

научно-практический журнал

современная

конкуренция

2025. Том 19. № 1

Январь–Февраль

Сквозной номер выпуска – 103

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

**Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»**

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1

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

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»

Редколлегия (редакционный совет)

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра конкурентной политики и экономики Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Коробов Юрий Иванович

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

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия»

Манев Иван

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

Моррис Майкл

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

Осипенко Олег Валентинович

доктор экономических наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Центр корпоративной конфликтологии Университета «Синергия»

Осипов Владимир Сергеевич

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

Платонова Елена Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования Московского педагогического государственного университета

Светуных Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор Высшей школы бизнес-инжиниринга Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

Смайтор Рэй

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

Хабаров Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Цыганов Андрей Геннадьевич

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

Шаститко Андрей Евгеньевич

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

Шиндэхут Минзт

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

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории, ординарный профессор Финансового университета при Правительстве РФ

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

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

Адрес редакции и издателя:

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

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

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2025. Vol. 19. No. 1

January–February

Continuous issue – 103

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1

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

Editor-in-Chief

Yury Rubin

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

Editorial Board

Svetlana Avdasheva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Applied Economics Department HSE University

Georgiy Kleiner

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Head of Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics Scientific Department, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Irina Knyazeva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition and Economics Research, Siberian Institute of Management – Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Aleksandr Kovalenko

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

Yuriy Korobov

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

Vladimir Lednev

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Sports Management Department, Vice-President of Synergy University

Ivan Manev

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

Michael Morris

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

Oleg Osipenko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Center for Corporate Conflictology, Synergy University

Vladimir Osipov

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

Elena Platonova

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic Theory and Management Department, Institute of Social Studies and Humanities, Moscow Pedagogical State University

Sergey Svetunkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Graduate School of Business Engineering, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Raymond Smilor

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

Vladimir Khabarov

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

Andrey Tsyganov

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

Andrey Shastitko

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

Minet Schindehutte

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

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Economic Theory Department, Professor in Ordinary of Finance University under the Government of the Russian Federation

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

Publisher: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”

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

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

© Synergy University

Содержание

Теория конкуренции

Ю. Б. Рубин

Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции 5

Отраслевая конкуренция

В. И. Хабаров, А. Р. Акчурина

Особенности конкуренции в ракетно-космической отрасли 27

А. С. Глазкова, С. В. Тутов, В. В. Рожков

Формирование конкурентоспособного кадрового потенциала
химических предприятий с использованием многоэтапного
механизма целевого обучения в вузах 38

Антимонопольное регулирование

И. В. Князева, Е. А. Шкулова

Методологические подходы к разработке коммерческой политики
фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков 52

Теория предпринимательства

Э. З. Омаров

Предпринимательские функции в контексте подготовки
профессиональных предпринимателей 78

Конкурентоспособность бизнеса

О. Е. Астафьева

Методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности
при формировании конкурентных преимуществ в условиях
экосистемного взаимодействия. 91

Региональное развитие и управление

С. П. Кирильчук, Е. В. Наливайченко

Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли
в регионе: конкурентные преимущества 108

Управление инфляцией

В. Д. Смирнов

В поиске эффективного решения управления инфляцией 122

Правила оформления материалов 141

Contents

Competition theory

Yu. Rubin

Management of the Finalization of Participation of Competing Parties in Competition 5

Industry-specific competition

V. Khabarov, A. Akchurin

Features of Competition in the Rocket and Space Industry. 27

A. Glazkova, S. Tutov, V. Rozhkov

Formation of Personnel Potential of Chemical Enterprises Using Multi-Stage
Mechanism of Target Set of Applicants of Universities 38

Antitrust regulation

I. Knyazeva, E. Shkulova

Methodological Approaches of a Pharmaceutical Company's Commercial Policy
Development in Order to Reduce Antitrust Risks 52

Entrepreneurship theory

E. Omarov

Entrepreneurial Functions in the Context of Training Professional Entrepreneurs 78

Business competitiveness

O. Astafyeva

Methodology of Forecasting Business Processes in Industry in the Formation
of Competitive Advantages in the Context of Ecosystem Interaction 91

Regional development and management

S. Kirilchuk, E. Nalivaychenko

Methodological Approaches to Assessing the Resource Potential of the Industry
in the Region: Competitive Advantages. 108

Inflation management

V. Smirnov

In Search of an Effective Solution to Inflation Management. 122

Guidelines for authors 141

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26

Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции

Ю. Б. Рубин^{1*}¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*yrubin@synergy.ru

Аннотация. Цели статьи – актуализация, идентификация и структурирование управленческой и конкурентной проблематики в повестке научных исследований деятельности российских предпринимателей по исполнению профессиональной функции прекращения занятия предпринимательством. Публикация призвана углубить академические представления об особенностях участия субъектов предпринимательства в конкурентной гонке в процессе финализации присутствия в конкурентной среде. С опорой на функциональные взгляды на феномен предпринимательства, конструктивную теорию конкуренции, системные представления о внутрифирменном менеджменте автор исследует функциональные аспекты финализации участия в конкуренции, предпосылки и особенности менеджмента выхода сторон соперничества из конкурентной гонки, типовые признаки эффективной функциональной идентичности финалистов конкурентной гонки, стратегии и тактические операции финализации участия в конкуренции. Изучение этих феноменов формирует задачи исследования. Специальными объектами рассмотрения становятся стратегия выхода из состава полноценных участников конкурентной гонки, стратегия дружественного присоединения к более сильным соперникам, ключевые элементы операционного взаимодействия акторов конкурентной среды, в том числе противодействие наступательным инициативам соперников, намеренных принудительно вытеснить финалистов с полей конкуренции, воздействие на соперников, в том числе на сильных интеграторов, обеспечение невмешательства других соперников в процесс выхода из конкурентной гонки, комбинирование различных конкурентных действий в ходе финализации присутствия в конкурентной среде. Исследуются тактические операции полного и частичного выхода из конкурентной гонки, тактическая операция присоединения к сильному интегратору. Изучается поведенческая мотивация слабых интеграторов. Подробно анализируются элементы функционала операторов деятельности, направленной на успешную финализацию участия субъектов предпринимательства в конкурентной гонке.

Ключевые слова: конкуренция в предпринимательстве, конструктивная теория конкуренции, конкурентная среда, конкурентная гонка, участие в конкуренции, функциональная идентичность успешных финалистов конкурентной гонки, стратегии финализации участия в конкурентной гонке, тактические операции участия в конкурентной гонке, прекращение занятия предпринимательством

Для цитирования: Рубин Ю. Б. Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 5–26. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26

Management of the Finalization of Participation of Competing Parties in Competition

Yu. Rubin^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*yrubin@synergy.ru*

Abstract. The objectives of the article are to update, identify, and structure managerial and competitive issues in the agenda of scientific research on the activities of Russian entrepreneurs in fulfilling the professional function of ceasing entrepreneurial activity. Based on functional views on the phenomenon of entrepreneurship, the constructive theory of competition, and systemic ideas about intra-firm management, the author examines the functional aspects of finalizing participation in competition, the prerequisites and features of managing the exit of competing parties from the competitive race, typical signs of effective functional identity of finalists in the competitive race, strategies and tactical operations of finalizing participation in competition. Special objects of consideration include the strategy of exiting the ranks of full participants in the competitive race, the strategy of friendly accession to stronger competitors, key elements of operational interaction among actors in the competitive environment, including countering offensive initiatives of competitors intending to forcibly displace finalists from the fields of competition, influencing competitors, including strong integrators, ensuring non-interference of other competitors in the process of exiting the competitive race, and combining various competitive actions during the finalization of presence in the competitive environment. Tactical operations of full and partial exit from the competitive race, as well as the tactical operation of joining a strong integrator, are investigated. The behavioral motivation of weak integrators is studied. The functional elements of operators of activities aimed at successfully finalizing the participation of entrepreneurial entities in the competitive race are analyzed in detail.

Keywords: competition in entrepreneurship, constructive theory of competition, competitive environment, competitive race, participation in competition, functional identity of successful finalists in the competitive race, strategies for finalizing participation in the competitive race, tactical operations of participation in the competitive race, cessation of entrepreneurial activity

For citation: Rubin Yu. Management of the Finalization of Participation of Competing Parties in Competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.5-26 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-5-26

Введение

Для дальнейшего укоренения научных представлений о конкурентной среде предпринимательства важно последовательно распространить компетентностную модель участия ее акторов в конкуренции на весь функциональный предпринима-

тельский комплекс по созданию, текущему ведению, развитию, прекращению бизнес-проектов. Вопросы менеджмента участия в конкуренции закономерно возникают в ходе выполнения любой профессиональной предпринимательской функции [1–6], однако надо признать, что вопросы финализации участия в конкуренции как состав-

ной части прекращения бизнес-проектов и свертывания занятия предпринимательством до сих пор остаются *terra incognita* современной науки. Такая по умолчанию «культура отмены» не способствует приращению знаний ни в сфере управленческой науки, ни в теории предпринимательства, ни в сфере исследования проблем участия субъектов предпринимательства в конкуренции.

Между тем в течение всего периода финализации владельцы бизнеса не перестают оставаться гарантами обеспечения производства и реализации новых ценностей, создания и поддержания рабочих мест, плательщиками налогов, а также ответственными участниками конкурентной гонки, связанными бизнес-коммуникациями с другими сторонами соперничества и иным окружением.

Знаменитый в прошлом кейс «СБС-Агро» поучителен не только тем, что владельцы «банка №2 в стране по работе с частными вкладчиками» благополучно финализировали, в соответствии с задумкой, участие в конкурентной гонке в формате безнаказанного исчезновения, не попав на скамью подсудимых не только благодаря несовершенству законодательства и правоприменительной практики, призванных регулировать процессы свертывания бизнес-проектов, а также из-за особенностей нравов среды раннего периода перестройки российской экономики, но и вследствие дефицита у большинства акторов базовых компетенций в сфере прекращения занятия предпринимательством и выхода из конкурентной гонки. Однако по мере утраты рядовыми акторами конкурентной среды таких возможностей занятия предпринимательством становится очевидным, что для воспрепятствования трактовке ими финализации как нецивилизованного бегства из бизнеса и от ответственности за содеянное, а также для укрепления их мотивации к компетентному выходу из конкурентной гонки необхо-

димо сформулировать и систематизировать элементы управления сторонами соперничества процессом квалифицированного прекращения бизнес-проектов.

Откликом на эту необходимость является настоящая статья. Ее цель – дать обобщенную характеристику наиболее важных элементов менеджмента финализации участия субъектов предпринимательства в конкуренции. Задачами статьи являются исследование функциональных аспектов финализации участия в конкуренции, предпосылок и особенностей менеджмента выхода сторон соперничества из конкурентной гонки, типовых признаков функциональной идентичности успешных финалистов конкурентной гонки, стратегий и тактических операций финализации участия в конкуренции.

Обзор литературы

Следует признать, что в отличие от вопросов участия в конкуренции акторов, обладающих приемлемым уровнем конкурентной устойчивости, которые представлены в публикационном пространстве (убедительный пример – опубликованная в «Современной конкуренции» статья А.Ю. Юданова «Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции» [7]), а также стартаперов, изучение специфики участия в конкуренции которых, по сути началось совсем недавно [8], особенности участия сторон соперничества в конкуренции в период реализации ими намерений покинуть конкурентную гонку практически, за исключением разве что описания популярных техник уборки урожая, не нашли системного отражения в литературе.

В то время как стартапы – притягательный объект изучения, имеющий выраженный позитивистский колорит деятельного начала, нацеленного на «прекрасное далёко», финализация участия в конкуренции несет печать декаданса. Что может воодушевлять авторов и читателей в технологиях

увядания? Откровенно не любят и не признают эту тему достойной внимания многие исследователи предпринимательства. Как следствие – вопросы менеджмента финализации участия в конкурентной гонке начали подниматься нами едва ли не впервые в истории публикаций о конкуренции.

Эти вопросы вполне уместны и своевременны, как и насущная необходимость формировать и формулировать обоснованные ответы на них. Ведь, как и дебют в конкурентной гонке, финализация участия в ней может быть эффективно или неэффективно управляемой, а вовсе неуправляемой она может быть представлена лишь гипотетически. Так, финализация деятельности «МММ», «Хопер-инвеста» и «Логоваза» не имела признаков неуправляемости или квазиуправляемости, она осуществлялась как вполне управляемый процесс реализации стратегических, тактических и ситуационных интересов финалистов.

Методология

Методология исследования вопросов менеджмента участия сторон соперничества в конкуренции опирается на теории деятельности, функциональную теорию предпринимательства, конструктивную теорию конкуренции. На содержательно-смысловом уровне в работе разграничиваются феномены конкуренции и участия в ней акторов конкурентной среды. Первый представляет собой явление, императивно диктующее акторам ролевые обязательства в сложноорганизованной, структурированной в макроэкономическом пространстве конкурентной среде, второй рассматривается как инвариант качественно определенной и пролонгированной во времени деятельности акторов конкурентной среды, в ходе которой последние, претворяя в жизнь указанные обязательства, стремятся оптимизировать пути реализации своих законных интересов в обстоятельствах их перманентного кон-

фликта с интересами противостоящих сторон соперничества.

Разграничение дискурсов состояния и деятельности дает возможность сосредоточить внимание на конструктивных аспектах участия в конкуренции, активность в которых позволяет участникам конкурентной гонки, в полном соответствии с установленной в междисциплинарных исследованиях спецификой конкурентной деятельности, управлять взаимодействием с соперниками внутри конкурентной среды в ходе исполнения профессиональных предпринимательских функций.

Предпринимательский аспект методологически важен как предпосылка изучения исследуемого феномена, поскольку управление собственным бизнесом в ходе прекращения участия в предпринимательстве определяет менеджмент исполнения одной из канонических групп профессиональных функций любого действующего субъекта предпринимательства. Неотъемлемой составной частью процедуры исполнения этой группы функций является и финализация участия в конкуренции.

