жоффре-Спинози 1996, с. 17].

Шмитт, вслед за итальянским юристом и политиком Санти Романо (1875–1947), определяет право как сложную организацию того или иного государства, которое через «надличные» учреждения и формы создает и даже гарантирует юридические нормы, соотносящиеся с правовым порядком. При этом когда по причине войны или кризиса происходит его изменение, то вследствие этого изменения меняется и норма (а не наоборот: порядок меняется по причине изменения нормы). Так, в «Трех видах», а ранее – в ряде статей в юридической прессе, Шмитт «адаптирует» институциональное мышление (читай: мышление в категориях конкретного порядка) к государственности Германии времен национал-социализма таким образом, чтобы оно в незамедлительном порядке ориентировалось на принимаемые нацистами решения (никак не учитывая то, какие последствия они повлекут за собой в будущем).

*К вопросу о соотношении  
нормативизма и децизионизма  
в рамках прецедентного права*

Общеизвестным является тот факт, что англо-саксонская правовая семья построена на судебных прецедентах, т. е. *решениях*, в соответствии с которыми судьи принимают последующие решения по аналогичным судебным делам. Аналогичным образом, т. е. с использованием прецедентного права, выстроена судебная система в американских штатах. Исходя из этой аналогии английскую и (частично) американскую правовые системы можно считать децизионистскими по своей сути, несмотря на то, что в «Трех видах» Шмитт проводит различие между английским и американским правом, выделяя примеры *подлинного децизионизма* в правовой системе Великобритании и подчеркивая склонность США к нормативизму естественного права [Шмитт 2013].

С позиции сегодняшнего дня следует учитывать тенденцию современного американского права к позитивизму, т. е. к *сочетанию нормативизма и децизионизма*<sup>4</sup>. В этом почти идеальном сочетании

---

<sup>4</sup> Подобное сочетание «закона» и «решения» можно найти в понимании латинского понятия “lex”, которое в российской литературе часто переводят как «закон» (*dura lex, sed lex* – закон суров, но он закон). Однако более близкий по значению смысл понятия “lex” – «решение народных собраний». Таким образом, “lex” – это, используя определение Шмитта, – синтез нормативизма, оперирующего законами, и децизионизма, оперирующего политическими решениями.

нормативизм представлен Конституцией США и федеральными законами страны, а децизионизм – 1) политическими решениями (в том числе решениями о введении чрезвычайного или военного положения, отменяющего конституционные права Билля о правах), 2) судебными решениями и 3) судебными прецедентами, в которых, хотя и рассматривается определенная правовая ситуация в каждом отдельном штате, но сами прецеденты связаны исключительно с Верховным судом США, а потому носят федеративный характер.

При этом юридический позитивизм как результат удачного синтеза нормативизма и децизионизма не устраивает немецкого философа (в противном случае Шмитт выделил бы не три, а только два типа юридического мышления – позитивистское и институциональное): юридический позитивизм для Шмитта во многом сохраняет *дуализм* нормативизма и децизионизма, в частности принцип Юма, который, «нависая» над действительностью, как лезвие «гильотины», является прямым напоминанием о необходимости различения норм бытия и норм долженствования, юридических событий и юридических действий, т. е. всего того, что подвластно, и того, что неподвластно человеку, даже если последний использует приставку «сверх».

Синтез нормативизма и децизионизма, по мнению Шмитта, не является полным:

Комбинация из децизионизма и нормативизма, из которой состоит подобный позитивизм XIX века, не может считаться ни первоначальным, ни вечным юридическим типом [Шмитт 2013, с. 335].

Более того, позитивистский тип Шмитт не выделяет в качестве инварианта юридического мышления, поскольку к моменту написания «Трех видов» позитивизм, по его мнению, не оправдал себя как самостоятельная юридическая доктрина:

Позитивист не является самостоятельным и вечным типом юридического мышления. Он... подчиняется решению соответствующего законодателя, обладающего государственной властью... Без системы координат конкретного порядка юридический позитивизм не сможет *различать* ни между правом и беззаконием, ни между объективностью и субъективным произволом [Шмитт 2013, с. 330, 335].

Поэтому в последнем случае Шмитт отбрасывает юридический позитивизм как результат синтеза, нарушая тем самым диалектический закон развития Гегеля (тезис – антитезис – синтез) и вывода



напрямую из децизионизского мышления мышление в категориях конкретного порядка:

Последующий судья не должен будет придерживаться ни лежащей в основе решения нормы, ни предшествующего решения как чистого решения, но исключительно «случая» как такового. В таком случае английское *case law* содержит пример конкретного мышления о порядке, которое придерживается исключительно внутреннего права определенного случая. Тогда прецедентный случай, включая его решение, становится конкретной парадигмой всех последующих случаев, которые содержат свое право конкретно в самих себе, а не в норме или решении [Шмитт 2013, с. 345].

В рамках американского права

....прецедентный случай становится обязательным лишь в той мере, в какой в нем затрагивается лежащая в основе решения *норма* (Авт. – rule of law), которой придерживается как судья в прецедентном деле, так и судья, рассматривающий дело последующее. Тем самым практика (американского) *case law* также приближается к *мышлению о правилах*, даже если она и не может так легко перейти в узкий позитивизм закона, который должен наступить вместе с обширными кодификациями целых правовых областей [Шмитт 2013, с. 345].

Напомним, что в структуре американских судебных кейсов в качестве обязательного элемента присутствует *норма права* (rule of law), являя собой неперенный признак нормативизма. В английских же прецедентах норма права не сформулирована, а «растворена» в рамках *ratio decidendi* (обоснование решения, правило, которое формирует правовую норму)<sup>5</sup>.

Подчеркивая значимость соотношения между децизионизмом и нормативизмом в правовой системе США, доказывая господство децизионизма в английском праве и обосновывая существование нормы права в США и «внутреннего права определенного случая» в Англии, Шмитт тем самым демонстрирует разницу в доктринальных учениях американского и английского судебного прецедента: первая доктрина – *stare decisis* (стоять на решенном) – связывает судью судебными прецедентами (концепция обязательного прецедента – прецедента с фиксированной

---

<sup>5</sup> Вторая часть английского судебного прецедента носит название “*obiter dictum*”, переводимом как «путно сказанное или другие обстоятельства дела, обосновывающие решение».

нормой права, предполагающей обязательное государственное санкционирование), вторая – *деклараторная теория* – исключает подобное подчинение, поскольку английский судья лишь «открывает» (декларирует) прецеденты, но не создает их (концепция убедительного прецедента).

