

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 339.924

DOI: 10.17223/19988648/43/17

О.А. Чернова

### ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ СТРАН ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ВИРТУАЛЬНЫХ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

*В статье исследуются возможности реализации виртуальных форм взаимодействия организаций для развития экономической интеграции стран постсоветского пространства. На основе анализа имеющегося опыта интеграционного сотрудничества определены факторы и условия, обеспечивающих эффективность реализации проектов формирования виртуальных организаций. Предложен механизм управления процессами развития виртуального сотрудничества и дана характеристика основных его компонентов. Показано, что эффекты виртуализации форм интеграционного сотрудничества проявляются на стратегическом, структурном, организационном и технологическом уровнях и способствуют росту конкурентоспособности национальных экономик. Сделан вывод о необходимости совершенствования институциональной, инфраструктурной и организационно-координационной среды виртуализации партнерских взаимодействий.*

*Ключевые слова: виртуальные организации, экономическая интеграция, модернизационное развитие, постсоветское пространство, инновационное развитие, механизм управления.*

Современные геополитические и геоэкономические вызовы, выражающиеся в активном проникновении политики в сферу рыночной конкуренции с сопутствующими мерами ограничительного воздействия (экономические санкции, ограничение доступа к рынкам капитала и пр.) по отношению к России [1], позволяют в качестве альтернативы расширению процессов общеевропейской интеграции рассматривать развитие интеграционных процессов на постсоветском пространстве. Экономическая интеграция стран постсоветского пространства определяется высшим руководством нашей страны как ключевая задача внешней политики и рассматривается многими исследователями прежде всего в рамках деятельности Евразийского экономического союза (ЕврАзЭС) [2–4]. При этом стоит отметить, что становление новой экономики, базирующейся на современных информационно-коммуникационных технологиях, меняет институциональный формат экономической интеграции, формируя новые механизмы межрегионального и межнационального сотрудничества, расширяя воз-

возможности вовлечения в цепочки создания добавленной стоимости уникальные ресурсы отечественных и зарубежных компаний.

Рассматривая перспективы развития интеграционных процессов стран Евразийского экономического союза, мы ставим задачу исследования возможностей динамичного вписывания виртуальных организаций в данные процессы, а также выявления факторов и условий, обеспечивающих эффективность реализации проектов формирования виртуальных организаций. При этом в рамках данной работы под виртуальной организацией понимается сеть делового сотрудничества, функционирование которой поддерживается и координируется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций [5. С. 12].

Характерной особенностью виртуальной организации, как подчеркивают Н. Венкатраман и Дж. Хендерсон, является ее способность включать различных внешних партнеров с их уникальными ресурсами в процесс создания ценности и поставки на рынок особой, превосходной ценности [6]. В этой связи особые возможности виртуальные организации предоставляют при производстве высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью. Неслучайно наибольшего успеха достигли виртуальные компании в инновационных сферах деятельности: компания VIRTEC по производству разлагающейся в природных условиях полиуретановой резины; компания Virtual University Enterprises, специализирующаяся на предоставлении услуг по авторизированному тестированию; компания A-Frame Software, разрабатывающая программные продукты в сфере управления бизнес-процессами.

Масштабная информатизация современного общества, выражающаяся в повышении значимости нематериальных активов компании, активного использования и обмена знаний для поддержания конкурентных преимуществ, стала предпосылкой бурного развития межфирменной кооперации и распространения сетевых структур, в том числе виртуальных [7]. Вопросы формирования и развития виртуальных форм взаимодействия становятся достаточно популярной темой в научном дискурсе. Однако большая часть исследований ориентирована на рассмотрение организационно-правовых вопросов построения отношений контрактации участников, обладающих необходимыми компетенциями, а также изучение технологий организационной адаптации компаний-партнеров [8–11]. Несмотря на то, что виртуальные формы организации бизнеса предоставляют широкие возможности для развития экономической межстрановой интеграции, данный аспект проблемы, связанный с исследованием факторов и условий, способствующих стимулированию и повышению эффективности таких процессов, остается малоизученным.