В свою очередь, конструктивная методология позволяет выявить особенности менеджмента участия в конкуренции на разных стадиях жизни бизнес-проектов, осуществляемых акторами конкурентной среды, и тем самым исследовать его своеобразие при исполнении акторами всех профессиональных предпринимательских функций, в том числе функции прекращения занятия предпринимательством, сопровождаемого прекращением участия в конкурентной гонке. Признание участия в конкуренции составной частью деятельности предпринимателей, требующей от акторов приемлемого уровня профессионализма в ходе финализации присутствия в конкурентной среде, влечет за собой необходимость следовать актуальным рекомендациям в сфере управления результатами, ресурсами и процессом взаимодействия

с соперниками в исследуемый период профессиональной деятельности.

Функциональные аспекты финализации участия в конкуренции как предмет менеджмента

«Финализирующие» дефиниции, включая термин «финал», всегда характеризуют завершение деятельности. Исключение составляет применение их в спорте, где под финалистами часто понимают топовых участников соревнований. Финализация участия в конкурентной гонке, как и дебют в ней, – обязательная стадия занятия предпринимательством. Она включает последовательную ликвидацию конкурентного потенциала, а также фокусирование взаимодействия в конкурентной среде на бизнес-коммуникациях с соперниками, которых могло бы заинтересовать оставление ими конкурентной среды.

Конкурентный статус финалистов конкурентной гонки участвующие в ней субъекты предпринимательства приобретают на стадии завершения своих бизнес-проектов, выхода из них, а также прекращения занятия предпринимательством как видом профессиональной деятельности. На этой стадии в центре внимания акторов конкурентной среды, завершающих ведение собственного дела, находится исполнение профессиональной функции его прекращения.

Финализация деятельности в конкурентной среде – неповторимая стадия жизнедеятельности владельцев бизнеса, полностью или частично, окончательно или на время оставляющих профессиональную предпринимательскую активность. Эта стадия может иметь различные размерность и масштаб, оказаться успешной или безуспешной, но она обязательно случается в биографии каждого профессионала конкурентной среды и жизни каждого субъекта предпринимательства.

В течение этой стадии акторы конкурентной среды пытаются реализовать финальные инициативы по оставлению конкурентной гонки в качестве ее участников. Их суть – соперники по конкурентной гонке должны принять стремление инициаторов на выход из нее и признать их право на получение выгод в процессе финализации. Данные инициативы становятся специфическим объектом внутрифирменного управления и адресуются всем участникам конкурентной гонки, из которой намереваются выйти финалисты, давая дорогу другим акторам конкурентной среды. Основной системной предпосылкой формирования в менеджменте участия в конкуренции отдельного направления – *менеджмента финализации участия в конкуренции* – становятся функциональные аспекты финализации этого участия, составляющие неотъемлемый компонент профессиональной функции прекращения участия в предпринимательстве.

В отличие от дебютантов финалисты – полноценные участники конкурентной гонки, для них еще не всё позади. Конкурентные позиции финалистов конкурентной гонки следует квалифицировать как финальные. Это полноценные конкурентные позиции. Они должны обеспечивать сторонам соперничества выход из конкурентной гонки, по возможности, на своих условиях.

Значение финальных позиций субъектов предпринимательства возрастает в условиях экономических кризисов. Если в отрасли наблюдается спад, многие участники конкурентной гонки могут пожелать стать ее финалистами. Более сильные финальные конкурентные позиции позволяют им быстрее и дороже реализовать остатки своей продукции, а также в случае необходимости найти более платежеспособных покупателей своего бизнеса.

Финалистами конкурентной гонки становятся участники, обладающие различными типовыми признаками. Таковыми могут стать

аутсайдеры конкурентной гонки, отчаявшись поправить положение дел и, по сути, опустившие руки в безнадежном соперничестве за выживание в конкурентной среде. Намерение выйти из конкурентной гонки возникает у них на фоне хронического отставания от соперников и непривлекательности той области предпринимательства, в которой они работают.

Ими становятся также другие субъекты предпринимательства, демонстрирующие осмысленные намерения и решимость к выходу из конкурентной гонки. Такие намерения могут возникнуть в силу разных причин при внешне благоприятном стечении обстоятельств – вплоть до нахождения на вершине успеха. В их перечне:

- успешное окончание бизнес-проектов в сочетании с намерением переключиться на другие проекты, возможно, в более привлекательных секторах рынка;
- нежелание заниматься определенным делом, решая на долговременной основе рутинные задачи его текущего ведения;
- демотивация к работе в определенных регионах и желание сменить географию деятельности;
- неясность перспектив реформирования неэффективных команд и организационных структур бизнеса;
- физическое старение владельцев бизнеса при отсутствии наследников бизнеса, готовых к его продолжению в будущем;
- утрата владельцами бизнеса интереса к занятию предпринимательством как таковым;
- психологические факторы – неверие в свои силы и личностный потенциал участия в конкуренции с другими субъектами предпринимательства, глубокий личностный пессимизм, разочарование в жизни и близких людях, усталость и надежда на передышку;
- наличие форс-мажорных обстоятельств.

В качестве примера можно привести действия корпорации Samsung по выходу

с рынка жестких дисков, который состоялся в 2011 г. На тот момент общий объем рынка насчитывал более 30 млрд долл. К моменту принятия компанией Samsung решения об уходе с рынка жестких дисков ее продажи непосредственно на этом рынке достигали 3 млрд долл. Причем Samsung была на этом рынке не новичком, а одним из старожилов. Тем не менее южнокорейская корпорация продала свои активы лидеру рынка в этой сфере – компании Seagate. Эксперты назвали такое событие «позорным бегством». По официальным данным, Samsung ушла с рынка по двум причинам:

- производство жестких дисков не относится к стратегической сфере компании;
- рынок был высококонкурентным и в долгосрочном плане убыточным для Samsung¹.

В начале 2015 г. в связи с ухудшением экономической ситуации и падением продаж в России о полном уходе с российского рынка объявили автоконцерны General Motors (марка Chevrolet) и Opel. В 2020 г. Opel вернулся на российский рынок.

В марте 2019 г. ушел с рынка России американский автопроизводитель Ford. Из-за снижения продаж компания закрыла два из трех российских заводов – в Ленинградской области и Татарстане. Ford полностью прекратил производство легковых автомобилей, оставив только коммерческий транспорт. Кроме того, компания отказалась от импорта легковых автомобилей в страну.

В 2022–2024 гг. российский рынок покинули десятки широко известных зарубежных компаний под давлением обстоятельств политико-идеологического толка на фоне проведения руководством РФ специальной военной операции.

Финалистами конкурентной гонки непременно становятся также профессиональные

¹ Бернович П. Эффективная технология устранения конкурентов // Ноомаркетинг.net. 18.09.2018. URL: <http://www.noomarketing.net/kak-ustranit-konkurenta> (дата обращения: 02.10.2021).

стартаперы, деятельность которых состоит в создании, обустройстве, раскрутке и последующей продаже бизнес-единиц, специально созданных под выполнение новых бизнес-проектов. По завершении стартапов этих проектов, добившись статуса устойчивого конформиста и даже претендента на лидерство, они выходят из конкурентной гонки.

Во всех перечисленных случаях налицо формирование особой группы участников конкурентной гонки, которая проявляет целеустремленность в реализации желания упорядоченно покинуть ее.

В свою очередь, упорядоченность процесса базируется на модерировании финалистами конкурентной гонки возможности достойно, сообразно своим интересам, покинуть гонку. Оптимально – с выгодных позиций, наличие которых будет принято к сведению конкурентной средой. Инициативы финализации целесообразно подкреплять приемлемым уровнем конкурентоспособности оставляемого бизнеса. Тогда проводы на временный или постоянный заслуженный отдых завершатся бурными аплодисментами и знаками почета со стороны не всегда дружественной конкурентной среды. При этом оптимизация собственной выгоды может сочетаться с выгодой некоторой части соперников, которые могли бы позволить им выйти из конкурентной гонки как минимум без потерь, а как максимум – с приращением доходов.

Такое восприятие деятельности в конкурентной среде не может подкрепляться инструментами экстремального менеджмента, как происходит при бегстве из бизнеса и от ответственности перед окружением за былые деяния в конкурентной среде. Управленческий экстремум в процессе свертывания бизнеса вообще – не более чем иллюзия или то, что принято называть мемом, если понимать свертывание бизнес-процессов как стадию профессиональной деятельности. Признаки профессионализ-

ма он может иметь лишь в обстоятельствах форс-мажора. Но в стабильной повседневной действительности требуется не экстремальный, а рутинный менеджмент, с рутинным применением стандартных инструментов планирования, организации, мотивации, контроля к действиям по выходу из конкурентной гонки.

Именно эти стандартные инструменты становятся инструментальной платформой претворения в жизнь формирующейся вследствие выдвижения финальных инициатив финализирующей повестки дня как управленческого комплекса, призванного координировать намерения акторов покинуть конкурентную гонку на условиях оптимизации выгоды этого шага и обеспечить при этом подходящий баланс сил в течение всего периода финализации.

Конкурентные диспозиции финалистов с действующими участниками конкурентной гонки складываются в обстоятельствах, когда:

- другие участники конкурентной гонки были бы не прочь поживиться трофеями, которые оставляют финалисты в виде конкурентных позиций, кадровых, материальных, иных ресурсов, а также умений, навыков и опыта в технике конкурентного взаимодействия;
- сами финалисты конкурентной гонки мотивированы на сохранение части потенциала, компетенций по взаимодействию с соперниками, отпечатков бывлых успешных конкурентных позиций в виде положительной репутации и уважения в конкурентной среде для продолжения деятельности вне профессии предпринимателя или, как вариант, благополучного возвращения к занятию предпринимательством на профессиональной основе по прошествии времени.

Конкурентная среда испытывает постоянную потребность в обновлении, элементом которой становится выход ее акторов, охладевших к ведению и развитию собственного дела, из конкурентной гонки.

Критическая масса финалистов необходима конкурентной среде для омоложения новых рынков и рынков инновационной продукции, а также для реанимации некоторых сформированных рынков. С выходом финалистов из конкурентной гонки последнюю покидают признаки застоя. Благодаря им стороны соперничества получают новую мотивацию к развитию, освоению новых ниш, укреплению конкурентных позиций, модификации диспозиций между собой. Теперь степень конкурентной устойчивости и конкурентоспособности участников конкурентной гонки определяется в сравнении с оставшимися, более сильными, устойчивыми и решительно настроенными соперниками.

Так, выход владельцев бизнеса из конкурентной гонки часто благотворно сказывается на судьбах бизнес-единиц, ведет к их оздоровлению и усилению вследствие изменения состава их участников. Поэтому менеджмент финализации участия в конкурентной гонке – одна из фундаментальных основ цивилизованного, упорядоченного присутствия акторов в конкурентной среде.

Управление финализацией обладателями различных соревновательных статусов имеет нюансы, однако общая рамка предмета управления процедурой выхода из конкурентной гонки всегда обеспечивает реализацию участниками его стратегического смысла и занимает, как правило, отдельные тактические периоды участия в конкуренции, в течение которых финалистам следует решить вопрос прекращения занятия собственным делом. Им необходимо обеспечить прекращение выполнения бизнес-проектов путем продажи, передачи бизнеса, ликвидации бизнес-единиц или иначе, действуя в конкурентной среде и осуществляя тем самым финальное конкурентное позиционирование. Им приходится постоянно задумываться о том, что их финальные инициативы обязательно привлекут внимание соперников, действующих по принципу

«они выходят из конкурентной гонки, а в чем тут наш интерес?».

Типовые признаки эффективной функциональной идентичности финалистов конкурентной гонки

Для создания в финале участия в конкурентной гонке предпосылок успешного завершения (временного или окончательного) занятия предпринимательством финалистам конкурентной гонки приходится постоянно работать над тем, чтобы выход из нее не был омрачен катастрофическими провалами в текущем ведении бизнеса. Поэтому в процессе управления финализацией своего участия в конкурентной гонке им следует ориентироваться на типовые признаки эффективной функциональной идентичности ее финалистов.

Финализация участия в конкуренции – непростая миссия нахождения сторонами соперничества своего особого пути в конкурентной среде предпринимательства. Статус финалиста конкурентной гонки, как и статус дебютанта, получить несложно, сложно обеспечить эффективный, успешный выход из нее. Успех выхода из конкурентной гонки должен непременно соответствовать двум критериям – избегание избыточных потерь и обеспечение возможности благополучного возвращения в нее. Поэтому выйти из конкурентной гонки следует без потери лица и с репутацией, которая позволила бы вернуться в нее при необходимости. Следует избегать финансовых и репутационных потерь, а оптимально – снять сливки и собрать урожай со всех полей конкуренции. Это нелегкий труд по взаимодействию со всем окружением одновременно.

Финализацию следует производить с относительно устойчивых конкурентных позиций. Лучше всего выходить из конкурентной гонки с наиболее конкурентно устойчивых позиций, желательно не с позиций ее аутсайдера. Поэтому, как и при дебюте, сторо-

нам соперничества требуется конкурентоспособная и имеющая перспективу быть реализованной управленческая идея – на этот раз идея финализации. Ее контуры должны вырисовываться в головах владельцев бизнеса с момента вхождения в конкурентную гонку. Важно не только вовремя войти, но и вовремя выйти; вовремя – с относительно устойчивых конкурентных позиций, которые позволят сторонам соперничества снять урожай. Однако обстоятельства могут сделать участников конкурентной гонки ее аутсайдерами. Если нет перспектив расставания с данным статусом, лучше покинуть гонку как можно скорее, решение следует принимать быстро, пока конкурентные позиции не деградировали безвозвратно.

Приступая к финализации участия в конкурентной гонке, следует прежде всего задуматься о будущем. Финализация участия в конкурентной гонке не отменяет стремления к успеху. Выход из нее – лишь эпизод, хотя и важный, на извилистом пути профессиональной деятельности. Он может означать окончательное завершение предпринимательской карьеры, но может оказаться заранее спланированной паузой в ее осуществлении. Поэтому выход из конкурентной гонки можно расценивать как этап накопления конкурентных сил для последующей успешной деятельности, в том числе на пути к чемпионским лаврам. Будущее создается сегодня – обобщением опыта мобилизации ресурсов, применением конкурентного потенциала, обеспечением приемлемой функциональности выполняемых конкурентных действий, трансформацией конкурентоспособности в устойчивость конкурентных позиций.