Усматривая в английском прецедентном праве пример конкретного мышления о порядке, Шмитт тем не менее ни в одной из своих работ не указывает на необходимость реформирования германской правовой системы на манер английской с целью введения в Германии прецедентного права. Его идеал – возвращение к средневековому немецкому порядку, который возродил бы в Германии конкретное мышление о порядке («Немецкое средневековое мышление... являлось вполне конкретным мышлением о порядке...» [Шмитт 2013, с. 311]).

### *Критические замечания в адрес политико-правового учения Шмитта о децизионизме*

«Власть, а не истина создает закон». Неоднократно пользуясь этой цитатой из Гоббса, Шмитт абсолютизирует суверенитет, отстаивая тем самым потенциальную возможность децизионизма занять место нормативизма. Ученый в очередной раз противопоставляет те решения, которые принимает власть, норме закона, следуя в соответствии с более чем прозрачной логикой своего рассуждения. В ситуациях чрезвычайного положения (кризиса, переворота, революции, войны) решения, принимаемые властью, должны опираться не на норму(ы), обнаруживающую(ие) свое полное бессилие и несостоятельность, а на волю власть предержащих. Цель, преследуемая Шмиттом, в данном случае двойственна: с одной стороны (и это близлежащая цель его учения), отвержение нормативизма как способа избавиться от тех «помех», которые препятствуют обоснованию его (нормативизма) замены децизионизмом, с другой (и это перспективная цель его учения), – продемонстрировать необходимость принятия экзистенциальных решений власти, не подкрепленных нормами права, и тем самым способствуя ее беззаконию.

Немецкий философ К. Лёвит одним из первых обратил внимание на стремление Шмитта лоббировать актуальные для сиюминутной политической ситуации решения власти, игнорируя при этом нормы права:

Весь мир превращается для него (Шмитта) просто в повод, возможность или *occasio* и, выражаясь романтически, в «средство», «стимул» и «эластическую точку» для продуктивной деятельности его иронического, интриганского Я [Лёвит 2022, с. 119].

Под «эластичностью» автор цитаты мог иметь в виду некоторую степень маневра, которой разрешает себе пользоваться Шмитт, оправдывая корректность каждого последующего решения власти, даже если оно отличается от предыдущего.

Сложно сказать, возможно ли применить к шмиттовскому учению о децизионизме те выводы, к которым приходит Шмитт в отношении судебных решений и которые могут считаться обоснованными, если возможно признать, что другой судья решил бы (подобное дело) схожим образом. Если такая апелляция к судебной практике возможна, то по аналогии с ней возможна и оценка решения о чрезвычайном положении как *обоснованного*, и, более того, возможно рассмотрение соотношения правовой нормы и политического решения, сопровождаемого потенциальной перспективой «перетекания» нормативной силы в политическое решение. В том случае, если каждое следующее решение отличается от предыдущих, а те, кто их принимает, не способны к «однозначному различию» и «неоспоримому решению» (термины Шмитта), учение Шмитта приобретает характер *окказионального*, что полностью отрицает наличие нормативной силы в решении о чрезвычайном положении, лишая идеи Шмитта о децизионизме методологической составляющей и, в частности, статуса научности в целом:

...Карл Лёвит обратил внимание на то, что подчеркивание Шмиттом первичности экзистенциального решения перед нормой имеет своим следствием сугубую *окказиональность* политического, т. е. зависимость от любого случайного соотношения политических сил. В силу этого любое описание политического Шмиттом вынуждено вращаться в порочном кругу, делая претензии автора на научную разработку политико-правовых понятий беспочвенными<sup>6</sup>.

## Заключение

Возвращаясь к выведенной Шмиттом политической формуле децизионизма («Суверенен тот, кто принимает решение о чрезвычайном положении»), можно сказать, что Шмитт не только не отрицает, но и подчеркивает, что политическое решение о чрезвычайном положении является *окказиональным*, т. е. не имеет нормативной силы.

---

<sup>6</sup> Цит. по: Плотников Н. Политическое, не слишком полемиическое // Логос. 2023. № 5 (89). С. 3–44.

чайном положении»), автор статьи предлагает свою, расширенную, интерпретацию самого понятия *суверена* (не настаивая при этом на ее обязательном принятии): суверен есть тот, кто в случае «пороговой» ситуации (войны, кризиса и т. д.) принимает *окончательное решение* о введении чрезвычайного положения, *отменяя тем самым* права и свободы граждан и подвергая их различению на друзей и врагов. Так, посредством решения о введении чрезвычайного или военного положения происходит переход от одного состояния права народов (права мира) к другому. Нередко этим «другим» состоянием становится *право войны*, и тогда *нормальная* ситуация, в которой был возможен и действенен нормативизм, переходит в ситуацию *исключительную*, где нормативное право уступает место децизионизму. Для Шмитта уступка подобного рода предотвращает хаос и анархию (с которым не может справиться нормативизм) и создает конкретный порядок, который посредством абсолютизации воли одного человека приостанавливает действие нормативного права. Утверждение Шмитта однозначно: для действия нормативного права необходима нормальная (без кризисов и войн) ситуация (в терминах Шмитта – гомогенная среда), а децизионизм вступает в действие в случае неспособности нормативизма справиться с ситуацией «ненормальной». Очевидным в данном случае является вывод, который категорически игнорирует Шмитт: децизионизм есть там, где отсутствует легальность.

Понятие политического выступает первопричиной политического децизионизма: в случае войны суверенное различение на врагов и друзей приводит к оформлению решения о введении военного положения, а также к различению права народов на право войны и право мира либо (в системе права народов Шмитта) – на право Суши и право моря. Данное решение может быть оформлено как посредством соответствующего приказа, так и посредством законов (примером которых могут служить Нюрнбергские расовые законы 1935 г.).

## *Литература*

---

- Давид, Жоффре-Спинози 1996 – Давид Р., Жоффре-Спинози К. Основные правовые системы современности / Пер. с фр. В.А. Туманова. М.: Международные отношения, 1996. 400 с.
- Кирхманн, Ларенц 2022 – Немецкие цивилисты о юриспруденции: Юлиус фон Кирхманн, Карл Ларенц [б. м.]: Издательские решения, 2022. 76 с.
- Лёвит 2022 – Лёвит К. Политический децизионизм // Логос. 2022. Т. 32. № 6. С. 115–141.