И хотя у России исторически сложились тесные отношения со странами постсоветского пространства, необходима, как отмечают отечественные и зарубежные ученые, еще более тесная интеграция науки и бизнеса, в том числе на основе развития современных моделей сотрудничества [12, 13]. В настоящее время реализуется ряд союзных научно-технических программ

в сфере высокотехнологичного наукоемкого производства, позволяющих модернизировать соответствующие отрасли экономики, например программа «СКИФ СОЮЗ», ориентированная на становление и развитие совместной киберинфраструктуры России и Беларуси, проект по созданию «Российской сети трансфера технологий» и др.

Представляется, что их спектр может быть значительно расширен на основе реализации виртуальных форм взаимодействия. При этом создание виртуальных организаций позволит решить задачу сохранения интеллектуального потенциала российской экономики и трансформировать его в капитализированные активы в целях предотвращения оттока капитала из страны. В частности, речь идет о развитии виртуальных форм взаимодействия в сфере оказания ИТ-услуг, для которой вследствие несовершенства отечественного налогового законодательства и имеющегося тренда движения капитала в сторону дешевой рабочей силы характерен активный экспорт услуг по разработке программного обеспечения и ИТ-аутсорсинга из России в страны СНГ [14].

В то же время виртуальные организации могут найти распространение не только в сфере ИТ-бизнеса, но и в тех сферах, где системообразующим фактором является сотрудничество на основе современных информационных технологий и средств коммуникации. Например, в рамках координации усилий ученых и конструкторов России и Беларуси, реализующих совместные научно-технические программы «Компомат» и «Новопол» по созданию технологии для производства современных полимерных и композитных материалов. Определенные возможности для развития виртуальных форм взаимодействия, как отмечает С.И. Рекорд, имеются и для развития биотехнологического кластера в рамках реализации Государственной программы развития биотехнологий на период до 2020 г. – «БИО2020», объединяющей экономический и научный потенциал России, Казахстана и Беларуси [15].

Потенциал развития виртуальных форм сотрудничества на постсоветском пространстве подтверждается статистическими данными о возрастающих объемах экспорта/импорта технологий и технических услуг в РФ, в том числе со странами Евразийского экономического союза (рис. 1).

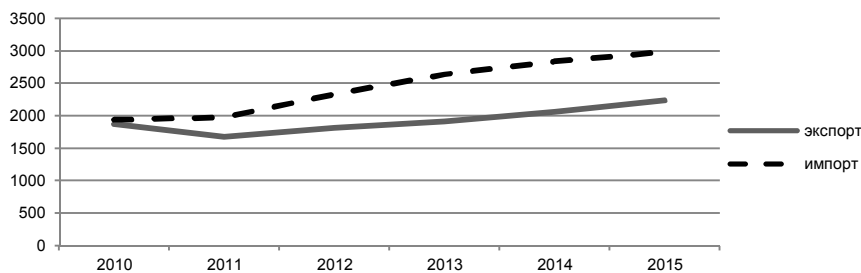


Рис. 1. Число соглашений по экспорту и импорту технологий и услуг технического характера, ед.

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели 2016: стат. сб. / Росстат. М., 2016. 1326 с.

Важным условием вписывания виртуальных организаций в процессы экономической интеграции на постсоветском пространстве, наряду с открытостью национальной экономики к внешним взаимодействиям, является наличие эффективной системы управления процессами развития виртуального сотрудничества на различных уровнях иерархии.

Методологическая основа исследования факторов и условий формирования такой системы, представленная в данной статье, базируется на идеях Б.Г. Клейнера о «системной организации экономики» [16] в преломлении к проблематике развития виртуальных форм взаимодействия в условиях экономической интеграции. В соответствии с этими идеями эффективность функционирования системы управления обеспечивается сбалансированным развитием ее объектной, средовой, процессно-проектной подсистем.

Следует заметить, что объектная подсистема управления виртуальными взаимодействиями на постсоветском пространстве еще недостаточно сформирована. Серьезным препятствием этому является неравномерность технологического развития отраслей в различных странах, что не обеспечивает достаточные предпосылки для эквивалентности межстранового обмена.