Как и в дебюте участия в конкурентной гонке, предметом управленческого внимания становится особая мобилизационная энергетика финализации, которая окажется эффективной, если ополчится не только на собственные силы и интуицию, но и на сторонний интерес, включая интересы

действующих соперников. Тогда намечающийся выход из конкуренции можно благополучно продать сторонним интересантам посредством слияния с ними, присоединения к ним с учетом собственных условий, продажи им активов, каналов реализации, производственных мощностей, опыта, компетентного персонала. Чужие силы и энергетiku действий надо использовать в своих целях. Обнаружение стороннего интереса стоит рассматривать как важную предпосылку эффективной финализации участия в конкурентной гонке.

Другой предмет управленческого внимания – максимизация маневренности в ходе финализации вследствие учета необходимости сопряжения рисков выхода из конкурентной гонки и обеспечения перспектив на будущее. Поскольку обнаружение интересантов собственного выхода из конкурентной гонки может затянуться, надо проявлять готовность к рискам несоответствия реалий ожиданиям, обеспечивая постоянную маневренность и поведенческую гибкость в соприкосновении со всеми соперниками одновременно. Бросать вызов придется всем сразу, сопрягая по возможности разнородные конкурентные действия, допуская достижения успеха откуда не ждешь и вместе с тем прокладывая мостки в будущую деятельность.

В обстановке усиливающейся неопределенности перспектив достижения успехов в финализации участия в конкуренции по мере приближения к выходу из конкурентной гонки менеджмент финализации должен стать фактором преодоления страха финализации и неуверенности в себе как в финалисте конкурентной гонки. Некоторые начинающие предприниматели и менеджеры испытывают страх завершения участия в бизнес-проектах. Отдельные люди также излишне переживают предстоящий выход из конкурентной гонки, а особо эмоциональные расценивают финализацию, особенно если она производится ими

в статусе аутсайдеров конкурентной гонки, как профессиональную и (или) личную катастрофу, крушение надежд и чудесных планов. В действительности выход из конкурентной гонки – рутинный процесс. В нем могут присутствовать разочарование или эмоциональные переживания относительно нереализованных или реализованных не в полной мере и не до конца планов деятельности. Однако это не должно стать демотивирующим фактором для финалистов, порождая в них неуверенность в себе и в своих силах. Ведь в основе выхода из конкурентной гонки – не эмоции, а рациональный расчет.

Поэтому хорошо, когда руководители фирм-финалистов не имеют психологических комплексов. В жизни руководители фирм, являющихся сторонами соперничества, могут принадлежать к типам личности, которым крайне некомфортно осознавать и ощущать себя финалистами конкурентной гонки. Они могут иметь различные психологические комплексы, которые затрудняют им выполнение профессиональных обязанностей в области финализации участия в конкурентной гонке, например комплекс упрямой борьбы без шансов на успех. Между тем для благополучного исполнения функции прекращения участия в конкурентной гонке требуются владельцы бизнеса и руководители, имеющие призвание к прагматичному поведению. Если они таковы, сторонам соперничества несказанно повезло.

Для систематизации управленческих действий ради обеспечения успешной финализации участия в конкурентной гонке не следует забывать, что конкуренция всегда сопровождается пиар-активностью сторон соперничества. Эффективные PR- и GR-коммуникации необходимы всем участникам конкурентной гонки. Они являются неотъемлемой составляющей бизнес-коммуникаций и выступают важным подспорьем в эффективном занятии предпринимательством. Как шутят некоторые склонные к ци-

низму немолодые предприниматели в сфере шоу-бизнеса, в бизнесе можно с утра до вечера предаваться пиару, не делая более ничего, и тебя ждет известность, а следовательно, и успех у публики! В процессе финализации участия в конкурентной гонке ее участники обязаны информировать окружение об этапах этого пути. Это можно делать по-тихому, не привлекая внимания, но можно использовать пиар-активность для придания процессу видимости величия. Если такая видимость овладеет сознанием окружения, она сама поможет финалистам произвести уборку урожая и снять необходимые сливки в ощутимом объеме.

Менеджмент участия в конкуренции в период финализации присутствия акторов в конкурентной гонке нацеливается в этих условиях на достижение и поддержание реализма и чувства меры в финале этого присутствия. Реализм необходим участникам конкурентной гонки как лекарство от чрезмерных ожиданий по поводу уборки урожая. Хорошо, когда получается снять какие-либо сливки. Ведь у окружения свои планы и интересы, оно само намерено поживиться за счет выходящих из конкурентной гонки участников, прирастив их доли продаж к своим, перехватив ценных сотрудников, каналы доступа к подходящим ресурсам и опыт совершения конкурентных действий. Поэтому чувство меры полезно для тех сторон соперничества, кто рассчитывает на широкий успех в ходе финализации участия в конкуренции. Некоторым неплохо просто унести ноги без потери лица, административных или уголовных последствий.

Сторонам соперничества важно также осознание того, что успешной финализации участия в конкурентной гонке нужно учиться и можно научиться. Обучение тому, как добиться успеха, финализируя участие в конкурентной гонке, составляет важный раздел обучения профессии предпринимателя и профессии менеджера. В процессе обучения предпринимательству будущие финалисты

должны сформировать знания, понимания, умения, навыки исполнения профессиональной предпринимательской функции прекращения собственного дела, в составе которой присутствует и выход из конкурентной гонки. В процессе обучения менеджменту будущие руководители фирм-финалистов должны приобрести компетенции в области управления такими участниками конкурентной гонки. Также составной частью процесса обучения может и в идеале должно стать избавление будущими предпринимателями и руководителями себя от психологических комплексов, которые мешали бы им в осуществлении этой функции. В процессе обучения следует подготовить людей к возможным неудачам финализации участия в конкурентной гонке, развить в них понимание и навыки восприятия выхода из нее как естественного процесса развития личной профессиональной карьеры, в том числе и в занятии предпринимательством, а не как личной драмы или профессиональной катастрофы неудачника.

Поэтому меры углубления конкурентной компетентности и повышения профессиональной квалификации в сфере участия в конкуренции, в том числе в обеспечении финализации такого участия, становятся составной частью менеджмента участия в конкуренции.

Стратегии финализации участия в конкурентной гонке

Вступая в конкурентную гонку, здравомыслящие субъекты предпринимательства осознают, что рано или поздно им придется выйти из нее, сконцентрировав деятельность на исполнении профессиональной функции прекращения собственного дела. Каждому предпринимателю следует всегда пребывать в состоянии готовности добровольно оставить деловую деятельность, подобно тому, как театральной, джазовой или спортивной звезде нужно быть готовой вовремя покинуть сцену / эстраду / спор-

тивную площадку, не дожидаясь, пока ее к этому подтолкнут конкуренты. Например, когда неблагоприятные причины ухудшения положения дел станут очевидными для фирмы-аутсайдера, опытный менеджмент попытается убедить владельцев бизнеса в необходимости его скорейшего свертывания во избежание крупных потерь, а возможно, и полного разорения.

Оказавшись во власти намерений прекратить ведение собственного дела или вообще занятие предпринимательством как видом профессиональной деятельности, участники конкурентной гонки вправе подчинить свои управленческие усилия стратегиям и тактическим операциям финализации участия в ней. Применение их необходимо для обеспечения в статусе финалистов конкурентной гонки взаимодействия с заинтересованными соперниками и остальным окружением. Чтобы финализация благополучно состоялась, финалисты конкурентной гонки не могут выйти из нее, просто бросив дело на произвол судьбы и ударившись в бега, вдохновляясь некоторыми уже упомянутыми и иными кейсами прошлых лет. Профессиональные предприниматели, даже отчаявшиеся аутсайдеры конкурентной гонки, не должны действовать под влиянием эмоций, в истеричном состоянии, хотя у них нередко возникает желание бросить всё и спрятаться от окружения вследствие осознания – возможно, внезапного – отсутствия перспектив продолжения деятельности.

Конструктивной управленческой альтернативой системному либо бессистемному бегству становятся *стратегии финализации участия в конкурентной гонке*. С учетом различий стратегических намерений финалистов конкурентной гонки с прицелом на будущее перечень стратегий финализации участия в ней включает (рис. 1):

- стратегию выхода из состава полноценных участников конкурентной гонки;
- стратегию дружественного присоединения к более сильному сопернику.

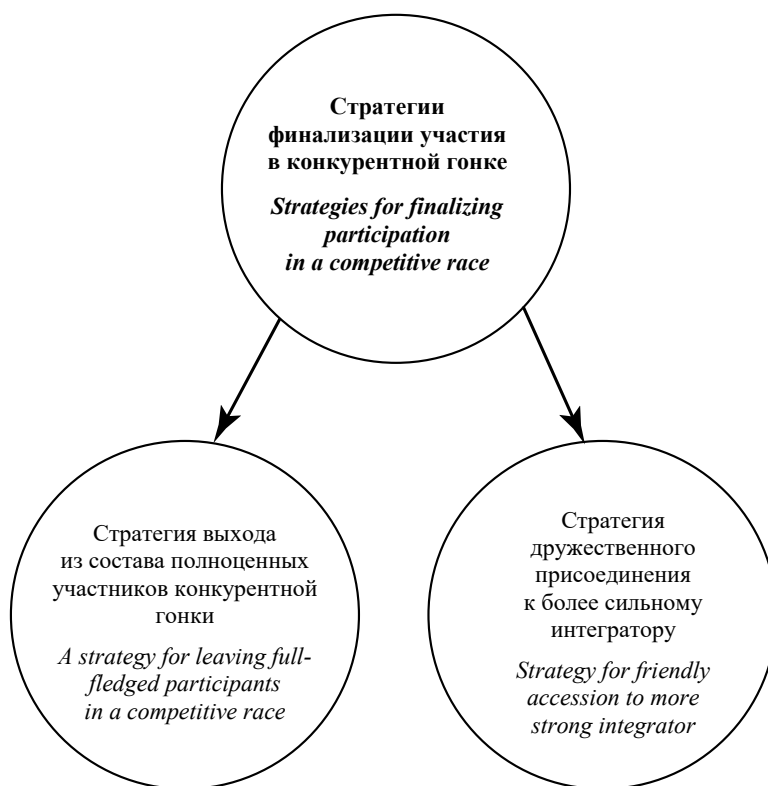


Рис. 1. Стратегии финализации участия в конкурентной гонке

Fig. 1. Strategies for finalizing participation in a competitive race

Стратегия выхода из состава полноценных участников конкурентной гонки предусматривает выполнение сторонами соперничества действий по окончательному или временному выходу из конкурентной гонки на всех полях конкуренции или на одном из них в полном объеме. Она применяется участниками конкурентной гонки только в условиях, когда те решают полностью прекратить, на время или навсегда, занятие предпринимательством. Для этого им приходится с выгодой сдать соперникам конкурентные позиции с сохранением за собой, как вариант, позиций в других секторах рынка. Приходится им также отказаться в пользу соперников и от конкурентного потенциала и выйти из взаимодействия с ними, желательно на своих условиях.

Для успешного управления полной сдачей конкурентных позиций соперникам требуется наличие условий, выгодных финалистам конкурентной гонки и невыгодных или менее выгодных имеющимся соперникам.

Попытки сторон соперничества применить стратегию выхода из конкурентной гонки не всегда оказываются успешными. Интересанты могут быть не установлены, зато противостоять приходится слишком большому числу соперников. Так происходит, когда выход из конкуренции оказывается всего лишь реакцией, иногда запоздалой, участников конкурентной гонки на совершаемые их соперниками встречные действия.

Другим финалистам конкурентной гонки больше импонирует конкурентная стратегия дружественного присоединения к более

сильному сопернику в стратегической роли слабого интегратора. Слабыми в процессе интеграции сторон соперничества в единые, организационно консолидированные бизнес-единицы признаются участники конкурентной гонки, которые присоединяются к более сильным соперникам – сильным интеграторам. Такая их стратегия может в равной мере приобретать характер горизонтального, вертикального или конгломератного объединения с более сильными соперниками, в том числе в международном формате.

Слабых интеграторов не следует однозначно воспринимать жертвами присоединения, поскольку они нередко сами инициируют интеграционный процесс, но обладают менее сильными конкурентными позициями и (или) менее внушительным набором иных конкурентных преимуществ, чем другие вероятные участники этого процесса. Они стремятся к подчинению своего бизнеса более сильным сторонам соперничества и передаче тем своих конкурентных позиций на выгодных условиях, что помогает им избежать самоликвидации и при благоприятном стечении обстоятельств частично сохранить свое присутствие в бизнесе.

Конструктивное применение субъектами предпринимательства рассматриваемой стратегии участия в конкуренции обусловлено их намерением выполнить неполную, частичную сдачу конкурентных позиций соперникам – прекратить самостоятельную работу, но продолжить деятельность в организационной структуре сильного интегратора. Слабые интеграторы заняты поиском наилучшего способа поддержания собственной жизнедеятельности путем консолидации с более сильным партнером.

Не только в бизнесе, но и в разных жизненных процессах есть немало подтверждений тому, что относительно слабые субъекты деятельности, обладающие неустойчивыми конкурентными позициями, не уверенные в собственных силах и не ощущающие значительных преимуществ перед соперни-

ками, готовы с удовольствием подчиниться таким соперникам. Тем самым они, помимо прочего, избегают конфронтации и опасного соперничества.

В настоящее время по инициативе слабых интеграторов осуществляется почти половина всех корпоративных слияний и дружественных поглощений в странах с развитой рыночной экономикой. Они происходят посредством частичной продажи бизнеса слабыми интеграторами более сильным соперникам, создания совместного бизнеса либо присоединения к конкурентам.

Например, 2 ноября 2020 г. оптовый продавец строительных пен и герметиков для швов фирма Penosil Eesti OÜ вошла в состав предприятия Krimelte OÜ, и в дальнейшем она стала действовать под названием Krimelte OÜ. Входившие в Penosil Eesti OÜ предприятия-продавцы из Латвии и Литвы в результате консолидации также стали дочерними предприятиями Krimelte OÜ. Данное объединение позволило упростить и укрепить управление предприятиями концерна Wolf Group, а также способствовало их развитию на международном уровне¹.