- Сидоров 2015 – *Сидоров Х.В.* Невозможный Ислам по Халляку: осмысление и критика, 2015. URL: <http://www.harunsidorov.info/2015/03/04/hallak/> (дата обращения 23 июля 2023).
- Тешке 2012 – *Тешке Б.* Решения и нерешительность. Политические и интеллектуальные прочтения Карла Шмитта // *Логос*. 2012. № 5 (89). С. 3–44.
- Шмитт 2005 – *Шмитт К.* Диктатура. От истоков современной идеи суверенитета до пролетарской классовой борьбы / Пер. с нем. Ю.Ю. Коринца; Под ред. Д.В. Кузницына. СПб.: Наука, 2005. 328 с.
- Шмитт 2008 – *Шмитт К.* Номос Земли в праве народов *jus publicum europaeum*. СПб.: Владимир Даль, 2008. 670 с.
- Шмитт 2013 – *Шмитт К.* О трех видах юридического мышления // Шмитт К. Государство: Право и политика: Пер. с нем. / Сост. В.В. Анашвили, О.В. Кильдюшов. М.: Территория будущего, 2013. 444 с.
- Шмитт 2016a – *Шмитт К.* Политическая теология // Шмитт К. Понятие политического / Пер. с нем., под ред. А.Ф. Филиппова. СПб.: Наука, 2016. С. 5–59.
- Шмитт 2016b – *Шмитт К.* Понятие политического // Шмитт К. Понятие политического / Пер. с нем., под ред. А.Ф. Филиппова. СПб.: Наука, 2016. С. 280–408.
- Rüthers et al. 2018 – *Rüthers B., Fischer C., Birk A.* Rechtstheorie mit Juristischer Methodenlehre. Lehrbuch/Studienliteratur, C.H. Beck, 10, überarbeitete Auflage 2018, München, 2018. 621 S.

## References

---

- David, R. and Zhoffre-Spinozi, K. (1996), *Osnovnye pravovye sistemy sovremennosti* [The main legal systems of our time], Tumanova, V.A. (transl.), Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia.
- Kirchmann, Yu. and Larenz, K. (2022), *Nemetskie tsivilisty o yurisprudentsii* [German civilists on jurisprudence. Julius von Kirchmann, Karl Larenz], Izdatel'skie resheniya, Russia.
- Lyovit, K. (2022), *Politicheskii detsizionizm* [Political dezisionism], *Logos*, vol. 32, no. 6, pp. 115–141.
- Sidorov, Kh.V. (2015), *Nevozmozhnyi Islam po Hallyaku: osmyslenie i kritika* [Impossible Islam according to W. Hallaq. Comprehension and Critique], available at: <http://www.harunsidorov.info/2015/03/04/hallak/>,\_data obrascheniya (Accessed July 23, 2023).
- Teshke, B. (2012), *Resheniya i nereshitel'nost'. Politicheskie i intellektual'nye prochteniya Karla Schmitta* [Decisions and indecision. Political and intellectual readings of Carl Schmitt], *Logos*, no. 5 (89), pp. 3–44.
- Schmitt, K. (2005), *Diktatura. Ot istokov sovremennoi idei suvereniteta do proletarskoi klassovoi bor'by* [Dictatorship. From the Origin of the Modern Concept of

- Sovereignty to Proletarian Class Struggle], Kuznitsyn, D.V. (ed.), Nauka, Saint Petersburg, Russia.
- Schmitt, K. (2008), *Nomos Zemli v prave narodov jus publicum europaeum* [The Nomos of the Earth under the Law of Nations of Jus Publicum Europaeum], Vladimir Dal', Saint Petersburg, Russia.
- Schmitt, K. (2013), "About three types of legal thinking", Anashvili, V.V., Kil'dyushov, O.V. (comp.), Schmitt, K. *Gosudarstvo: Pravo i politika* [State. Law and Politics], Territoriya budushchego, Moscow, Russia.
- Schmitt, K. (2016), *Politicheskaya teologiya* [Political theology] // Schmitt, K. (2016), *Ponyatie politicheskogo* [The concept of the political], Nauka, Moscow, Russia.
- Schmitt, K. (2016), *Ponyatie politicheskogo* [The concept of the political], Nauka, Moscow, Russia.
- Rüthers, B., Fischer, C. and Birk, A. (2018), *Rechtstheorie mit Juristischer Methodenlehre*, Lehrbuch/Studienliteratur, München, Germany.

### *Информация об авторе*

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

### *Information about the author*

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

УДК 340.130.53

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-143-149

Некоторые вопросы  
содержания норм Федерального закона  
«О пробации в Российской Федерации»

Юлия В. Лазарева

*Дальневосточный юридический институт МВД России  
Хабаровск, Россия, lazareva77@list.ru*

*Аннотация.* О необходимости принятия Федерального закона, регулирующего пробацию, среди ученых говорили достаточно давно. Научная дискуссия на эту тему велась не в рамках обоснования необходимости и целесообразности принятия такого законодательства, а скорее в контексте функционирования системы пробации в РФ. Федеральный закон «О пробации в Российской Федерации» принят 6 февраля 2023 г. и вступает в силу с 1 января 2024 г. (кроме отдельных положений, срок начала действия которых определен в самом законе с 2025 г.). Между тем анализ данного Федерального закона позволяет сделать вывод о наличии определенной несогласованности норм и необходимости его законодательной нивелировки.

*Ключевые слова:* пробация; исполнительная пробация; пенитенциарная пробация; осужденные; индивидуальная программа; ресоциализация

*Для цитирования:* Лазарева Ю.В. Некоторые вопросы содержания норм Федерального закона «О пробации в Российской Федерации» // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 143–149. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-143-149

Some issues of the content of the norms of the Federal Law  
“About probation in the Russian Federation”

Yuliya V. Lazareva

*Far Eastern Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia  
Khabarovsk, Russia, lazareva77@list.ru*

*Abstract.* Scientists have been talking about the need to adopt a federal law regulating approbation for quite a long time. The scientific discussion on the topic was conducted not within the framework of justifying the necessity and expediency of adopting such legislation, but rather in the context of the func-

---

© Лазарева Ю.В., 2023

tioning of the probation system in the Russian Federation. The Federal Law “On Probation in the Russian Federation” was adopted on February 6, 2023 and comes into force on January 1, 2024 (with the exception of certain provisions, the validity period of which is defined in the law itself from 2025). Meanwhile, the analysis of that Federal Law allows drawing a conclusion that there is a certain inconsistency of norms and the need for its legislative levelling.

*Keywords:* probation; executive probation; penitentiary probation; convicts; individual program; resocialization

*For citation:* Lazareva, Yu.V. (2023) “Some issues of the content of the norms of the Federal Law ‘About probation in the Russian Federation’”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 143–149, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-143-149

Эффективным средством осуществления предупредительной деятельности в отношении рецидивной преступности является введение института probation. Исследованию его различных аспектов, включая и зарубежный опыт применения probation [Исерепова 2020], посвящено большое количество научных трудов. В рамках реформирования уголовно-исполнительной системы в 2022 г. был разработан и внесен на рассмотрение законопроект «О probation», который широко обсуждался в юридической научной общественности [Филоненко 2022; Старостин 2022].