Другой проблемой развития объектной подсистемы является недостаточный уровень институционализации процессов виртуального сотрудничества. Так, несмотря на наличие тенденций к виртуализации партнерских взаимодействий, до настоящего времени остается неоднозначным само понятие «виртуальная организация». Достаточно часто виртуальная организация рассматривается как форма квазиинтеграции с присущими ей ключевыми характеристиками многоагентной организационной системы [10, 11]. В отличие от классического проявления экономической интеграции (для Евразийского экономического союза примером такой интеграции может быть компания ПАО «НК «Роснефть»), характеризующейся формированием жестких иерархических связей с установлением полного контроля головной компании над собственностью и поведением интегрируемых партнеров, в условиях квазиинтеграции независимые компании-партнеры не связаны с ведущей компанией отношениями собственности, а контроль над их управлением осуществляется на основе контрактов. Одновременно виртуальные организации обладают рядом специфических свойств, отличающих их от других форм квазиинтеграции: возможностью быстрого изменения структуры объединения; ориентированностью на инновационные виды деятельности; ориентацией не на решение проблем, а на поиск возможностей; высокой ориентацией на использование современных ИКТ и пр. Для обеспечения эффективного функционирования виртуальных организаций, их ориентированности на осуществление взаимодействий в стратегически значимых для национальных экономик сферах деятельности необходимо институциональное закрепление понятия «виртуальная организация», внедрение институциональных норм, определяющих общую среду деятельности и согласования интересов партнеров, их статусы и правила поведения.

Следующим важным условием создания эффективной системы управления процессами развития виртуального сотрудничества является нали-

чие информационной инфраструктуры взаимодействия компаний-партнеров. Значимой особенностью виртуальной организации является высокий статус информационно-коммуникационных технологий. В некоторых трудах отмечается, что именно появление новых информационных и коммуникационных технологий создало необходимые предпосылки для коренной перестройки деловых процессов и развития виртуальных форм организации [9, 10].

Развитая информационная среда национальных экономик позволяет решить ряд важных для повышения эффективности процессов управления развитием виртуальных форм межстранового взаимодействия задач: 1) упрощает контакты между партнерами сети; 2) унифицирует и оптимизирует форму взаимодействия; 3) повышает степень оперативности и скоординированности реализации совместных проектов; 4) формирует единое поле стандартов по реализуемым проектам.

Инфраструктура виртуального взаимодействия включает в себя: сетевые средства и технологии коммуникации; средства поддержки групповой деятельности; корпоративные системы управления знаниями; средства быстрого построения распределенных приложений в неоднородных средах; CALS-технологии, ядром которых выступает международный стандарт для обмена данными по моделям продукции STEP и др. [17]

Несмотря на активно протекающие на постсоветском пространстве процессы информатизации, в большинстве регионов имеется дефицит «знаниевых ресурсов». Так, по данным Международного союза электросвязи, в тройку мировых лидеров по уровню развития ИКТ входят Корея (8,84), Исландия (8,83), Дания (8,74). Среди стран СНГ лидером по уровню развития ИКТ является Беларусь, которая с 2008 к 2016 г. поднялась с 53-й на 31-ю позицию среди 175 стран мира<sup>1</sup>. Индекс развития ИКТ определяется на основе 11 показателей, в числе которых доступ к ИКТ, степень и навыки их использования, стоимость мобильной связи и др.

Рейтинг стран постсоветского пространства представлен в таблице. Несомненно, в таких условиях информационная инфраструктура выступает сдерживающим фактором развития виртуальных форм взаимодействий.

Процессно-проектная подсистема системы управления процессами развития виртуальных форм взаимодействия отвечает за осуществление организационно-координационных воздействий и может быть обеспечена созданием единого информационного пространства, способствующего поиску партнеров для реализации проектов. Идея назначения координатора в виртуальной организации принадлежит Р. Майлзу и Ч. Сноу. Они отмечают, что динамическая сеть нуждается в координаторе, центральной управленческой единице, получившей впоследствии название «сетевой брокер» [18]. Следует заметить, что проблематика реализации механизмов координации функционирования виртуальной организации достаточно широко

---

<sup>1</sup> *Рейтинг* стран по уровню ИКТ // Информационный портал Max-info. URL: [https://www.max-info.by/post/392\\_reiting\\_stran.html](https://www.max-info.by/post/392_reiting_stran.html) (дата обращения: 27.09.2017).