Феномен присоединения к более сильному сопернику можно наблюдать на всех молодых и плохо структурированных рынках товаров, услуг, работ.

Добившись своего, слабые интеграторы или получают возможность действовать рядом с более сильными участниками конкурентной гонки, или оговаривают и сохраняют за собой право на некоторую самостоятельность действий в других областях бизнеса. Консолидируя свою деятельность с более сильными конкурентами, они иногда добиваются неизменности своего наименования или сохранения некоторых элементов фирменного стиля и торговой марки

¹ Изменения в структуре организации Wolf Group продолжаются // Wolf Group. 03.11.2020. URL: <https://www.wolf-group.com/ru/2020/11/03/izmeneniya-v-strukture-organizacii/> (дата обращения: 02.02.2025).

в границах интегрированного сообщества бизнес-единиц.

Например, после приобретения корпорацией Microsoft компании Skype Technologies, которая являлась разработчиком программы Skype, был сохранен бренд и фирменный стиль Skype. Более того, программа была интегрирована в программы и платформы Microsoft (например, Windows, Windows Phone).

В процессе интеграции слабые интеграторы нередко оговаривают сохранение за собой отдельных предпринимательских прав, например права на совладение бизнесом, права на место в совете директоров, права на относительную самостоятельность и даже на автономию, права на контроль части сотрудников бизнес-единицы. Поэтому намерения слабых интеграторов осуществляются взамен безрасходного бегства из бизнеса в рациональной конкурентной стратегии, успешная реализация которой позволяет извлекать выгоду и даже сохранять «жизнь после смерти».

Примечательным подтверждением изложенному выше является судьба бизнеса большой группы американских компаний, объединенных фирменным наименованием, в котором используется фамилия Morgan. В начале XX в. в США эта фамилия служила наиболее точной персонификацией крупного бизнеса и крупного капитала вообще, а Morgan Guarantee Trust Company считалась самым процветающим субъектом бизнеса на Земле. В конце 1960-х гг. финансовая группа Morgan по-прежнему входила в ряд «некоронованных королей Америки».

Однако сейчас вследствие череды всевозможных консолидаций под влиянием разных обстоятельств бренд Morgan в конце концов превратился из сильного интегратора в слабого. Возникла парадоксальная ситуация: бизнес-единиц, в названии которых используется фамилия Morgan, много (наиболее известными из них являются финансово-инвестиционный гигант Morgan-Stanley и банк JP Morgan Chase&Co), но ни одного

реального Моргана нет ни в менеджменте этих бизнес-единиц, ни среди их доминирующих владельцев.

Образ легендарного Джона Пирпонта Моргана давно превратился в икону исторического наследия американского бизнеса, которая в качестве особого конкурентного преимущества принадлежит новым владельцам бренда Morgan.

Взаимодействие слабых интеграторов с более сильными соперниками в условиях, когда интеграция бизнеса инициируется слабыми интеграторами и лишь поддерживается их партнерами, вызывает вполне резонный вопрос о том, кто же всё-таки в этом взаимодействии сильнее? Ведь в соответствии с собственной стратегией взаимодействия с конкретными сильными соперниками слабые интеграторы благополучно достигают цели частичного выхода из бизнеса на выгодных условиях.

В повседневной жизни мы нередко наблюдаем гармоничную двустороннюю дружественную интеграцию бизнеса, которая мало чем отличается от слияний участников конкурентной гонки и производится под влиянием обоюдных интересов сторон, взаимной инициативы, а также в предвкушении взаимной выгоды. Например, стороны решают взаимно интегрироваться перед лицом стратегических угроз, исходящих от общего окружения по отношению к каждой из них. В этом случае участники конкурентной гонки своими действиями снижают уровень риска и неопределенности собственного бизнеса, облегчают развитие своей деятельности за счет создания интегрированного конкурентного потенциала.

Исключения возникают, если финалистами конкурентной гонки становятся ее аутсайдеры, стратегическая выгода от присоединения которых часто вызывает сомнения. Аутсайдеры, возможно, были бы не против присоединиться к сильным интеграторам для частичного оздоровления какой-то части имеющегося бизнеса на

фоне труднопреодолимых производственных, финансовых, организационных, сбытовых или иных проблем. Желание сыграть на интеграционных намерениях более сильных соперников – наилучший выбор для любого аутсайдера. Однако не всякий преуспевающий субъект предпринимательства готов объединяться с аутсайдерами даже для того, чтобы устранить их с рынка – столь малую ресурсную, деятельную и тем более результатующую выгоду это объединение сулит.

Тактические операции финализации участия в конкурентной гонке

Финализация участия в конкурентной гонке не производится одномоментно. Она охватывает как минимум один тактический период участия в конкуренции целиком, в течение которого сторонам соперничества необходимо обеспечить профессиональное прекращение ведения собственного дела. Данный период (периоды) – специ-

фическая стадия занятия предпринимательством и участия в конкуренции.

Финалисты пока остаются в бизнесе и продолжают действовать в конкурентной среде. Они не могут отказаться от выполнения ранее принятых обязательств и, следовательно, бросить операционное взаимодействие с соперниками и остальным окружением в одностороннем порядке. Но они должны завершить это взаимодействие с помощью своих финальных инициатив. Их действия соотнобразуются с задачами последовательного прекращения этих действий. Решению данных задач подчинено применение тактических операций финализации участия в конкурентной гонке – операций, проведением которых стороны соперничества завершают участие в конкуренции.

Тактика финализации участия в конкурентной гонке предписывает сторонам соперничества следующие элементы операционного взаимодействия в конкурентной среде (рис. 2):



Рис. 2. Тактика финализации участия в конкурентной гонке

Fig. 2. Tactics for finalizing participation in a competitive race

- возбуждение интереса к собственному выходу из конкурентной гонки среди соперников;
- формирование круга интересантов и потенциальных партнеров собственного выхода из конкурентной гонки;
- осуществление операционного взаимодействия с окружением, включая проведение сделок, для обеспечения процесса выхода из конкурентной гонки;
- информирование окружения о завершении участия в конкуренции и выходе из конкурентной гонки.

Выход из конкурентной гонки всегда привлекает внимание окружения и возбуждает интерес его части. Финалистам конкурентной гонки следует рационализировать этот интерес, самостоятельно сформировав круг интересантов и потенциальных партнеров своего выхода для фокусирования на операционном взаимодействии именно с ними.

Ключевой вопрос на этой стадии: с каких конкурентных позиций, при каком уровне конкурентоспособности и конкурентной устойчивости собственного бизнеса финалисты намерены выходить из конкурентной гонки?

Слабые конкурентные позиции, невысокая конкурентная устойчивость и конкурентоспособность аутсайдеров делают для них выход из конкурентной гонки болезненной процедурой. Однако ее всё же необходимо провести, не дожидаясь разорения бизнес-единиц и их партнеров, а, напротив, добиваясь, чтобы прекращение деятельности оказалось менее драматичным.

Уход с российского рынка General Motors и Opel привел к банкротству большинства дилерских центров, которые работали с данными марками (более 200 по всей стране). В большей степени это коснулось мелких региональных и монобрендовых дилеров, которым невозможно было переориентироваться на другие марки. Особенно плохая ситуация сложилась у недавно открывшихся дилерских центров, владель-

цы которых вложили серьезные средства в строительство.

Более сильные конкурентные позиции, более высокий уровень конкурентной устойчивости и конкурентоспособности бизнеса других финалистов дают последним возможность, с одной стороны, удерживать максимально долго конкурентные преимущества при их наличии, а с другой стороны, способствовать получению выгоды соперниками. Сила финальных позиций и высокий уровень конкурентоспособности бизнеса становятся для потенциальных партнеров выхода привлекательными аргументами приобретения или присоединения оставшегося бизнеса в ходе оценки перспектив развития собственного бизнеса.

С учетом названных особенностей финалисты конкурентной гонки формируют конкурентные диспозиции с интересантами и партнерами, а также устанавливают пропорции, в которых в тактических операциях финализации комбинируются действия, предпринимаемые для ведения бизнеса и его благополучного прекращения (рис. 3).

Таким образом, в тактических операциях финализации участия в конкурентной гонке могут быть в различном соотношении представлены элементы наступления, обороны, компромиссного сосуществования в конкурентной среде и даже союзничества с соперниками. Эти операции предпринимаются для защиты владельцами бизнеса долгосрочных деловых интересов с полным или частичным отказом от занятия видом предпринимательства или предпринимательством как таковым. Самым парадоксальным выглядит сопряжение в них элементов отступления и наступления. Но «наступление при полном отступлении», вплоть до обнуления долей продаж, оказывается парадоксом только на первый взгляд и может обернуться подлинным триумфом сторон соперничества в процессе выхода из конкурентной гонки.

Тактические операции выхода из конкурентной гонки адресуются ее полноцен-

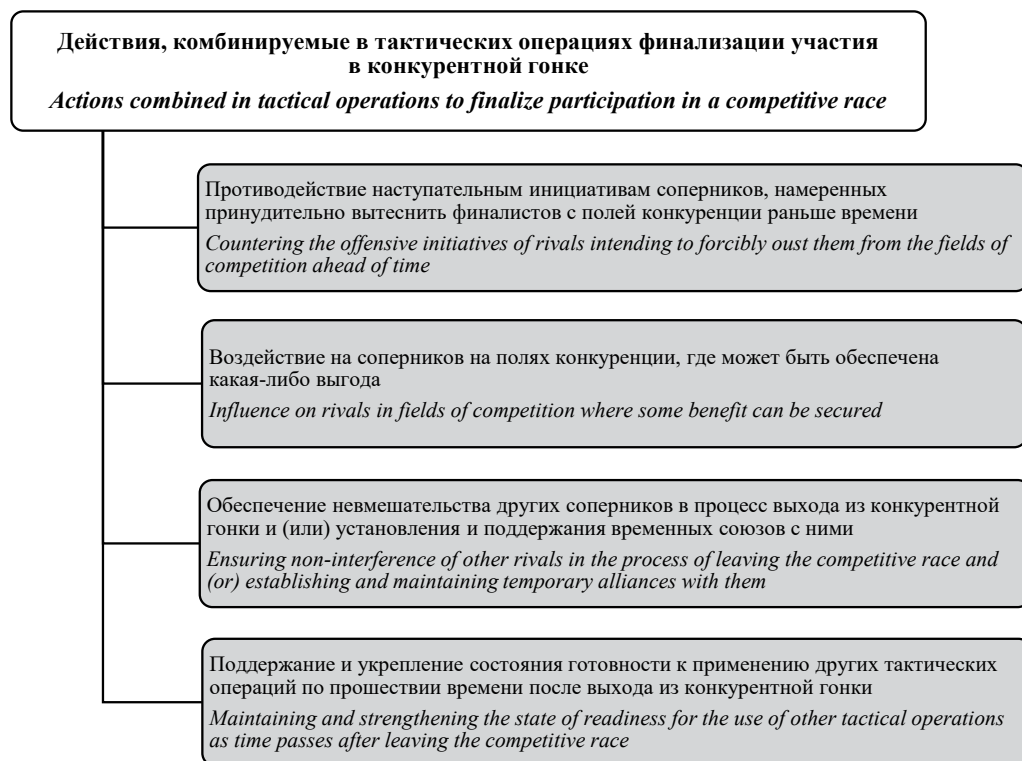


Рис. 3. Действия, комбинируемые в тактических операциях финализации участия в конкурентной гонке

Fig. 3. Actions combined in tactical operations to finalize participation in a competitive race

ными участниками одновременно всем соперникам в многосторонней конкурентной среде. Их смысл состоит в свертывании операционной деятельности в конкурентной среде под своим фирменным наименованием и максимизации конкурентного преимущества по получению выгоды от него.

Тактическая операция окончательного выхода из конкурентной гонки применяется теми, кто решил навсегда расстаться с предпринимательством как видом профессиональной деятельности или отдельным его направлением. Выход из конкурентной гонки ее полноценных участников может оказаться временным. Ведь с окончанием того или иного бизнес-проекта жизнь в предпринимательстве не прекращается. Ее продление может быть обеспечено новыми бизнес-про-

ектами. Для этого владельцам бизнеса надо, выходя из конкурентной гонки, сохранять готовность к инициативному возвращению в нее. Тогда объектами применения становится тактическая операция временного выхода из конкурентной гонки. Она применяется в связи с временным прекращением деятельности на отдельном секторе рынка, отдельном локальном рынке или одновременно на всех секторах рынка любого уровня.

Следует разделять также тактическую операцию полного выхода из конкурентной гонки и тактическую операцию частичного выхода из конкурентной гонки, использование которой предполагает уход участников конкурентной гонки с отдельных секторов рынка. И полный, и частичный выход из конкурентной гонки может стать окончательным,

если стороны не намерены возвращаться к занятию предпринимательством. Они могут быть временными при наличии намерений вернуться к той же деятельности по истечении определенного периода времени.

Процедурно тактические операции выхода из конкурентной гонки производятся посредством ликвидации бизнес-единиц, предваряемой распродажей ассортимента продукции, либо их сохранения и перехода новым владельцам, возможно, с другим названием вследствие продажи бизнеса, его акционирования, безвозмездной передачи или естественной кончины прежних владельцев бизнеса и вхождения в конкурентную гонку их наследников без остановки процессов выполнения обязательств по завершаемым бизнес-проектам.

В ходе выхода из конкурентной гонки ее финалисты оказывают воздействие на приобретателей и общее окружение и противодействие тем и другим для защиты сделки. Оборонительное значение приобретают в этих операциях действия по растягиванию линии фронта, переключению конкурентов,

оборонительному прессингу для решения задачи недопущения разгрома бизнеса на невыгодных условиях, а наступательное значение – конкурентные атаки и конкурентное давление для выгодной продажи или передачи своего бизнеса. Покидая конкурентную гонку, стороны обязаны не забывать об обороне, и при этом никто не вправе запретить им мечтать об успехах, достижение которых невозможно без наступления, хотя бы ограниченного.