Федеральный закон «О probation в Российской Федерации» был принят 6 февраля 2023 г. и частично вступает в силу с января 2024 г. (практически половина его норм будет действовать с 2025 г.). Обусловлена такая последовательность начала законодательного действия норм тем, что закон предполагает разработку и принятие существенного количества подзаконных нормативно-правовых актов, без которых применение норм о probation вряд ли будет возможным.

Вместе с тем анализ законодательных норм о probation показывает, что сам текст закона содержит технико-юридические недочеты, определенную несогласованность понятийного аппарата и другие пробелы, которые необходимо устранить для эффективности правоприменительной деятельности в сфере probation.

В статье 3 закреплены принципиальные начала законодательства о probation, и открываются они базовым принципом приоритетности прав и законных интересов. Отметим, что фундаментальная основа указанного принципа закреплена Основным законом с отражением непосредственности действия прав и свобод. Хотелось бы отметить, что в законодательстве о probation указан



несколько усеченный вариант данного принципиального начала, так как отсутствует указание на свободы (указываются только права и законные интересы). Полагаем, что свободы лиц, в отношении которых, например, осуществляется пробация, также должны быть принципиально закреплены.

Статья 5 Закона устанавливает, что пробация представляет собой определенную совокупность мер, применяемую в отношении определенного круга субъектов. Исследуя приведенные в законе категории, возникает вопрос: применяется ли пробация ко всем лицам, относящимся к категории «осужденные»? В Законе говорится о том, что право на нее имеют все заключенные. Однако, если исследовать субъекты, к которым применяются виды пробаций (в законе их установлено три – исполнительная, пенитенциарная и постпенитенциарная), то необходимо резюмировать, что пробации не подлежат те лица, которым в качестве основного вида наказания назначен штраф. Более того, под действие законодательных норм не подпадают также и военнослужащие.

Неприменение пробации в отношении осужденных к штрафу видится логичным, так как при его назначении судом учитываются различные аспекты, включая и имущественное положение как самого осужденного, так и его семьи, возможность получения им дохода – думается, что сложно смоделировать ситуацию, когда применение штрафа влечет за собой тяжелую жизненную ситуацию. Однако исключение из сферы действия пробации военнослужащих представляется необоснованным, потому что при отбывании наказания в дисциплинарной воинской части (и после него) у военнослужащего вполне может возникнуть потребность в определенном направлении пробации.

Основанием применения пробации в отношении указанных лиц является наличие трудной жизненной ситуации, понятие которой полностью заимствовано из ст. 1 Федерального закона «О государственной социальной помощи». Трудная жизненная ситуация будет наличествовать, если есть обстоятельство (либо их совокупность), которое так или иначе ухудшает условия жизнедеятельности, и последствия такого ухудшения самостоятельно не могут быть преодолены. Данное понятие сформулировано как предельно широкое, потому что не определены критерии отнесения обстоятельств к ухудшающим условия жизнедеятельности.

Смирнов А.М. отмечает, что к таким обстоятельствам Закон о пробации позволяет отнести отсутствие (социальных связей; профессиональных навыков и трудоустройства; жилья; образования), трудности (в реализации права на социальное обслуживание; в получении медицинской, психологической и юридической помощи;

в обеспечении гарантий защиты прав и свобод человека и гражданина) [Смирнов 2023].

Между тем автор считает непонятным, должна ли это быть совокупность обстоятельств или достаточно наличия одного из них для признания жизненной ситуации трудной. На наш взгляд, с определением количества обстоятельств законодательная формулировка достаточно ясна, так как в определении трудной жизненной ситуации указано «обстоятельство или обстоятельства...», в связи с чем резюмируем, что достаточно наличия и одного обстоятельства, вызывающего последствия ухудшающих жизнедеятельность.

Можно предположить, что учет индивидуальной нуждаемости будет влиять на определение жизненной ситуации как трудной. При этом отметим, что Закон о пробации закрепляет понятие нуждаемости как «потребность лиц, в отношении которых применяется пробация, в поддержке, необходимой для преодоления трудной жизненной ситуации». Соответственно, необходимость указанной поддержки предполагает применение пробации. Хотелось бы отметить, что в данном контексте юридически более верным было бы использование формулировки не «в поддержке», а «в мерах поддержки», так как пробация заключается именно в применении определенного комплекса ресоциализирующих, социально адаптирующих и реабилитирующих мер.

В принципе необходимо отметить, что терминология Закона о пробации частично заимствована, при этом подобное заимствование в некоторых случаях не отражает специфику самой пробации.

Например, понятие ресоциализации заимствовано из законодательства о профилактике правонарушений (ст. 25) и практически без изменений включено в понятийный аппарат Закона о пробации. Однако возникают следующие вопросы:

- почему ее осуществляют субъекты профилактики правонарушений и лица, участвующие в профилактике? Перечень таких органов и лиц в законодательстве о профилактике более широкий, нежели перечень субъектов пробации;
- концептуально ресоциализация представляет собой реинтеграцию в общество лиц, которые были изолированы от социума в силу отбытия определенных видов наказания. В этой связи включение в состав ресоциализируемых тех субъектов, к которым применены так называемые иные меры, в концепте не совсем понятно. В действующем законодательстве среди таких мер указываются принудительные меры медицинского характера, конфискация имущества и судебный штраф. И если отдельные меры медицинского характера в целом связаны с изоляцией, при реализации, например, при-

нудительного лечения в стационарных условиях, т. е. предполагает определенную изоляцию от общества, то применение судебного штрафа предполагается при освобождении от уголовной ответственности. Соответственно, при подобных условиях вопрос реинтеграции принципиально не может быть поставлен – у лица отсутствует его базовая основа: нет состояния изоляции, которое требовало бы применения комплекса определенных законодательством мер.

Между тем можно отметить и противоречивость специальных терминов Закона о пробации. Например, в ст. 5 указано, что такой вид пробации, как исполнительная, применяется в отношении субъектов, чье наказание не связано с изоляцией от общества и иных мер уголовно-правового характера. Исключение нормотворцем сделано только для принудительных работ и в отношении штрафа. Однако в ч. 1 ст. 11 среди категорий лиц, к которым применяется данный вид пробации, наряду с данной категорией указаны также и те субъекты, которые освобождены от наказания, условно осужденные, а лица, к которым применяются иные меры уголовно-правового характера, в данном перечне не указаны. Возникает вопрос о том, что содержание понятия исполнительной пробации не совпадает с теми категориями субъектов, к которым она должна применяться.

В отношении круга лиц, к которым применяется исполнительная пробация, также возникает и иной вопрос – среди основных направлений (ч. 2 ст. 11) данного вида пробации указана и ресоциализация. И если в отношении части субъектов (например, при освобождении по УДО и замены неотбытой части наказания) ее применение может быть обосновано, то в отношении всех остальных категорий (например, условно осужденных и тех лиц, чье наказание не связано с изоляцией) его применение противоречит самому содержанию ресоциализации. Полагаем, что было бы более правильным с позиции юридической техники разграничить применение мер в отношении осужденных лиц.