представлена в современной научной литературе [5, 7, 10], а разработанные модели виртуальных организаций могут быть легко адаптированы с микроуровня на макроуровень.

#### Рейтинг стран постсоветского пространства по уровню развития ИКТ\*

Рейтинг стран в 2016 г.	ИКТ-индекс	Страна	Рейтинг стран в 2015 г.
31	7,26	Беларусь	33
43	6,95	Россия	42
52	6,57	Казахстан	52
58	6,28	Азербайджан	55
68	5,75	Молдова	67
71	5,60	Армения	71
72	5,59	Грузия	72
76	5,33	Украина	76
110	4,05	Узбекистан	110
113	3,99	Киргизия	108

\* Рейтинг стран по уровню ИКТ // Информационный портал Max-info. URL: [https://www.max-info.by/post/392\\_reiting\\_stran.html](https://www.max-info.by/post/392_reiting_stran.html) (дата обращения: 27.09.2017).

Не менее значимым компонентом процессно-проектной подсистемы управления развитием виртуальных взаимодействий является мониторинг синергетических экстерналий интеграционного сотрудничества, обеспечивающий контур обратной связи. Эффекты виртуализации форм интеграционного сотрудничества могут проявляться на стратегическом, структурном, организационном и технологическом уровнях.

Эффекты стратегического уровня выражаются в ускорении делового цикла, что имеет значение для реализации ряда высокотехнологичных проектов, конкурентные преимущества которых обеспечиваются таким стратегическим ресурсом, как время. На структурном уровне становится возможным равноправное взаимовыгодное сотрудничество независимых партнеров, обладающих специфическими ресурсами, подбор и объединение в одну команду высококвалифицированных специалистов, территориально удаленных друг от друга. На организационном уровне эффекты выражаются в снижении барьеров выхода на новые рынки. На технологическом уровне обеспечивается замкнутый цикл производства, включающий постоянное совершенствование бизнес-процессов в режиме реального времени.

На основе оценки внешних эффектов интеграции можно сделать вывод о целесообразности реализации тех или иных виртуальных проектов, выявить сдерживающие факторы развития интеграционных процессов для разработки корректирующих воздействий.

Для подтверждения тезиса о возможности вписывания виртуальных организаций в процессы экономической интеграции стран Евразийского союза и их положительном влиянии на рост степени интегрированности национальных экономик приведем следующие факты.

В настоящее время в рамках функционирования Евразийского экономического союза уже имеются определенные наработки в отношении создания комплексной цифровой платформы для взаимодействия промышленных предприятий и научных организаций. Согласно исследованиям компании Frost & Sullivan «Будущее онлайн-торговли в сегменте B2B» (Future of B2B Online Retailing) функционирование таких промышленных отраслевых площадок позволит обеспечить выручку около 6,7 трлн долл. США<sup>1</sup>. В сегменте продовольствия примером реализации виртуальных форм взаимодействия могут служить Expro-Food, B2B-Агро.

Результатом интеграционных взаимодействий стран Евразийского союза (в том числе виртуальных) являются положительные структурные изменения во внешнеторговом обороте. Так, по данным статистики, за три квартала 2016 г. ЕвразЭС в целом сократил объемы импорта продукции из внешних по отношению к союзу стран на 5,3%. Причем в большей степени снизились объемы импорта в Республике Казахстан (25%) и Республике Беларусь (10,5%), в Республике Армения и РФ снижение составило 2,8%. Только в Киргизии произошло увеличение импорта на 19%. Не менее важно, что возрос экспорт ряда промышленных товаров, в частности медицинских и фармацевтических (на 10,7%)<sup>2</sup>. В значительной степени это обусловлено реализацией совместных проектов стран Евразийского союза на основе использования современных информационных технологий. В частности, речь идет о реализации с 2010 г. совместных проектов РФ и Республики Армения, реализуемых ЗАО «ЭКЕНГ» и НПО «Национальное телемедицинское агентство», создании в странах Евразийского союза цифровой платформы в здравоохранении компанией SAP. Между странами Евразийского союза увеличиваются товарные потоки высокотехнологичной продукции: по данным Евразийской экономической комиссии, в структуре экспорта на общем рынке на 2-м месте (после минеральных продуктов) находятся машины, оборудование и транспортные средства (19,7%)<sup>3</sup>. Тем самым, по сути, решаются задачи импортозамещения в значимых сферах национальных экономик.