Тактические наступательные и оборонительные действия адресуются не всем соперникам подряд, а тем, кому в перспективе перейдут конкурентные позиции на покидаемой части рынка, и тем, кто мог бы помешать в извлечении выгоды из этого (рис. 4). Стороны выхода из конкурентной гонки стремятся воздействовать на одних и противодействовать другим, сочетая применение:

- любых оборонительных действий по сдерживанию тактических соперников и срыванию их действий;
- таких наступательных действий, как ценовые атаки (существенное понижение цен

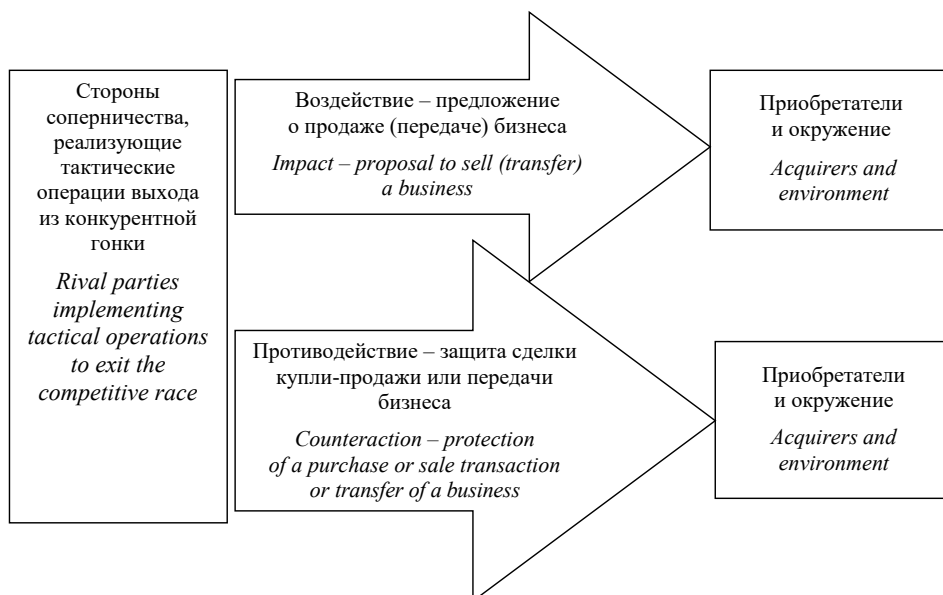


Рис. 4. Воздействие и противодействие в тактических операциях отступления в конкуренции

Fig. 4. Impact and counteraction in tactical retreat operations in competition

для ускорения исхода из соответствующей сферы бизнеса; типичным примером являются ликвидационные распродажи товаров) и информационный прессинг.

Наряду с наступательными и оборонительными действиями финалисты конкурентной гонки вправе применять доступные им виды действий по оказанию содействия другим соперникам или обеспечению бездействия на началах взаимности. Сторонами могут быть востребованы синхронизация конкурентных действий, молчаливое или официализируемое наложение на себя деятельных ограничений на взаимной основе, демонстрация миролюбия и взаимного уважения, даже партнерство и взаимопомощь. Необходимость взаимного содействия и (или) взаимного бездействия возникает у сторон выхода из конкурентной гонки в коммуникациях между собой и с другими акторами конкурентной среды.

Поскольку управленческие акценты делаются на достижении наилучших результатов финализации участия в конкурентной гонке, тактические операции выхода из нее могут привести и нередко приводят к уже упомянутому явлению, описанному в литературе как *сбор урожая* – получению владельцами и руководством бизнес-единиц максимума доходов накануне широкого информирования ими общественности о намерениях выйти из бизнеса. Задачи сбора урожая превалируют, к примеру, в системе тактических задач профессиональных стартаперов, намеренных полностью и окончательно выйти из конкурентной гонки в качестве владельцев раскрученных стартап-проектов.

Для обеспечения сбора урожая финалисты конкурентной гонки стремятся к предельному сокращению текущих расходов, обнулению инвестиций в развитие бизнеса, уменьшению затрат на послепродажный сервис, продвижение товаров, рекламу и PR. Интересантам сбора урожая важно добиться, чтобы уменьшение издержек про-

исходило быстрее, чем сокращение продаж. Для этого они могут атаковать соперников, выигрыш у которых был бы достаточен для принятия вероятными покупателями положительных решений о приобретении бизнеса, проскальзывать мимо соперничества с теми конкурентами, кто не представляет опасности для них или не вызывает интереса как потенциальные покупатели их бизнеса, и выскальзывать из-под давления рыночных рейдеров.

Финалистам важно в идеале обеспечить такой выход из конкурентной гонки, чтобы одни ее участники сочли бы за благо оказаться им полезными, а другие не воспротивились бы извлечению ими выгоды и не помешали им в реализации замысла.

Для реализации стратегии дружественного присоединения к сильным интеграторам финалисты конкурентной гонки применяют различные модификации тактической конкурентной операции с аналогичным названием, в том числе посредством проведения транснациональных или многонациональных сделок. Успешное применение тактических операций дружественного присоединения к сильным интеграторам автоматически делает их тактически слабыми интеграторами. Испытывая желание «уйти под сильного соперника», последние прибегают, как правило, к полной гамме методов воздействия на потенциальных интересантов, демонстрируя не просто готовность к объединению, но и жизненную необходимость такого шага. При этом им приходится быть начеку, перехватывая аналогичные инициативы других, предположительно слабых интеграторов, создавая помехи им и другим акторам, намеревающимся не допустить этого объединения. Начеку приходится им быть и в отношениях с потенциальными партнерами по интеграции, которых всегда следует рассматривать как гипотетических интересантов враждебного присоединения. Поэтому им приходится совершать:

- товарные атаки – продажу бизнеса сильным соперникам как условие слияния с ними;
- переключение конкурентов для защиты от враждебного поглощения нежелательными сильными интеграторами с помощью обращения к закону.

Финалисты конкурентной гонки вынуждены также оказывать противодействие третьим сторонам, не поддерживающим их интеграционные инициативы.

Для того чтобы интеграционные процессы были произведены по сценариям, выгодным для слабых интеграторов, те должны уметь выполнять при необходимости контрнаступление на позиции и противников интеграции, и сильных партнеров (рис. 5).

Тактика финализации участия в конкурентной гонке включает наряду с перечисленными элементами также информирование окружения о завершении участия в конкуренции и выходе из конкурентной гонки.

Так, в процессе выхода предпринимателей-стартаперов из конкурентной гонки после успешного выведения стартап-проектов в состояние конкурентной устойчивости требуется убедить в жизнеспособности продаваемых бизнес-проектов непосредственных покупателей, потенциальных потребителей и поставщиков, органы государственного управления. Ведь выгодная продажа бизнеса венчает их усилия, предпринятые ранее. Выход стартаперов из обустроенного и раскрученного дела становится кульминацией очередного тактического периода их участия в конкуренции и свидетельством их конкурентной силы.

Характерным объектом уведомления становятся также результаты дружественного присоединения слабых интеграторов к сильным, следствием чего является необходимость тщательной раскрутки обогащенного либо нового бренда среди интегрированных бизнес-единиц.

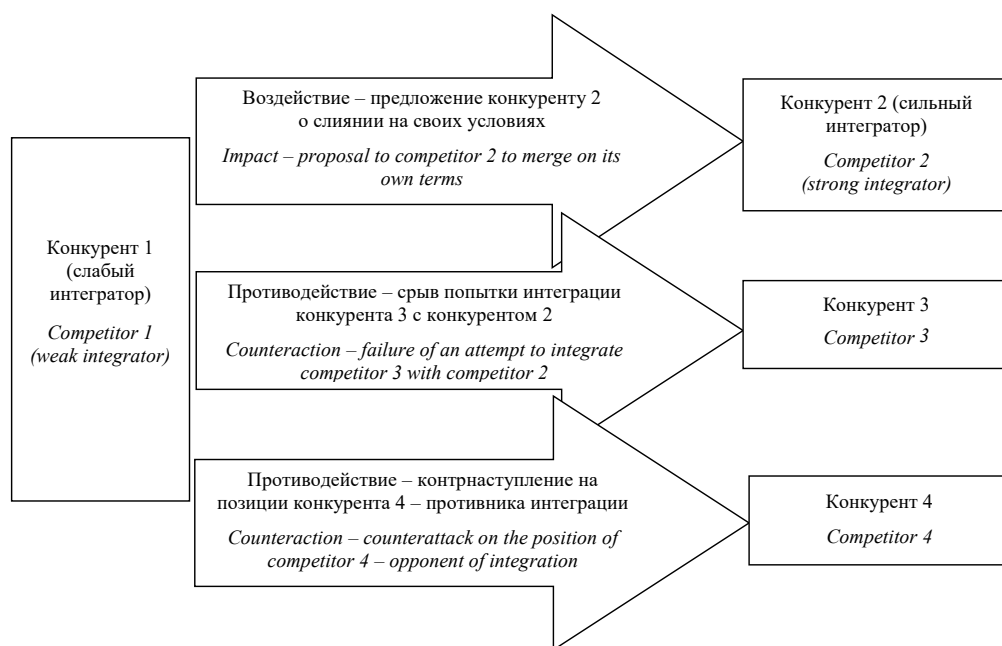


Рис. 5. Применение тактических операций дружественного присоединения к сильным интеграторам

Fig. 5. Application of tactical operations of friendly attachment to strong integrators

Заключение

Финализация участия в конкурентной гонке – один из наиболее сложных компонентов профессиональной функции по прекращению занятия предпринимательством на полной либо частичной, окончательной либо временной основе. В этот период взаимодействие финалистов с другими акторами конкурентной среды всегда имеет многосторонний и нелинейный характер. Данные сложности и особенности могут вовсе не учитываться во внутрифирменном управлении, но тогда выход из бизнеса имеет перспективу стать хаотичным и бессистемным, что в действительности чревато бегством финалистов и неприятными последствиями этого бегства – не только коррозией конкурентной среды, но и мстостью со стороны последней беглецам за их плохо продуманные действия.

Постановка вопросов о предпосылках, особенностях менеджмента участия в конкуренции в период финализации этого участия, стратегиях и тактических операциях, которым целесообразно следовать предусмотрительным финалистам, становится всё более актуальной в условиях глобализации экономического пространства. Помимо прочего, некачественное управление акторами конкурентной среды инициируемой ими финализирующей повесткой дня может обернуться наряду с экономическими последствиями также последствиями политическими и даже военно-политическими.

Вектором дальнейших дискуссий могло бы стать обсуждение рутинизации представлений об инструментальной платформе менеджмента финализации участия в конкуренции, в которых постепенно изживались бы экстремаль-

ные нарративы и образы финалистов, а предметом изучения и описания становилась бы многогранность применения акторами конкурентной среды канонических инструментов внутрифирменного управления на стратегическом, операционном и ситуационном уровнях в период оставления ими конкурентной гонки.

Важной предпосылкой последовательного укоренения темы менеджмента финализации участия в конкуренции является также необходимость обучения начинающих и действующих акторов конкурентной среды обязательным и вариативным аспектам взаимодействия с более сильными, менее сильными, равными по силам соперниками в период прекращения занятия предпринимательством с опорой не только на эмпирический опыт участников конкурентной гонки, но и на теоретические знания.

Завершение присутствия в конкурентной среде в любом случае не должно трактоваться в процессе обучения в страдательно-трагедийном ключе, как своего рода экзистенциальное самоуничтожение. Представление о нем как о рукотворном процессе, которым можно и нужно компетентно управлять, принимая решительные действия и находя полезные, взаимовыгодные компромиссы, следует расценивать в позитивном и конструктивном ключе, что уберегало бы акторов конкурентной среды от необдуманного повторения скользкого пути былых авантюристов свободного предпринимательства, находивших в безответственности причал безопасности. Это, несомненно, также способствовало бы стабилизации конкурентной среды российского рынка и укреплению конкурентоспособности национальной экономики в глобальном экономическом пространстве.

Список литературы

1. *Granovetter M.* Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91. No. 3. P. 481–510. DOI: 10.1086/228311.
2. *Baum J. A. C., Korn H. J.* Dynamics of Dyadic Competitive Interaction // *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20. No. 3. P. 251–278. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<251:AID-SMJ23>3.0.CO;2-H.

3. Lui S. S., Ngo H. An Action Pattern Model of Inter-firm Cooperation // Journal of Management Studies. 2005. Vol. 42. No. 6. P. 1123–1153. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00536.x.
4. Bylund Per L. Explaining Firm Emergence: Specialization, Transaction Costs, and the Integration Process // Managerial and Decision Economics. 2013. Vol. 36. No. 4. P. 221–238. DOI: 10.1002/mde.2661.
5. Cozzolino A., Rothaermel F. T. Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. No. 12. P. 3053–3085. DOI: 10.1002/smj.2776.
6. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks // Journal of Business & Industrial Marketing. 1999. Vol. 14. No. 3. P. 178–194. DOI: 10.1108/08858629910272184.
7. Юданов А. Ю. Тридцать лет спустя, или Снова о биологическом подходе к конкуренции // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 21–44. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
8. Рубин Ю. Б. Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.

Сведения об авторе

Рубин Юрий Борисович, ORCID 0000-0002-1983-3526, чл.-корр. РАО, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции, президент Университета «Синергия», Москва, Россия, yrubin@synergy.ru

Статья поступила 10.01.2025, рассмотрена 22.01.2025, принята 06.02.2025

References

1. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 1985, vol.91, no.3, pp.481-510. DOI: 10.1086/228311.
2. Baum J. A. C., Korn H. J. Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. Strategic Management Journal, 1999, vol.20, no.3, pp.251-278. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<251::AID-SMJ23>3.0.CO;2-H.
3. Lui S. S., Ngo H. An Action Pattern Model of Inter-firm Cooperation. Journal of Management Studies, 2005, vol.42, no.6, pp.1123-1153. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00536.x.
4. Bylund Per L. Explaining Firm Emergence: Specialization, Transaction Costs, and the Integration Process. Managerial and Decision Economics, 2013, vol.36, no.4, pp.221-238. DOI: 10.1002/mde.2661.
5. Cozzolino A., Rothaermel F. T. Discontinuities, Competition, and Cooperation: Coopetitive Dynamics between Incumbents and Entrants. Strategic Management Journal, 2018, vol.39, no.12, pp.3053-3085. DOI: 10.1002/smj.2776.
6. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. Journal of Business & Industrial Marketing, 1999, vol.14, no.3, pp.178-194. DOI: 10.1108/08858629910272184.
7. Yudanov A. Thirty Years Later, or The Biological Approach to Competition Revisited. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.21-44 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-21-44.
8. Rubin Yu. Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.45-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.