В ч. 2 ст. 12 Закона о пробации указан срок исполнительной пробации. Продолжительность срока обуславливается индивидуальной программой, однако максимальный срок ограничен сроком наказания или иной примененной меры. К последним, как мы уже указывали, относится и судебный штраф, который должен быть уплачен в срок, указанный в постановлении суда<sup>1</sup> (при этом от-

---

<sup>1</sup> Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 27.06.2013 № 19 (ред. от 29.11.2016) «О применении судами законодательства, регламентирующего основания и порядок освобождения от уголовной ответственности» // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2013. № 8.

срочка или рассрочка к судебному штрафу не применяются<sup>2</sup>). Если теоретически смоделировать ситуацию, что лицо находится в трудной жизненной ситуации и обратилось с заявлением о пробации, но при этом уплачивает штраф в кратчайшие сроки, то полагаем, что в данном случае пробация навряд ли будет эффективной, учитывая существенное ограничение сроков ее применения.

Одной из целей пенитенциарной пробации выступает исправление осужденного. Само по себе указанное положение соотносится с целями наказания, закрепленными в УК и УИК РФ, однако в целях (ст. 4) Закона о пробации такой цели и задачи не указывается. Думается, это опосредовано тем, что данный вид пробации ориентирован на специфику деятельности учреждений УИС, однако полагаем, что данное целеполагание в рамках одного вида пробации неверно с позиции законодательной техники, и если данная цель заявляется, то она, на наш взгляд, подлежит включению и в общие цели и задачи пробации.

Согласно ст. 15 Закона о пробации, к социальной реабилитации осужденных относится восстановление и укрепление *семейных* и социальных связей. Однако ни в каких других статьях закона о семейных связях речь не идет. Получается, что объем социальной реабилитации в пенитенциарной пробации шире, нежели в других видах пробации.

Пробация осуществляется на основании индивидуальной программы.

Порядок ее подготовки и содержания регламентирован главой 7 Закона о пробации. Между тем указанные нормы также содержат в себе определенные недочеты. Так, например, среди перечня мероприятий, которые подлежат включению в данную программу, не указано прохождение обучения по программам профессиональной переподготовки, хотя содействие в ее получении предусмотрено в рамках пенитенциарной пробации, а также указано в качестве обеспечительного обязательства уголовно-исполнительной инспекции.

Таким образом, Закон о пробации содержит в себе определенные недоработки, которые необходимо устранить, так как они будут существенно влиять на эффективность его применения.

---

<sup>2</sup> Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 20.12.2011 № 21 (ред. от 18.12.2018) «О практике применения судами законодательства об исполнении приговора» // Российская газета. 2011. 30 декабря. № 296.

## Литература

---

- Исергепова 2020 – *Исергепова А.К.* Институт пробации в уголовном процессе: проблемы, тенденции и перспективы развития (на примере стран – участников Содружества независимых государств): Дис. ... канд. юрид. наук. СПб., 2020. 196 с.
- Смирнов 2023 – *Смирнов А.М.* К вопросу о круге лиц, в отношении которых планируется применять пробацию в России // Уголовно-исполнительная система: право, экономика, управление. 2023. № 2. С. 11–13.
- Старостин, Анискина 2022 – *Старостин С.А., Анискина Н.В.* Служба пробации в России: выбор политики и перспективы развития // Пенитенциарная наука. 2022. Т. 16. № 2 (58). С. 204–212.
- Филоненко 2022 – *Филоненко Т.В.* Формирование института пробации в России: аспекты нормативного закрепления механизма правового регулирования // Юридическая наука. 2022. № 12. С. 197–204.

## References

---

- Filonenko, T.V. (2022), “Formation of the institute of probation in Russia: aspects of regulatory fixing of the mechanism of legal regulation”, *Legal Science*, no. 12, pp. 197–204.
- Isergepova, A.K. (2020), *The institution of probation in criminal proceedings. Issues, trends and development prospects (on the example of member countries of the Commonwealth of Independent States)*, Ph.D. Thesis; Saint Petersburg, Russia.
- Smirnov, A.M. (2023), “On the range of persons, in whose respect it is planned to apply probation in Russia”, *Criminal-Executory System: law, economy, management*, no. 2, pp. 11–13.
- Starostin, S.A. and Aniskina, N.V. (2022), “Probation service in Russia: policy choice and development prospects”, *Penitentiary Science*, vol. 16, no. 2 (58), pp. 204–212.

## Информация об авторе

*Юлия В. Лазарева*, кандидат юридических наук, полковник полиции, Дальневосточный юридический институт МВД России, Хабаровск, Россия; 680020, Россия, Хабаровск, Казарменный пер., д. 15; lazareva77@list.ru.

## Information about the author

*Yuliya V. Lazareva*, Cand. of Sci. (Law), Police Colonel, Far Eastern Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Khabarovsk, Russia; bld. 15, Kazarmenny Lane, Khabarovsk, Russia, 680020; lazareva77@list.ru.

# Управление

---

УДК 347.19

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-150-160

## Личный закон и национальность корпорации: понятие и соотношение

Марьяна В. Архипова

*Калининградский филиал Российского университета кооперации*

*Калининград, Россия, Amon75@mail.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию вопросов определения личного закона корпорации. В ней уделяется внимание исследованию понятия «место нахождения юридического лица», содержание которого варьируется в зависимости от целей применения. Отмечается закрепление в российском праве принципа инкорпорации и дуальность его применения.

Также в рамках статьи исследуется применяемая по отношению к правовому положению терминология и делается вывод о наличии определенной специфики ее применения относительно разных правовых отраслей. Делается вывод о юридической самостоятельности понятий национальности и личного закона корпорации, и выделяются критерии их разграничения.

*Ключевые слова:* корпорация, национальность юридического лица, личный закон, коллизия привязка, применимое право

*Для цитирования:* Архипова М.В. Личный закон и национальность корпорации: понятие и соотношение // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 150–160. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-150-160

## Personal law and the nationality of a corporation. The concept and correlation

Mar'yana V. Arkhipova

*Kaliningrad Branch of the Russian University of Cooperation,*

*Kaliningrad, Russia Amon75@mail.ru*

*Abstract.* The article is about studying the definition of the corporation personal law. It pays attention to the concept of “location of a legal entity”, the content of which varies depending on the purposes of application. The consoli-

---

© Архипова М.В., 2023

dation of the principle of incorporation in Russian law and the duality of its application are noted. The article also studies the terminology applied to the legal situation and concludes that there is a certain specificity of its application in relation to different legal branches. The conclusion is made about the legal distinctness in the concepts of the nationality and personal law of the corporation and also the criteria for their differentiation are highlighted.