---

<sup>1</sup> Анализ мирового опыта развития промышленности и подходов к цифровой трансформации промышленности государств-членов Евразийского экономического союза. Информационно-аналитический отчет // Сайт Евразийской экономической комиссии. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom\\_i\\_agroprom/dep\\_prom/SiteAssets/Pages/Мониторинг%20и%20анализ/sectorreview/ЦИФРОВАЯ%20ТРАНСФОРМАЦИЯ%20ПРОМЫШЛЕННОСТИ%2013.02.2017.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_prom/SiteAssets/Pages/Мониторинг%20и%20анализ/sectorreview/ЦИФРОВАЯ%20ТРАНСФОРМАЦИЯ%20ПРОМЫШЛЕННОСТИ%2013.02.2017.pdf)

<sup>2</sup> Информационный портал Иносми.ру. URL: <http://inosmi.ru/economic/20170110/238490628.html>

<sup>3</sup> Анализ мирового опыта развития промышленности и подходов к цифровой трансформации промышленности государств-членов Евразийского экономического союза. Информационно-аналитический отчет // Сайт Евразийской экономической комиссии. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom\\_i\\_agroprom/dep\\_prom/SiteAssets/Pages/Мониторинг%20и%20анализ/sectorreview/ЦИФРОВАЯ%20ТРАНСФОРМАЦИЯ%20ПРОМЫШЛЕННОСТИ%2013.02.2017.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_prom/SiteAssets/Pages/Мониторинг%20и%20анализ/sectorreview/ЦИФРОВАЯ%20ТРАНСФОРМАЦИЯ%20ПРОМЫШЛЕННОСТИ%2013.02.2017.pdf)

Реализация виртуальных форм взаимодействий бизнеса, по нашему мнению, будет еще в большей степени способствовать процессам экономической интеграции стран Евразийского союза, позволяя более эффективно использовать свои внутренние резервы для совместного преодоления экономических вызовов.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что развитие виртуальных форм взаимодействия должно стать важнейшим направлением политики экономической интеграции на постсоветском пространстве, способствующим созданию высокотехнологичных конкурентоспособных производств. Формирование эффективной системы управления виртуальными взаимодействиями предполагает совокупность факторов и условий, в числе которых можно выделить:

- институционализацию процессов виртуального сотрудничества;
- инфраструктурное обеспечение процессов виртуального сотрудничества;
- организационно-координирующее воздействие в рамках различных форматов интересов и стратегических целей развития национальных экономик;
- мониторинг синергетических экстерналий интеграционного сотрудничества.

Чтобы активизировать данные процессы, наряду с этим необходима реализация мер государственной поддержки виртуальных интеграционных объединений.