About the author

Yury B. Rubin, ORCID 0000-0002-1983-3526, Corresponding Member of the Russian Education Academy, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Entrepreneurship and Competition Department, President of Synergy University, Moscow, Russia, yrubin@synergy.ru

Received 10.01.2025, reviewed 22.01.2025, accepted 06.02.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-27-37

Особенности конкуренции в ракетно-космической отрасли

В. И. Хабаров^{1*}, А. Р. Акчурин¹¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*vhabarov@synergy.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей конкуренции в отечественной ракетно-космической отрасли. Обращено особое внимание на разнонаправленный характер проявлений конкуренции в высокотехнологических отраслях, в частности ракетно-космической сфере. Отмечается, что конкуренция в областях стратегического назначения во многом нецелесообразна при получении финального продукта, однако на этапе предпроектного аванпроектирования способна стимулировать принятие наиболее эффективных решений. Анализируется также специфика отечественной ракетно-космической отрасли. На основе анализа отечественного ракетно-космического рынка приводятся суждения о доминирующей корпоративной структуре, когда функции основного заказчика и потребителя выполняет государство. Отмечается, что ракетно-космическая промышленность – одна из тех отраслей национальной экономико-производственной системы, которая вносит весомый вклад в обеспечение национальной безопасности, поэтому гораздо более важной является не столько конкуренция между российскими производителями, сколько конкурентоспособность всей отрасли в масштабах глобального рынка. Представлена характеристика производственных связей между предприятиями отрасли. Отмечены проблемы развития отрасли. Кооперация в ракетно-космической отрасли позволяет нейтрализовать многие барьеры и риски и обеспечить высокую динамику инновационного развития в условиях внешних ограничений. Сделан вывод о необходимости и перспективах наращивания кооперативных связей межотраслевого характера. Отмечено также, что потенциал межотраслевой кооперации – сотрудничества между предприятиями ракетно-космической сферы и «наземными» отраслями народного хозяйства – раскрыт не в полной мере.

Ключевые слова: ракетно-космическая отрасль, конкуренция, кооперация, внешняя конкуренция, монополизм, санкции

Для цитирования: Хабаров В. И., Акчурин А. Р. Особенности конкуренции в ракетно-космической отрасли // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 27–37. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-27-37

Features of Competition in the Rocket and Space Industry

V. Khabarov^{1*}, A. Akchurin¹

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*vhabarov@synergy.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of the peculiarities of competition in the domestic rocket and space industry. Special attention is paid to the multidirectional nature of the manifestations of competition in high-tech industries, in particular, the rocket and space sector. It is noted that competition in strategic areas is largely impractical when obtaining the final product, however, at the stage of pre-design, it can stimulate the adoption of the most effective decisions. The specifics of the domestic rocket and space industry are also analyzed. Based on the analysis of the domestic rocket and space market, judgments are made about the dominant corporate structure, when the functions of the main customer and consumer are performed by the state. It is noted that the rocket and space industry is one of those branches of the national economic and production system that makes a significant contribution to ensuring national security, therefore, it is much more important not so much competition between Russian manufacturers as the competitiveness of the entire industry on a global market scale. The characteristic of production relations between the enterprises of the industry is presented. The problems of the industry development are noted. Cooperation in the rocket and space industry makes it possible to neutralize many barriers and risks and ensure high dynamics of innovative development in the face of external constraints. The conclusion is made about the need and prospects for building cooperative ties of an intersectoral nature. It was also noted that the potential of intersectoral cooperation – cooperation between enterprises of the rocket and space sphere and “ground-based” branches of the national economy has not been fully disclosed.

Keywords: rocket and space industry, competition, cooperation, external competition, monopolism, sanctions

For citation: Khabarov V., Akchurin A. Features of Competition in the Rocket and Space Industry. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.27-37 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-27-37

Введение

Конкуренция традиционно считается важнейшим индикатором и условием развития рыночной экономики, движущей силой социально-экономического развития. В условиях конкурентной борьбы не только между предприятиями внутри отрасли, внутри государства, но и между глобальными игроками закономерен вопрос: существуют ли границы конкурентной борьбы? Существуют ли цели, для достижения которых особенно-

сти конкуренции будут способствовать сотрудничеству между участниками рынка? Всегда ли конкуренция является благом для развития производственной отрасли, или же в процессе усиления рыночных механизмов активное проявление конкурентной борьбы может иметь негативные последствия развития высокотехнологичных отраслей?

Особую актуальность имеет исследование конкуренции в высокотехнологичных сферах общегосударственного значения.

Объектом исследования является ракетно-космическая отрасль.

Предмет исследования – конкуренция на ракетно-космическом рынке и ее особенности.

Целью исследования является определение особенностей и специфики конкуренции в ракетно-космической отрасли.

Достижение поставленной цели обусловлено решением ряда задач:

- выявление особенностей и специфики конкуренции в ракетно-космической отрасли;
- определение барьеров и рисков инновационного развития отрасли;
- выявление возможностей кооперирования в условиях внешних ограничений.

Обзор литературы

По мере накопления теоретических знаний и практического опыта в области конкуренции и механизмов ее реализации всё чаще специалисты приходят к выводу о том, что конкуренция далеко не всегда является собой положительный феномен. Более того, появились исследования, содержащие аргументы в пользу сведения конкуренции к минимуму в целях развития национальной экономической системы [11, с. 75].

По мнению Д. Б. Пайсона, конкуренция в ракетно-космической отрасли промышленности не обязательно должна приводить к наличию равноправных поставщиков на рынке финишной продукции (ракеты-носители, космические аппараты, наземные комплексы) [10]. Для продуктов олигопсонического, а часто и монопсонического рынка, где определяющий потребитель – собственное государство в лице органов исполнительной власти и тех или иных госучреждений, а возможность выхода на внешний рынок существенно ограничена, внутренняя конкуренция является непременным условием обеспечения технико-экономической эффективности при-

нимаемых решений по облику заказываемых продуктов [10].

Как отмечается в работе В. П. Попова, традиционно понятие конкуренции было противопоставлено понятию кооперации. В новейших источниках можно встретить мнение об отсутствии дихотомии «кооперация – конкуренция»: кооперацию стали рассматривать как одну из поздних эволюционных фаз конкурентной системы. Речь идет о том, что по мере развития системы рыночных отношений ее участники склоняются не к обострению конкурентной борьбы, а к объединению усилий и ресурсов. Конкуренция «деструктурирует отдельные элементы системы или удаляет в свободные экологические ниши», при этом конкуренция целесообразна только на «нижних стратах» рыночной системы [11, с. 76], где наблюдается огромное множество участников, и убытие нескольких из них не способно отрицательно повлиять на систему в целом.

Достаточно интересной является точка зрения Д. Р. Гатауллиной, которая полагает, что сотрудничество между участниками рынка целесообразно в сфере инновационной деятельности предприятий (кооперация участников рынка для разработки, внедрения и продвижения на рынок новых технологий и способов их применения). При этом инновационное сотрудничество рассматривается данным автором не как противоречащий конкуренции элемент, а, напротив, как фактор повышения конкурентоспособности [6]. Исходя из этого, можно сделать предположение, что конкуренция здесь проявляется не как элемент соперничества, а как начальный этап кооперационного сотрудничества между участниками рынка космической отрасли.

Несмотря на то что мировой рынок космических услуг и продукции является совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом национальных рынков, реально можно отметить высокую долю соревновательного компонента между

ракетно-космическими отраслями разных стран. Кооперация на трансграничном уровне встречается гораздо реже, чем кооперация предприятий внутри одной страны.

Таким образом, основные усилия государственных ведомств и самих производителей данной отрасли будут направлены преимущественно на кооперацию внутри страны и на конкуренцию – за ее пределами. Так, В.Н. Терентьев выражает аналогичный тезис: ракетно-космическая отрасль может быть представлена в виде склонных к кооперации бизнес-единиц национального рынка [15, с. 42].

Основные шаги по формированию кооперационных цепочек в отечественной ракетно-космической отрасли были предприняты в рамках реализации Стратегии развития ракетно-космической промышленности на период до 2015 г. Именно тогда были проведены основные структурно-организационные преобразования в ракетно-космической промышленности, итогом реализации которых стали интегрированные структуры [14, с. 401].

В одном из исследований отмечается, что негативное воздействие, оказываемое санкциями на космическую программу России, достаточно сложно представить в виде простого перечисления последствий. Имеют место отсроченные, многоуровневые и многоаспектные негативные эффекты, распространяемые на сферу международной кооперации, на реализацию внутренних проектов и в целом на будущий вектор развития ракетно-космической индустрии [1, с. 376].

На сегодняшний день кооперация в ракетно-космической отрасли позволяет нейтрализовать многие барьеры и риски и обеспечить высокую динамику инновационного развития даже в условиях внешних ограничений, обусловленных санкциями. В.В. Бурлаков и О.В. Писаренко отмечают, что ключевыми проблемами инновационного развития ракетно-космической отрасли выступают следующие: (1) нестабильная экономическая ситуация, вызванная санкци-

ями; (2) обрыв трансграничных кооперативных цепочек; (3) сокращение доходов федерального бюджета и, пропорционально, сокращение бюджетных дотаций на реализацию проектов федеральной космической программы; (4) наличие на многих предприятиях отрасли созданной во времена Советского Союза организационно-технологической инфраструктуры, несоответствие производственной базы современным требованиям производства высокотехнологичной продукции; (5) недофинансирование предприятий и, как результат, отсутствие капитальных вложений в их модернизацию; (6) отток высококвалифицированных научных и инженерных кадров [4, с. 59]. Все эти факторы, и в особенности санкционное давление, актуализируют углубление кооперационных связей внутри отрасли, а также связей с иными (так называемыми наземными) отраслями национальной экономики.

Исследование особенностей конкуренции в ракетно-космической отрасли

Очертания государственной политики в области ракетно-космической отрасли зафиксированы в тексте Федеральной космической программы на 2016–2025 гг. Согласно Программе, государство берет на себя обязательство по оказанию всесторонней поддержки производителям ракетно-космической техники; стимулирует фундаментальные космические исследования; инициирует разработки в области инновационных технологий [4, с. 54].

Организационная структура управления отечественным ракетно-космическим сектором в основном соответствует советским командно-плановым моделям. При этом органы власти неоднократно предпринимали попытки по развитию здоровой конкурентной среды. Так, был принят Федеральный закон от 13 июля 2015 г. №224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве,

муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [15, с. 46].

Государственную политику в космической отрасли реализует госкорпорация «Роскосмос», которая выполняет все функции в области космической деятельности, размещает заказы на разработку, производство и поставку космической техники и объектов космической инфраструктуры. Также в задачи Роскосмоса входит развитие международного сотрудничества в космической сфере и создание условий для использования результатов космической деятельности в социально-экономическом развитии России [3].

Изучая состояние конкурентной среды в ракетно-космической отрасли, надо отметить следующую характерную особенность. Поскольку рынок производителей и потребителей ракетно-космической продукции является специфичным и достаточно узким, то эти обстоятельства ограничивают развитие в отрасли полноценной конкурентной борьбы.

Современное состояние конкуренции в ракетно-космической отрасли Российской Федерации можно характеризовать как специфическое и имеющее ряд особенностей:

- Исторически сложившаяся роль государства как доминантного участника «квазирыночных» отношений в ракетно-космической отрасли. Вызвано это рядом причин, и в первую очередь тем, что основной задачей ракетно-космической отрасли является обеспечение обороноспособности и защиты национальных интересов России. Главенствующая роль на рынке космических товаров и услуг вынуждает государство стать регулятором отраслевых преобразований.
- Определение стратегии развития в областях, связанных с военно-космической деятельностью, пилотируемой космонав-

тикой, созданием системы средств выведения на орбиту приводит к тому, что именно государство определяет основную «продуктовую» линейку в отрасли. Именно государство, как основной потребитель и покупатель, заинтересовано в наилучших характеристиках предложений на рынке ракетно-космической промышленности.

- Являясь одним из основных покупателей на рынке космических услуг, государство одновременно является и основным производителем товаров и услуг в отрасли. В Российской Федерации основные производственные активы в ракетно-космической отрасли государственные. Двойственная функция государства как крупнейшего производителя и потребителя продукции ракетно-космического назначения приводит к особенностям конкуренции на рынке товаров и услуг в отрасли. Этот фактор влияет на особенности конкурентной среды и процессы производственной кооперации в отрасли. Для того чтобы конкуренция в ракетно-космической отрасли способствовала решению основных задач (обеспечение защиты интересов государства, освоение ближнего и дальнего космоса и пр.), государство должно способствовать формированию оптимальной промышленной политики в целом, а не ограничиваться ролью главного заказчика и потребителя продукции космической сферы.

Основная роль конкуренции в ракетно-космической сфере, по мнению авторов, должна сводиться к выработке некоего баланса интересов между участниками отрасли, имеющими, как правило, противоположные интересы. Достижение баланса, который детерминирует элементы совместной деятельности, то есть сотрудничества, обеспечивается наличием в отрасли, помимо государства, ряда достаточно независимых поставщиков

(подрядчиков) и заказчиков продукции, которые участвуют в различных этапах производственного процесса.

Участники рынка конкурируют друг с другом в производственной деятельности, но сотрудничают в инфраструктурном развитии. Следовательно, конкуренция между участниками рынка осуществляется в локальных и краткосрочных вопросах (максимизация продаж и прибыли), то есть в сфере непосредственного производства, а сотрудничество – в глобальных и долгосрочных целях (создание конечного продукта космической сферы). Конкуренция нацелена на движение участников рынка вперед, а кооперация – на создание условий для их дальнейшего движения.

Следует отметить, что в ракетно-космической отрасли наблюдается конкуренция не только между поставщиками и потребителями внутри государства, но и конкуренция между государствами. Можно говорить о конкуренции на внешнем и внутреннем уровнях: внешняя конкуренция представлена глобальными игроками, такими как США, Россия и Китай, а внутренняя конкуренция происходит между компаниями в пределах одной страны.