*Keywords:* corporation; nationality of a legal entity; personal law; conflict of laws binding; applicable law

*For citation:* Arkhipova, M.V. (2023), "Personal law and the nationality of a corporation. The concept and correlation", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 150–160, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-150-160

В правовой современности определение дефиниции «личный закон юридического лица» производится на тех критериальных основаниях, которые положены в основу понимания национальности корпораций. При этом ряд государств во внутренних национальных законодательных актах не содержат в себе понятия личного закона корпорации, а используют общую правовую привязку применимого права (к примеру, в Черногории, Албании, Чехии).

В российском праве правовой статус корпорации как юридического лица также определяется на основе применимого права, причем последнее базируется на критериальной основе инкорпорации. Указанный критерий закреплен нормотворцем в ст. 1202 ГК РФ<sup>1</sup>.

Дефиниция личного закона корпорации имеет законодательное закрепление в отечественной цивилистике. При этом указанная норма не является новой и свойственной исключительно современному этапу развития гражданского права. Впервые данное понятие было сформулировано в п. 1 ст. 161 Основ гражданского законодательства 1991 г., содержащей в себе условия применения иностранного права касательно определения понятия и объема правоспособности зарубежного юридического лица. Так, в частности, в исследуемой норме было закреплено правило о том, что указанное свойство для иностранных корпораций осуществляется по месту их учреждения.

Данное положение отражено и в судебной практике, которая указывает на необходимость учитывать судом тот фактор, что правовой статус корпорации определяется в соответствии с кол-

---

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ // СЗ РФ. 2001. № 49. Ст. 4552.

лизионной нормой, ориентированной на определение того объема правоспособности корпорации, который определяется в соответствии с их личным законом.

Правовое содержание данной нормы базируется на общей коллизионной привязке личного закона, который и определяет правовой статус иностранной корпорации. При этом подобное определение связано с правом страны учреждения соответствующей корпорации, т. е. с правовой системой и наделяемой правосубъектностью по законодательству того государства, где данное юридическое лицо зарегистрировано либо имеет основное месторасположение.

Исследуя данный вопрос, считаем целесообразным сместить оптику исследования на содержание понятия «место нахождения юридического лица», которое имеет вариативный характер в зависимости от целей применения указанного термина. Указанная правовая конструкция имеет различное содержание в зависимости от целеполагания, что обуславливается наличием или отсутствием иностранного элемента в указанных вопросах. Соответственно, правовой смысл дефиниции изменяется в зависимости от того, связано ли его применение с решением межнациональных вопросов или ориентирован исключительно на внутригосударственные правоотношения.

Обусловлена некоторая правовая дихотомия данного понятия тем, что в межгосударственных отношениях указанная дефиниция используется в определенных целях, как то: выбор юрисдикции, установление правовой связи с определенным сюзереном, а следовательно, распространение подобных целей на внутригосударственные отношения представляется нецелесообразным.

На данную проблематику обращают внимание и ученые, указывая на возможное смешение употребления термина «место нахождения» в контексте его использования для определения статуса корпорации в разных правопорядках со ссылкой на те правовые нормы, которые ориентированы на применение в рамках внутригосударственных правоотношений. Ученый отмечал, что юридически неверно применение тех правовых норм, которые направлены на решение исключительно внутренних вопросов, к правоотношениям, носящим коллизионный характер [Ануфриева 2002].

В действующем российском праве закреплен принцип инкорпорации, являющийся коллизионным принципом и означающим определение статуса корпорации сквозь призму привязки к месту учреждения юридического лица. При этом применение указанного принципа дуально: с одной стороны, его закрепление и применение является реализацией принципа автономии воли сторон, т. е. возможностью выбора сторонами того или иного правового режима



в учредительских целях; с другой стороны, его применение также реализует принцип равенства национального права различных государств [Акимова 2015].

Г.К. Дмитриева полагает, что содержанием данного принципиального положения выступает уважение государственного права на реализацию собственной правовой системы и соответствующего усечения прав других государств в части ее препятствия осуществлению ее деятельности [Дмитриева 2017].

Следовательно, применение права соответствующего государства ее уполномоченным органом, наделившего корпорацию определенным объемом правосубъектности, следует рассматривать в качестве реализации принципа экстерриториального действия норм частного права. В теории права подобное положение получило название права следования частных правовых норм законодательства места учреждения за корпорацией, вне зависимости от того, где она осуществляет собственную деятельность.

В отношении национальности юридического лица некоторые авторы придерживаются позиции определения ее правом страны, где юридическое лицо учреждено в соответствии со ст. 1202 ГК. Однако хотелось бы отметить следующее: терминология правового положения корпорации, являющейся транснациональной, включает в себя разные дефиниции – так, в различных актах используются термины «национальность», «личный статут» и иные. Проведение анализа указанных дефиниций позволяет выявить их специфику и особенности применения в различных правовых отраслях – гражданском, частном и публичном.

Терминологическое единообразие является важнейшей частью юридической техники и имеет существенное значение в качестве правоприменительной практики, так как недочеты в содержании тех или иных терминов ведут к отсутствию единообразного подхода в их практическом применении и доктринальном толковании [Дмитриева 2016].

Необходимо отметить, что трансграничное частное право определяет право, которое подлежит применению именно на основании личного закона корпорации. Между тем действие данного принципа распространяется исключительно на ту сферу, которая охватывается личным законом. В отношении же вопросов, которые выходят за пределы действия личного закона корпорации, действуют иные правовые конструкции, в том числе такие, как domicilio, резидентство и т. п.

Правовая позиция о разделении указанных конструкций обосновывается акцентированием внимания на практикоориентированной сегрегации данных понятий и на основе мнения о том,

что критериальное разграничение внутригосударственных и иностранных корпораций может быть различным. В частности, можно указать, что в правовом поле возможна триада регулирования, в частности, корпорация может иметь личный закон одной страны (в случае учреждения ее в конкретном государстве), выступая одновременно в другой стране налоговым резидентом (при ведении на территории отдельного сюзерена экономической деятельности), а также пользоваться договорами, закрепленными в международном соглашении при условии наличия в составе корпорации участниками – патрида третьей страны.

Данной правовой позиции придерживается и И.В. Гетман-Павлова, разграничивая данные понятия по относимости к нормам права и указывая на то, что личный закон является категорией коллизионного права, а корпоративная национальность выступает в качестве категории материального права, которая отражает связь корпорации и конкретного государства [Гетьман-Павлова 2023]. Между тем необходимо отметить, что в правовой доктрине зачастую указанные понятия смешиваются, что негативно сказывается на правоприменительной практике. Категории национальности и личного закона корпорации не являются тождественными, и поэтому необходимо их четкое разграничение в части области применения.