### Литература

1. Линецкий А.Ф., Тарасов А.Г., Ковалев В.Е. Роль регионов во внешнеэкономической деятельности России в условиях новых геополитических вызовов // Экономика региона. 2017. Т. 13, вып. 3. С. 827–838. DOI: 10.17059/2017-3-15
2. Пивовар Е.И., Гуцин А.В., Левченков А.С. Интеграция на постсоветском пространстве: новый век – новые горизонты изучения // Новый исторический вестник. 2013. № 36. С. 43–55.
3. Огнева В.В., Слатинов В.Б. Евразийское экономическое сообщество как модель региональной интеграции стран постсоветского пространства // Среднерусский вестник общественных наук. 2013. № 3. С. 188–192.
4. Ушкалова Д.И. К вопросу о моделях и механизмах участия России в процессах региональной экономической интеграции // Вестник МГИМО. 2014. № 4 (37). С. 139–147.
5. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации. СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2009. 120 с.
6. Venkatraman N., Henderson J.C. Real Strategies for Virtual Organizing // Sloan Management Review. 1998. Vol. 40, № 1. P. 33–48.
7. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Формирование и развитие виртуальных организаций // Научный журнал НИУ информационных технологий, механики и оптики. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2015. № 4. С. 248–256.
8. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять организациями. М. : Синтег, 2004. 400 с.
9. Шерешева М. Формы сетевого взаимодействия компаний. М. : ГУ ВШЭ. 2010. 74 с.
10. Saabeel W., Verduijn T.M. A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective // Electronic Journal of Organizational Virtualness. 2002. Vol. 4, № 4. P. 537–544.



11. *Travica B. et al.* Investigating and Managing Virtual Organizations: The ISAAAC MetaModel. URL: [http://php.indiana.edu/~btravica/isaac\\_feb2000.htm](http://php.indiana.edu/~btravica/isaac_feb2000.htm) (access date: 27.10.2017).

12. *Климук В.В.* Интеграционный экономический процесс в группе стран балтийского региона // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2014. № 1. С. 23–29.

13. *Шаховская Л.С., Головчанская Е.Э.* Интеграционные процессы как необходимое условие развития интеллектуальных ресурсов в системе университетов предпринимательского типа // Белорусский экономический журнал. 2016. № 2. С. 31–45.

14. *Внеэкономический фактор в стратегии модернизации России и Беларуси* / под ред. И.В. Войтова. Минск : БелИСА, 2012. 288 с.

15. *Рекорд С.И.* Роль биотехнологических кластеров в развитии единого экономического пространства России, Белоруссии и Казахстана // Евразийская интеграция. 2013. № 13. С. 51–55.

16. *Клейнер Г.Б.* Государство – регион – отрасль – предприятие: каркас системной устойчивости экономики России // Экономика региона. 2015. № 2. С. 50–58. doi 10.17059/2015-2-4

17. *Сетевая экономика и проектирование виртуальных сетей.* URL: <http://texttotext.ru/lekcii/setevaya-ekonomika-i-proektirovanie-informacionnix-sistem/page-23.html> (дата обращения: 27.10.2017).

18. *Miles R.F., Snow C.C.* Network Organizations: New Concepts for New Forms // California Management Review. 1986. Vol. 28, № 3. P. 62–73.

**Chernova O.A.**, Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russian Federation). E-mail: [chernova.olga71@yandex.ru](mailto:chernova.olga71@yandex.ru)

### **PROSPECTS FOR ECONOMIC INTEGRATION OF COUNTRIES EURASIAN ECONOMIC UNION THROUGH THE IMPLEMENTATION OF VIRTUAL FORMS OF INTERACTION**

**Keywords:** virtual organizations, economic integration, modernization development, former Soviet Union, innovative development, mechanism of management.

The article explores the possibilities of realizing virtual forms of interaction between organizations for the development of economic integration of the former Soviet Union countries. Based on the existing experience analysis of an integration association of the Eurasian Economic Union countries, factors and conditions were determined that ensure the effectiveness of the implementation of projects for the virtual organizations formation. A mechanism for process management of the virtual collaboration development is proposed and a description of its main components is given. It is shown that the effects of the integration association forms virtualization emerge at the strategic, structural, organizational and technological levels and conduce to the growth of competitiveness of national economies. The conclusion is made about the need to improve the institutional, infrastructural and organizational-coordination environment for the partnerships virtualization.

### **References**

1. *Lineckij A. F., Tarasov A. G., Kovalev V. E.* Rol' regionov vo vneshnetorgovoj deyatel'nosti Rossii v usloviyah novyh geopoliticheskikh vyzovov // EHkonomika regiona. 2017. T. 13, vyp. 3. S. 827–838. doi 10.17059/2017-3-15

2. *Pivovarov E.I., Gushchin A.V., Levchenkov A.S.* Integraciya na postsovetском prostranstve: novyj vek novye gorizonty izucheniya // Novyj istoricheskij vestnik. 2013. №36. S.43–55.