Внешняя конкуренция в ракетно-космической отрасли обусловлена следующими факторами:

1. Технологические разработки.

Лидерство в разработке и внедрении новых технологий дает конкурентное преимущество. США, например, были пионером в области космических полетов и до сих пор лидируют в этой области.

2. Доступ к ресурсам.

Космический запуск требует огромных финансовых и технологических ресурсов. Страны и компании с доступом к этим ресурсам оказываются в более выгодном положении.

3. Геополитика.

Космос имеет большое геополитическое значение, что приводит к конкуренции

за контроль над космическими активами и ресурсами.

Основные внешние конкуренты в ракетно-космической отрасли:

- США: Агентство национальной безопасности США (NASA) и частные компании, такие как SpaceX и Blue Origin, лидируют в области космических исследований и разработок;
- Россия: Российское космическое агентство (Роскосмос) является крупным игроком в космической отрасли, особенно в области запусков;
- Китай: Китайское национальное космическое управление (CNSA) в последние годы вкладывает значительные средства в свою космическую программу и становится всё более сильным конкурентом.

Внутренняя конкуренция в ракетно-космической отрасли характеризуется следующими факторами:

1. Процессы коммерциализации отрасли.

Космическая отрасль всё больше коммерциализируется, что приводит к конкуренции между частными компаниями за долю рынка.

2. Инновационные процессы.

Разработка новых технологий и продуктов создает возможности для новых участников рынка, бросающих вызов устоявшимся игрокам.

3. Государственная поддержка.

Правительства часто предоставляют субсидии и контракты компаниям в ракетно-космической отрасли, создавая преимущество для тех, кто получает эту поддержку.

Примерами внутренней конкуренции в ракетно-космической отрасли могут служить следующие явления:

1. Сегмент «Космические запуски».

SpaceX (США) конкурирует с ULA, ArianeSpace и Blue Origin за долю рынка запусков.

2. Сегмент «Спутниковые коммуникации».

OneWeb и Starlink конкурируют за долю рынка спутникового интернета.

3. Сегмент «Космический туризм».

Virgin Galactic и Blue Origin конкурируют за предоставление услуг космического туризма.

Было бы неверным полагать, что внутренняя конкуренция в ракетно-космической отрасли является исключительным признаком развитых рыночных отношений. Во времена активного освоения космоса в Советском Союзе существовала достаточно жесткая конкуренция между предприятиями отрасли. Основными конкурентами были:

1. Опытно-конструкторское бюро № 1 (ОКБ-1) под руководством Сергея Королёва, специализировавшееся на разработке космических ракет-носителей и космических аппаратов.
2. ОКБ-52 под руководством Владимира Челомея, разрабатывавшее крылатые, противокорабельные и межконтинентальные баллистические ракеты, а также космические аппараты и носители.
3. Машиностроительный завод имени С. А. Лавочкина под руководством Георгия Бабакина, создававший автоматические межпланетные станции для исследования Луны, Марса и Венеры.
4. Конструкторское бюро общего машиностроения (КБ ОМ) под руководством Михаила Янгеля, занимавшееся межконтинентальными баллистическими ракетами и космическими носителями.

Конкуренция между этими конструкторскими бюро стимулировала инновации и развитие новых технологий. Они постоянно соревновались за приоритет в освоении космоса, стремясь разработать более мощные и совершенные ракеты и космические аппараты.

Конкуренция в ракетно-космической отрасли имеет как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным результатам в первую очередь следует отнести возможное снижение стоимости космического запуска и доступа к космосу. Учитывая тот факт, что ракетно-космическая

отрасль характеризуется значительным объемом НИОКР, инновации в космических технологиях также являются положительным результатом конкуренции.

К возможным негативным последствиям конкуренции среди предприятий и отраслей ракетно-космической отрасли может привести ценовая «война» участников рынка, которая, в свою очередь, приведет к нестабильности отрасли в целом. Как отмечалось ранее, государство в лице основного потребителя космических услуг осуществляет выбор участников рынка, что ведет к зависимости предприятий от субсидий и дотаций государства. Невозможность реализации основных рыночных механизмов в отрасли, в том числе и полноценной конкурентной борьбы, несет риск монополизации рынка космических услуг, что также является негативным последствием конкуренции в отрасли.

Тем не менее к основным положительным факторам, которые определяют необходимость конкуренции в ракетно-космической отрасли, можно отнести:

1. Принципиальную возможность у основного заказчика (государственного заказчика) выбора необходимых продуктов и услуг.
2. Необходимость поставщиков продуктов и услуг выводить на рынок космических услуг более эффективные с точки зрения технико-экономических характеристик решения. Фактически это будет принуждением к применению инновационных технологий, мотивацией к поиску новых, более прогрессивных методов, приемов, инструментов.

Внутренняя конкуренция может реализовываться посредством конкурсного отбора предложений нескольких национальных конкурентов на этапе аванпроектирования. Так, в конкурсах по созданию ракеты-носителя «Ангара» и пилотируемого космического корабля нового поколения [13] активное участие принимали ГНПЦ имени М. В. Хруниче-

ва и РКК «Энергия» с соответствующими кооперациями 1992–1996 гг. [12]; по созданию космических аппаратов для отечественной группировки фиксированной спутниковой связи – ФГУП «Космическая связь» [7].

Таким образом, в отечественной ракетно-космической промышленности конкуренция – это один из основных факторов развития и необходимое условие реализации реальной независимости госзаказчика и подрядчиков в промышленности. Она может быть реализована на уровне конкуренции проектов, а не конкуренции продуктов. Кроме того, конкуренция определяет целесообразность диверсификации и вертикальной интеграции.

Особенности ракетно-космической отрасли, главными из которых являются дорогостоящие продуктовые НИОКР и наличие крайне ограниченного состава потребителей конечного продукта (олигопсоничность рынка), по мнению Д. Б. Пайсона, в ряде случаев ограничивают целесообразность продуктовой конкуренции по финальным продуктам [10]. Это касается прежде всего технических средств обеспечения пилотируемой космической программы. Необходимость иметь на рынке, например, две конкурирующие разновидности пилотируемых или беспилотных транспортных космических аппаратов для снабжения орбитальных комплексов вряд ли может быть обоснована. Но это совершенно не отменяет необходимости наличия по меньшей мере двух конструкторских бюро или иных проектных коллективов, максимально независимых друг от друга и готовых выдвинуть реально альтернативные проекты на стадии определения облика орбитальной инфраструктуры будущего. С другой стороны, сравнительно легко заменяемые бортовые системы и комплектующие изделия должны быть представлены на рынке в количестве, достаточном для выбора или оперативной смены поставщика в ближне- или среднесрочной перспективе.

Одной из особенностей конкуренции является ее способность оказывать и деструктивное воздействие на развитие высокотехнологичных сфер, в том числе на ракетно-космическую отрасль. К примеру, чтобы развивать отечественное ракетостроение и продвигаться в области космических технологий, предприятия отрасли должны построить систему обмена кадрами, информацией, интеллектуальной собственностью-нау. В стандартной ситуации конкурирующие предприятия одной отрасли будут, напротив, стремиться к сокрытию такой информации с целью блокирования возможностей для инновационного развития конкурента.

В ракетно-космической отрасли свободный обмен информацией, безусловно, ускоряет развитие отрасли. Согласно утверждению А. М. Яновского, предприятия стратегических сфер должны стремиться к исходу win-win и вместо того, чтобы рассматривать другие бизнесы в качестве противников, искать пути кооперативного взаимодействия с ними [16, с. 49].

Подобная предпосылка для формирования кооперационных связей характерна в принципе для всех отраслей с высокой долей инновационного компонента. Такое инновационное сотрудничество, по мнению И. М. Анисимова, следует рассматривать не как противоречащий конкуренции элемент, а как фактор повышения конкурентоспособности [2, с. 67]. Сотрудничество может происходить в форме слияний и поглощений, а также реализовываться без изменения форм инкорпорации – на основе разовых или продолжительных контрактов между независимыми предприятиями.

Важно отметить, что в Российской Федерации весьма перспективным трендом следует выделить интенсификацию сотрудничества космических предприятий с предприятиями других отраслей. Между этими предприятиями не существует конкуренции, так как они принципиально ориентированы на разные

типы рынков сбыта, но при этом во многом они могут взаимодополнять друг друга.

Так, зарубежная практика имеет немало примеров того, как инновации, имплементируемые изначально в рамках космических программ, были успешно внедрены в «наземных» секторах. К примеру, NASA имеет структурируемый каталог технологий, доступных для использования другими разработчиками и производителями других сфер. С. В. Макаров и О. Е. Хрусталёв отмечают, что в российской экономической системе также целесообразно создать такой каталог, поскольку на практике имеет место неосведомленность одних разработчиков об исследованиях других. Кроме того, предприятия в разных отраслях решают одни и те же задачи, фактически дублируют усилия, решают повторно проблемы, уже решенные в других отраслях [8, с. 1383]. Кооперация в таком случае может носить двусторонний характер: «наземные» отрасли могут заимствовать космические разработки, а многие разработки и технологии, предлагаемые производителями различных гражданских отраслей, могут быть имплементированы в области ракетно-космической инженерии.

Например, космическая отрасль в России существенно пострадала из-за санкций в силу зависимости от внешних поставщиков микрорадиоэлектроники. Притом что микрорадиоэлектронику уже производят на территории страны – остается лишь наладить межотраслевые связи [9]. Можно также предположить, что межотраслевое взаимодействие позволит нейтрализовать риски, связанные с дефицитом кадров в ракетно-космической отрасли [5, с. 25].

Для достижения высокой динамики развития отрасли необходимо организованное и систематическое сотрудничество участников рынка, скоординированность их действий и взаимопомощь. К таким сферам относится, помимо прочих, ракетно-космическая. Описанная кооперация направлена

на достижение преимуществ не только самими бизнес-структурами, но и обществом в целом.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Конкуренция традиционно считается условием развития рыночной экономики, движущей силой социально-экономического развития. Выявлен разнонаправленный характер проявлений конкуренции в высокотехнологических отраслях, в частности ракетно-космической сфере.
2. Выявлены особенности конкуренции в ракетно-космической отрасли: существует конкуренция не только между поставщиками и потребителями внутри государства, но и конкуренция между государствами. Можно выделить уровни конкуренции: внешний и внутренний.
3. Охарактеризована специфика отечественной ракетно-космической отрасли. Отечественный ракетно-космический рынок отличается отсутствием доминирующей корпоративной структуры, функции основного заказчика и потребителя выполняет государство.
4. Отмечены проблемы развития отрасли. Ракетно-космическая промышленность – одна из тех отраслей национальной экономико-производственной системы, которая вносит ощутимый вклад в обеспечение национальной безопасности, поэтому гораздо более важной представляется не конкуренция между российскими производителями, а конкурентоспособность всей отрасли на мировом рынке.
5. Кооперация в ракетно-космической отрасли позволяет нейтрализовать многие барьеры и риски и обеспечить высокую динамику инновационного развития в условиях внешних ограничений.

Список литературы

1. Акчурина А.Р. Особенности управления кооперацией в ракетно-космической отрасли в условиях применения международных экономических санкций // *Инновации и инвестиции*. 2023. №6. С. 375–377.
2. Анисимов И.М. Соотношение конкуренции и кооперации участников рыночной экономики // *Проблемы современной экономики*. 2014. №4 (52). С. 66–70.
3. Архипова Т.В. Мировые тренды в космической сфере и перспективы устойчивого развития космической отрасли России // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. №10-3. С. 263–268. DOI: 10.17513/vaael.1374.
4. Бурлаков В.В., Писаренко О.В. Проблемы инновационного развития предприятий ракетно-космической промышленности // *Научный вестник ОПК России*. 2020. №4. С. 53–61.
5. Власенко А.В., Пацук О.В., Клешина И.А., Торгашин А.С., Козловская Е.Б. Проблемы дефицита квалифицированных кадров инженерно-технических специальностей в отечественной ракетно-космической отрасли // *Международный научно-исследовательский журнал (МНИЖ)*. 2021. №2-2 (104). С. 23–27. DOI: 10.23670/IRJ.2021.103.2.035.
6. Гатауллина Д.Р. Сотрудничество как фактор повышения конкурентоспособности экономики в условиях глобализации // *Проблемы современной экономики*. 2011. №3 (39). С. 72–75.
7. ГПКС заменит 8 из 12 спутников до 2030 г. // *ComNews*. 04.10.2024. URL: <https://www.comnews.ru/content/235552/2024-10-04/2024-w40/1007/gpks-zamenit-8-12-sputnikov-do-2030-g> (дата обращения: 28.02.2025).
8. Макаров С.В., Хрусталёв С.Е. Коммерциализация результатов космической деятельности: мировой опыт, проблемы и перспективные направления // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. №7 (478). С. 1379–1396. DOI: 10.24891/ea.17.7.1379.
9. Михайлова В. Кооперация предприятий и поддержка госструктур ускорят импортозамещение [Электронный ресурс] // *Российская газета*. 27.05.2022. URL: <https://rg.ru/2022/05/27/kooperaciia-predpriiatij-i-podderzhka-gosstruktur-uskoriat-importozameshchenie.html> (дата обращения: 29.03.2024).
10. Пайсон Д.Б. Конкуренция в ракетно-космической промышленности: время стратегических решений // *Вестник ГЛОНАСС*. 2013. №4 (15). URL: http://vestnik-ghonass.ru/stati/konkurentsiyav_raketno_kosmicheskoy_promyshlennosti_vremya_strategicheskikhresheniy/ (дата обращения: 29.03.2024).
11. Попов В.П., Крайнюченко И.В. Рынок. Конкуренция или кооперация // *Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика*. 2015. №19. С. 75–80.
12. Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королёва / гл. ред. Ю.П. Семенов. – Менонсовполиграф, 1996. – 670 с.
13. Ракетно-космическая корпорация «Энергия» имени С.П. Королёва в первом десятилетии XXI века (2001–2010). – М.: РКК «Энергия», 2011. – 832 с.
14. Рябченко А.В. Вопросы корпоративного строительства в оборонно-промышленном комплексе (на примере ракетно-космической промышленности) // *Решетневские чтения*. 2018. №2. С. 411–412.
15. Терентьев В.Н. Конкуренция частного сектора на отечественном рынке космических услуг как фактор научно-технического развития // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2020. Т. 11. №4. С. 40–53. DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-4-40-53.
16. Яновский А.М. Конкуренция или кооперация? Что предпочтительнее? // *Пищевая промышленность*. 2004. №9. С. 49.