Сфера применения личного закона корпорации сформулирована в коллизионном законодательстве. В России она определена п. 2 ст. 1202 ГК РФ<sup>2</sup>, в иных странах также действуют отдельные правовые нормы, регламентирующие внутренние правоотношения в части вопросов определения основания выбора применимого к конкретному корпоративному отношению права.

Целью введения данных норм является возможность выбора права, применяемого к конкретному правоотношению с участием корпорации и отягощенному иностранным элементом. То есть подобные нормы имеют своей целью разрешение коллизий, возникающих в случае возможности применения права различных государств в частноправовых отношениях. Таким образом, применимое право направлено на реализацию коллизионного способа регламентации, который в рамках действия международ-

---

<sup>2</sup> Пункт 23 Обзора практики рассмотрения арбитражными судами дел с участием иностранных лиц также содержит указание на цель личного закона юридического лица (см.: информационное письмо Президиума ВАС РФ от 09.07.2013 № 158): «При установлении юридического статуса, процессуальной правоспособности и дееспособности иностранного лица, участвующего в деле, арбитражные суды применяют нормы о его личном законе».

ных частных норм является превалирующим. Следует отметить, что коллизионный способ используется именно в частнопрововых отношениях, обремененных иностранным элементом, а кроме того, он имеет казуальный характер, то есть выбор конкретного права осуществляется в каждом конкретном казуальном случае.

При этом материально-правовое регулирование деятельности корпораций, так называемые нормы прямого действия (без отсылки к правоустановлениям конкретного государства), имеют существенное отличие от коллизионных норм по характеру собственной правовой природы, определенной специфике архитектоники и особенностям применения. Коллизионные нормы устанавливают отсылку к тем материальным нормам, которые могут применяться к деятельности корпораций.

Соответственно, функционирование корпорации на территории конкретного государства опосредовано теми правовыми нормами, которые могут быть определены исходя из его личного закона, а также на основании установления права того места, где корпорация функционирует. Указанные нормы включают в себя существование определенных условий, при наличии которых возможно осуществление деятельности иностранной корпорацией на территории определенного государства. Именно коллизионными нормами определяется правоспособность как таковая и объем правомочий корпорации, а также решаются иные вопросы, относящиеся к сфере деятельности корпорации. Материальные нормы, в свою очередь, устанавливают правовую возможность совершения тех или иных действий, их легальность и правовые последствия. Материальные нормы основаны на внутригосударственном праве, а коллизионные нормы устанавливают возможность их соответствующего применения.

При этом в правовой доктрине выражена позиция о первичности правосубъектности, которая может быть определена исключительно на основании личного закона корпорации, однако указывается на то, что «фактическая» правосубъектность может быть сформирована исключительно на основании внутреннего законодательства того государства, на территории которого корпорация осуществляет свою деятельность, так как именно внутренние законы субъекта определяют возможность совершения тех или иных правовых действий, а также устанавливают содержание различных правовых конструкций (включая, например, допуск к хозяйственной деятельности и установление различных режимов деятельности).

Полагаем, что национальность корпорации по своей правовой сущности позволяет идентифицировать нормы публичного характера, закрепленные нормотворцем в соответствующем внутреннем законодательстве, в том числе и транснациональные, которые со-

держательно могут применяться к правоотношениям с участием такой корпорации.

При этом следует иметь в виду, что сам по себе выбор применимого права не опосредует правовую связь с конкретным государством, которая имеет превалярующее значение для публично-правовых отношений. Данный выбор исключительно определяет то право, которое применяется к определенным вопросам, связанным с деятельностью корпорации и относящихся к сфере личного закона. При этом данное право, как уже было указано, имеет казуальный характер, и его применение подлежит определению в каждом конкретном случае. Все вышеуказанные вопросы опосредованы понятием правосубъектности и относятся к частноправовой сфере. Анализ положений, закрепленных в п. 3 ст. 2 ГК РФ<sup>3</sup>, позволяет резюмировать, что отношения властеподчинения (административного подчинения или иного публичного подчинения) не являются предметом коллизионного регулирования и находятся вне определения сферы определяемого права. Соответственно, вопросы публичного права не охватываются сферой действий личного закона корпорации. В частности, невозможно определить на основании действия личного закона корпорации предоставление дипломатической защиты. ГК РФ не регламентирует указанный вопрос; не регламентируют его и внутригосударственные источники других государств. Следовательно, в правовых системах содержится четкая сегрегация частноправовых и публичных правоотношений. Смещение данных способов регулирования, исходя из их различной правовой природы, будет являться необоснованным, и именно поэтому в правовой доктрине и юридической практике проведена демаркационная линия между ними.

А.Е. Аристова полагает, что если имеет место транснациональная корпоративная группа, то каждая корпорация в ее составе имеет определенный личный закон, а также национальность, определяемые на основании какого-либо критерия внутригосударственного коллизионного законодательства отдельного государства [Аристова 2014]. Между тем указанное мнение подвергается юридической критике исходя из следующих обстоятельств. Во-первых, личный закон корпорации по своей правовой природе является привязкой, используемой в коллизионном частноправовом регулировании, и он исключительно определяет выбор подлежащего применению в той или иной ситуации права. При этом данные права касаются правового статуса корпораций, сфера которых регламентирована

---

<sup>3</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

п. 2 ст. 1202 ГК. В указанной норме отсутствует дефиниция национальности. Необходимо отметить, что сами по себе коллизионные нормы не могут использоваться в части определения патридности корпорации, они указывают на право, согласно которому данный вопрос может быть разрешен. В этой связи следует считать необоснованным определение национальности корпорации сквозь призму коллизионной регламентации. Конечно, нормы публичного и частного права не могут действовать изолированно друг от друга, и зачастую они взаимосвязаны и взаимообусловлены (например, в таких сферах, как инвестиционная), однако их дефинициальное диффундирование в отношении понятий «личный закон» и «национальность» представляется нецелесообразным.

Е.Б. Дьяченко высказывала позицию, согласно которой дефиниция «личный закон» направлена на определение права, подлежащего применению в части отдельных частных вопросов (создание, ликвидация, объем правосубъектности корпорации). При этом автор предлагала классифицировать данную дефиницию на категории «личный статус», которым определяется коннект корпорации и входящих в саму корпорацию физических лиц, а также выделяла категорию «национальность», включающую в себя связь определенной корпорации и государства ее учреждения [Дьяченко 2012].

В логике построения данной позиции можно резюмировать включение национальности в сферу действия личного закона корпорации. Следовательно, как и в предыдущей правовой позиции, ученый предполагает, что коллизионное регулирование определяет саму национальность корпорации. Полагаем, что данное положение неверно с позиции выделения частного и публичного права. Придание правового статуса корпорации происходит на основании материально-правовых норм, содержащихся в соответствующем законодательстве различного уровня, которое не связано с вопросами выбора права как такового.