3. *Ogneva V.V., Slatinov V.B.* Evrazijskoe ehkonomicheskoe soobshchestvo kak model' regional'noj integracii stran postsovetского prostranstva // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk. 2013. № 3. S. 188–192.

4. Ushkalova D.I. K voprosu o modelyah i mekhanizmah uchastiya Rossii v processah regional'noj ehkonomicheskoy integracii // Vestnik MGIMO. 2014. № 4 (37). S. 139-147.
5. Kataev A.V. Virtual'nye biznes-organizacii. SPb.: Izd-vo Politekhnicheskogo universiteta, 2009. 120 s.
6. Venkatraman N., Henderson J.C. Real Strategies for Virtual Organizing / N. Venkatraman, J.C. Henderson // Sloan Management Review. 1998. Vol. 40. № 1. P. 33–48.
7. Kuznecov YU.V., Melyakova E.V. Formirovanie i razvitie virtual'nyh organizacij // Nauchnyj zhurnal NIU Informacionnyh tekhnologij, mekhaniki i optiki. Seriya «Ekonomika i ehkologicheskij menedzhment». 2015. № 4. S. 248-256.
8. Burkov V.N., Novikov D.A. Kak upravlyat' organizacijami. M.: Sinteg, 2004. 400 s.
9. Sheresheva M. Formy setevogo vzaimodejstviya kompanij. M.: GU VSHEH. 2010. 74 s.
10. Saabeel W., Verduijn T.M. A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective // Electronic Journal of Organizational Virtualness. 2002. Vol. 4. № 4. P. 537–544.
11. Travica B. et al. Investigating and Managing Virtual Organizations: The ISAAAC MetaModel. Available at: [http://php.indiana.edu/~btravica/isaaac\\_feb2000.htm](http://php.indiana.edu/~btravica/isaaac_feb2000.htm) (Accessed 27 October 2017).
12. Klimuk V.V. Integracionnyj ehkonomicheskij process v gruppe stran baltijskogo regiona // Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2014. №1. S. 23–29.
13. Shahovskaya L.S., Golovchanskaya E.EH. Integracionnye processy kak neobhodimoe uslovie razvitiya intellektual'nyh resursov v sisteme universitetov predprinimatel'skogo tipa // Belorusskij ehkonomicheskij zhurnal. 2016. №2. S. 31–45
14. Vneshneehkonomicheskij faktor v strategii modernizacii Rossii i Belarusi / pod red. I.V. Vojtova. Minsk: GU «BelISA», 2012. 288 s.
15. Rekord S.I. Rol' biotekhnologicheskikh klasterov v razvitii edinogo ekonomicheskogo prostranstva Rossii, Belorussii i Kazahstana // Evrazijskaya integraciya. 2013. №13. S. 51–55.
16. Klejner G.B. Gosudarstvo – region – otrasl' – predpriyatje: karkas sistemnoj ustojchivosti ehkonomiki Rossii // Ekonomika regiona. 2015. № 2. S. 50-58. doi 10.17059/2015-2-4
17. Setevaya ehkonomika i proektirovanie virtual'nyh setej [EHlektronnyj resurs]. URL: <http://texttotext.ru/lekcii/setevaya-ekonomika-i-proektirovanie-informacionnix-sistem/page-23.html> (Data obrashcheniya 27 oktyabrya 2017).
18. Miles R.F., Snow C.C. Network Organizations: New Cocepts for New Forms // California Management Review. 1986. Vol. 28. № 3. P. 62–73.

**For referencing:**

Chernova O.A. Perspektivy ehkonomicheskoy integracii stran Evrazijskogo ekonomicheskogo soyuza na osnove realizacii virtual'nyh form vzaimodejstviya [Prospects for economic integration of countries Eurasian economic Union through the implementation of virtual forms of interaction]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 43, pp. 246–255.