Следовательно, сфера действия личного закона не включает в себя определение корпоративной национальности. При этом следует уточнить, что несмотря на то, что критерий определения применимого права в отношении корпорации и критерий определения ее национальности идентичны, они имеют отсылки к различным правовым конструкциям. Так, при определении национальности корпорации критерий отсылает к праву конкретного государства, а коллизионный критерий определяет право, которое подлежит применению в отношении конкретного казуса. Например, при регистрации корпорации на территории России и отсылке соответствующей коллизионной нормы к регистрационному критерию применению будет подлежать право РФ на основании принципа

lex societatis. В ситуации использования в коллизионном законодательстве критерия инкорпорации, определяющего, к примеру, право России, корпорация будет считаться национальной. При этом дуальное критериальное применение в отношении правового статуса корпораций на основании личного закона с одной стороны, а с другой – определение резидентского статуса – установление связи лица с конкретным государством, можно проследить в законодательстве целого ряда стран.

При этом следует иметь в виду, что само по себе использование нормотворцем различных критериев признания национальности не отсылает к коллизионным нормам, то есть в данной ситуации не определяется применимое право, а используются способы регулирования, установленные материально-правовыми нормами.

Таким образом, правовой анализ корпорации как транснационального субъекта показывает, что в данном контексте к нему применимо использование дефиниций «личный закон» и «национальность», однако в разных контекстных связях. Личный закон определяет вопросы, относящиеся к частноправовой сфере, которые разрешаются по определяемому коллизионной привязкой праву. Национальность, в свою очередь, является сигнификатом связи корпорации и конкретного государства, порождающим определенные последствия правового характера, и распространяет на данную корпорацию внутригосударственные нормы.

Корпоративная национальность определяется волей конкретного государства в заключенных транснациональных и конвенционных документах, а также имплементирована в национальное законодательство. Кроме того, государства реализуют право установления частных внутренних критериев для определения корпорации в качестве национальной. Личный закон корпорации, в свою очередь, определяет то право, которое подлежит применению для разрешения конкретного казуса в определенной сфере на основании критериально установленного основания в соответствующей коллизионной привязке.

Можно сделать вывод о том, что понятия национальности и личного закона корпорации обладают юридической самостоятельностью, и их отождествление является юридически неверным, так как приводит к юридической диффузии. Личный закон корпорации охватывает частноправовую сферу коллизионного регулирования, не включая иные (публичные) области правового регулирования, которые, в свою очередь, включены в содержание понятия национальности корпорации. Сфера применения личного закона корпорации охватывает вопросы частноправового характера, касающиеся объема правомочий корпорации, ее правосубъектности в транснациональ-

ной сфере. При этом вопросы, связанные с правосубъектностью в области публичных правоотношений, разрешаются на основании определения корпоративной национальности.

### *Литература*

---

- Акимова 2015 – *Акимова Ю.М.* Принципы международного частного права: Дис. ... канд. юрид. наук. М., 2015. 30 с.
- Ануфриева 2002 – *Ануфриева Л.П.* Международное частное право. Т. 2: Особенная часть. М.: Бек, 2002. 656 с.
- Аристова 2014 – *Аристова Е.А.* Ответственность трансграничных корпоративных групп: теория и практика. М.: Инфотропик, 2014. 248 с.
- Гетьман-Павлова 2023 – *Гетьман-Павлова И.В.* Международное частное право. М.: Юрайт, 2023. 489 с.
- Дмитриева 2016 – Унификация и гармонизация в международном частном праве: вопросы теории и практики / Отв. ред. Г.К. Дмитриева, М.В. Мажорина. М.: ИНФРА-М, 2016. 207 с.
- Дмитриева 2017 – Международное частное право / Отв. ред. Г.К. Дмитриева. М.: Проспект, 2017. 680 с.
- Дьяченко 2012 – *Дьяченко Е.Б.* Способы установления статуса юридического лица в международном частном праве: Дис. ... канд. юрид. наук. М., 2012. 31 с.

### *References*

---

- Akimova, Yu.M. (2015), Principles of private international law, Ph.D. Thesis, Moscow, Russia.
- Anufriyeva, L.P. (2002), *Mezhdunarodnoe chastnoe pravo. T. 2: Osobennaya chast'* [International private law, vol. 2. Special part], Bek, Moscow, Russia.
- Aristova, E.A. (2014), *Otvetstvennost' transgranichnykh korporativnykh grupp: teoriya i praktika* [Liability of cross-border corporate groups. Theory and practice], Infotropik, Moscow, Russia.
- Get'man-Pavlova, I.V. (2023), *Mezhdunarodnoe chastnoe pravo* [International private law], Yurait, Moscow, Russia.
- Dmitrieva, G.K. and Majorina, M.V. (eds.) (2016), *Unifikatsiya i garmonizatsiya v mezhdunarodnom chastnom prave: voprosy teorii i praktiki* [Unification and harmonization in private international law. Issues of theory and practice], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Dmitrieva, G.K. (2017) (ed.), *Mezhdunarodnoe chastnoe pravo* [International private law], Prospekt, Moscow, Russia.
- D'yachenko, E.B. (2012), *Methods for establishing the status of a legal entity in private international law*, Ph.D. Thesis, Moscow, Russia.

*Информация об авторе*

*Марьяна В. Архипова*, канд. юрид. наук, доцент, Калининградский филиал Российского университета кооперации, Калининград, Россия; 236022, Россия, Калининград, ул. К. Маркса, д. 17; Amon75@mail.ru

*Information about the author*

*Mar'yana V. Arkhipova*, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Kaliningrad Branch of the Russian University of Cooperation, Kaliningrad, Russia; bld. 17, K. Marx Street; Kaliningrad, Russia, 236022; Amon75@mail.ru



*Научный журнал*  
Вестник РГГУ  
Серия «Экономика. Управление. Право»  
№ 4  
2023

Дизайн обложки  
*Е.В. Амосова*

Корректор  
*А.А. Леонтьева*

Компьютерная верстка  
*Н.В. Москвина*

Учредитель и издатель  
Российский государственный гуманитарный университет  
125047, Москва, Миусская пл., 6

Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС77-73407 от 03.08.2018 г.  
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 14.12.2023  
Выход в свет 22.12.2023  
Формат 60 × 90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Уч.-изд. л. 10,0. Усл. печ. л. 10,01  
Тираж 1050 экз. Свободная цена  
Заказ № 1873

Отпечатано в типографии Издательского центра  
Российского государственного гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., 6  
[www.rsuh.ru](http://www.rsuh.ru)