Сведения об авторах

Хабаров Владимир Иванович, ORCID 0000-0002-4223-1822, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, vhabarov@synergy.ru
Акчурина Артур Ришатович, ORCID 0009-0000-8929-3206, аспирант, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, akar.1998@yandex.ru

Статья поступила 10.12.2024, рассмотрена 23.12.2024, принята 13.01.2025

References

1. Akchurin A. R. Management of cooperation in the rocket and space industry under international economic sanctions. *Innovatsii i investitsii*=Innovations and Investments, 2023, no.6, pp.375-377 (in Russian).
2. Anisimov I. M. The correlation of competition and cooperation of participants of the market economy. *Problemy sovremennoi ekonomiki*=Problems of Modern Economics, 2014, no.4(52), pp.66-70 (in Russian).
3. Arkhipova T. V. *Mirovye trendy v kosmicheskoi sfere i perspektivy ustoichivogo razvitiya kosmicheskoi otrasli Rossii* [Global trends in the space sector and prospects for sustainable development of the Russian space industry]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2020, no.10-3, pp.263-268. DOI: 10.17513/vaael.1374.
4. Burlakov V. V., Pisarenko O. V. Problems of innovative development of rocket and space industry enterprises. *Nauchnyi vestnik OPK Rossii*=Scientific Bulletin of the Military-Industrial Complex of Russia, 2020, no.4, pp.53-61 (in Russian).
5. Vlasenko A. V., Patsuk O. V., Kleshnina I. A., Torgashin A. S., Kozlovskaya E. B. The issue of shortage of qualified engineering and technical personnel in the Russian aerospace industry. *Mezhdunarodny naučno-issledovatel'skij zhurnal*=International Research Journal, 2021, no.2-2 (104), pp.23-27 (in Russian). DOI: 10.23670/IRJ.2021.103.2.035.
6. Gataullina D. R. *Sotrudnichestvo kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti ekonomiki v usloviyakh globalizatsii* [Cooperation as a factor of increasing the competitiveness of the economy in the context of globalization]. *Problemy sovremennoi ekonomiki*=Problems of Modern Economics, 2011, no.3(39), pp.72-75.
7. *GPKS zamenit 8 iz 12 sputnikov do 2030 g.* [RSCC will replace 8 of 12 satellites by 2030]. ComNews, 04.10.2024. Available at: <https://www.comnews.ru/content/235552/2024-10-04/2024-w40/1007/gpks-zamenit-8-12-sputnikov-do-2030-g> (accessed 28.02.2025).
8. Makarov S. V., Khrustalev S. E. Commercialization of space activities: Best practices, problems, and promising areas. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*=Economic analysis: Theory and Practice, 2018, no.7(478), pp.1379-1396 (in Russian). DOI: 10.24891/ea.17.7.1379.
9. Mikhailova V. *Kooperatsiya predpriyatii i podderzhka gosstruktur uskoryat importozameshchenie* [Cooperation of enterprises and support of government agencies will accelerate import substitution]. *Rossiiskaya gazeta*, 27.05.2022. Available at: <https://rg.ru/2022/05/27/kooperaciia-predpriatij-i-podderzhka-gosstruktur-uskoryat-importozameshchenie.html> (accessed 29.03.2024).
10. Payson D. B. Competition in rocket and space industry: time for the responsible decisions. *Vestnik GLONASS*=Glonass Herald the Journal on Navigation, 2013, no.4(15). Available at: http://vestnik-glonass.ru/stati/konkurentsia_v_raketno_kosmicheskoy_promyshlennosti_vremya_strategicheskikhresheniy/ (accessed 29.03.2024) (in Russian).
11. Popov V. P., Krainyuchenko I. V. *Rynok. Konkurentsia ili kooperatsiya* [The Market. Competition or cooperation]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika*, 2015, no.19, pp.75-80.
12. *Raketno-kosmicheskaya korporatsiya «Energiya» imeni S. P. Koroleva* [S. P. Korolev Rocket and Space Corporation Energia]. Chief editor Yu. P. Semenov. *Menonsovpoligraf* Publ., 1996, 670 p.
13. *Raketno-kosmicheskaya korporatsiya «Energiya» imeni S. P. Koroleva v pervom desyatiletii XXI veka (2001–2010)* [S. P. Korolev Rocket and Space Corporation Energia in the first decade of the XXI century (2001–2010)]. Moscow, RKK «Energiya» Publ., 2011, 832 p.
14. Ryabchenko A. V. Questions of corporativ construction in defense industry complex (on the example of the space-rocket industry). *Reshetnevskie chteniya*, 2018, no.4, pp.411-412 (in Russian).
15. Terentyev V. N. Competition of the private sector in the domestic space services market as a factor of scientific and technical development. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie*=Vestnik of Samara State University. Series Economics and Management, 2020, no.4, pp.40-53 (in Russian). DOI: 10.18287/2542-0461-2020-11-4-40-53.
16. Yanovsky A. M. *Konkurentsia ili kooperatsiya? Chto predpochtitel'nee?* [Competition or cooperation? Which is preferable?]. *Pishchevaya promyshlennost'*=Food Industry, 2004, no.9, p.49.

About the authors

Vladimir I. Khabarov, ORCID 0000-0002-4223-1822, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, vhbarov@synergy.ru

Artur R. Akchurin, ORCID 0009-0000-8929-3206, Postgraduate, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, akar.1998@yandex.ru

Received 10.12.2024, reviewed 23.12.2024, accepted 13.01.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-38-51

Формирование конкурентоспособного кадрового потенциала химических предприятий с использованием многоэтапного механизма целевого обучения в вузах

А. С. Глазкова^{1,2}, С. В. Тутов^{2,3}, В. В. Рожков^{4*}

¹АО «Объединенная химическая компания «Уралхим», Москва, Россия

²Росинформагротех, Москва, Россия

³ООО «Сибур», Москва, Россия

⁴Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске, Смоленск, Россия

*umo@sbmpei.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию механизмов формирования конкурентоспособного кадрового потенциала на предприятиях химической промышленности с помощью системы целевого обучения. Возрастающая потребность в квалифицированных специалистах на предприятиях отрасли свидетельствует о необходимости применения эффективных методов подбора персонала. В статье обосновывается необходимость совершенствования существующей системы целевого обучения на основе анализа статистических данных за 2020–2024 гг., демонстрирующих ее низкую эффективность. Авторами проведен комплексный анализ, состоящий из статистической обработки данных по приему на целевое обучение в образовательные организации высшего образования за 2019–2024 гг., а также системного анализа нормативно-правовой базы и существующих исследований авторов по данной тематике. В частности, был рассмотрен процесс реализации подхода целевого обучения специалистов для предприятий химической промышленности, в результате чего выявлены проблемы, мешающие его эффективной реализации. В соответствии с вышесказанным рассмотрение возможных путей повышения результативности системы целевого обучения является актуальной научной и практической задачей. Новизна исследования заключается в разработке механизма организации многоэтапного взаимодействия между химическими предприятиями и потенциальными сотрудниками с учетом экологических аспектов условий труда и проживания. В результате исследования предложен механизм целевого обучения, предусматривающий создание научно-производственных центров при вузах как связующего звена образовательных учреждений с предприятиями.

Ключевые слова: кадровый потенциал, конкурентоспособность химических предприятий, целевое обучение, научно-производственные центры, экологические инновации

Для цитирования: Глазкова А. С., Тутов С. В., Рожков В. В. Формирование конкурентоспособного кадрового потенциала химических предприятий с использованием многоэтапного механизма целевого обучения в вузах // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 38–51. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-38-51

Formation of Personnel Potential of Chemical Enterprises Using Multi-Stage Mechanism of Target Set of Applicants of Universities

A. Glazkova^{1,2}, S. Tutov^{2,3}, V. Rozhkov^{4*}

¹*Uralchem JSC, Moscow, Russia*

²*Rosinformagrotekh, Moscow, Russia*

³*Sibur LLC, Moscow, Russia*

⁴*Branch of the National Research University "MPEI" in Smolensk, Smolensk, Russia*

**umo@sbmpei.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of the mechanisms for the formation of human resources at chemical industry enterprises using a targeted training system. The growing need for qualified specialists at industry enterprises indicates the need to use effective methods of personnel selection. The article substantiates the need to improve the existing targeted training system based on the analysis of statistical data for 2020–2024, demonstrating its low efficiency. The authors conducted a comprehensive analysis, consisting of statistical processing of data on admission to targeted training in higher education institutions for 2019–2024, as well as a systemic analysis of the regulatory framework and existing research by the authors on this topic. In particular, the process of implementing the approach of targeted training of specialists for chemical industry enterprises was considered, because of which problems were identified that hinder its effective implementation. In accordance with the above, consideration of possible ways to improve the effectiveness of the targeted training system is an urgent scientific and practical task. The novelty of the study lies in the development of a mechanism for organizing multi-stage interaction between chemical enterprises and potential employees, considering the environmental aspects of working and living conditions. As a result of the study, a mechanism for targeted training was proposed, which provides for the creation of research and production centers at universities as a link between educational institutions and enterprises. It is noted that this approach provides an opportunity for step-by-step interaction of future specialists with working conditions at the enterprise and in the industry as a whole and creates conditions for the implementation of environmental innovations. The theoretical significance of the study lies in the development of scientific ideas about the organization of the process of targeted training, considering the specifics of the chemical industry. The practical value of the study is determined by the possibility of using the developed mechanism to improve the efficiency of personnel training in the industry using the advantages of targeted training, which will contribute to the growth of the competitiveness of chemical enterprises and the improvement of the industry.

Keywords: personnel potential, competitiveness of chemical enterprises, targeted training, research and production centers, environmental innovations

For citation: Glazkova A., Tutov S., Rozhkov V. Formation of Personnel Potential of Chemical Enterprises Using Multi-Stage Mechanism of Target Set of Applicants of Universities. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.38-51 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-38-51

Введение

Кадровый потенциал является определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия, поскольку качество человеческого капитала напрямую влияет на производительность труда, инновационную активность и эффективность деятельности компании. Химический комплекс Российской Федерации – один из пяти крупнейших секторов обрабатывающей промышленности страны с долей 13,6%, который оказывает влияние на многие отрасли экономики благодаря обеспечению их продукцией [1]. Химическая промышленность входит в число ключевых секторов, формирующих контур национальных проектов технологического лидерства на горизонт до 2030 г. Однако, по данным НИУ ВШЭ, с января по июнь 2024 г. в отрасли наблюдается дефицит квалифицированных кадров [2]. Численность требуемых работников списочного состава в отрасли с I кв. 2021 г. по итогам I кв. 2024 г. возросла в 1,9 раза и составила 20,3 тыс. чел., также за данный период удвоилась численность требуемых работников на предприятиях данного сектора [2]. Сложившаяся ситуация создает риски недостижения целевых показателей развития отрасли и снижения ее конкурентоспособности на глобальном рынке.

При этом следует отметить, что в данном случае речь идет не только о специалистах по химическим технологиям. Отрасль также испытывает потребность в сотрудниках ИТ-подразделений, энергетиках и механиках и т. д. В результате особое внимание при организации профориентационной работы следует уделять не только будущей функциональной сфере деятельности выпускника, но и привлекательности химического комплекса как перспективного, инновационно-активного, социально ориентированного сектора промышленности, обеспечивающего комфортные условия труда и проживания сотрудников.

Для обеспечения инновационного развития химического комплекса необходима существенная трансформация структуры его кадрового потенциала в направлении приоритетного формирования таких его составляющих, как инновационная активность и предпринимательская инициатива сотрудников, уровни их квалификации и физической формы.

Традиционные механизмы привлечения сотрудников являются недостаточно эффективными для химической промышленности, что связано с ее спецификой: необходимость длительной профессиональной подготовки кадров, высокие требования к квалификации, повышенный профессиональный риск для здоровья сотрудников. В таких условиях приобретает значимость система целевой подготовки специалистов, предполагающая в качестве одного из вариантов заключение договора между абитуриентом и работодателем о бесплатном обучении с последующим трудоустройством. Однако данный метод сопряжен с рядом проблем: более низкое качество приема по целевой квоте, частичное заполнение выделенных мест и отсутствие взаимодействия организации с потенциальным сотрудником до этапа трудоустройства. Второй вариант определяет возможность заключения договора о целевой подготовке со студентом, уже обучающимся в образовательной организации, причем это допускается на любом курсе. Особую важность приобретает проблема недостаточной информированности абитуриентов об экологических условиях труда и проживания в регионах расположения потенциального места работы. Эффективная организация процесса целевого обучения позволит повысить конкурентоспособность вуза, что является важнейшей задачей его руководства [3, 4]. Вышеперечисленные факторы обуславливают необходимость совершенствования системы целевого обучения с учетом специфики химической промышленности. Для анализа существующих

подходов к решению проблемы были рассмотрены результаты исследований других авторов в данной области.

Обзор литературы

Вопрос эффективности целевого обучения для формирования кадрового потенциала компаний рассматривался в работах Н. А. Якушкиной, Е. С. Гаврилюк, Ю. С. Эзрох, которые выделяют в своих исследованиях следующий ряд проблем, присущих данному процессу: отсутствие включения бизнеса в образовательный процесс потенциальных сотрудников для осуществления мониторинга прогресса и качества подготовки специалистов, предоставление сотруднику низкооплачиваемой и непрестижной работы из-за отсутствия четко определенных требований и условий работы, а также отсутствие отбора работодателями потенциальных кандидатов на целевое обучение. В качестве решения авторы работы [5] предлагают заключение договоров с уже обучающимися студентами старших курсов, которых можно оценить по практико-ориентированным параметрам, а также организацию совместных корпоративных программ магистратуры. Ю. С. Эзрох в своей работе [6] предлагает создание единой информационной платформы по распределению целевых мест с указанием условий работы сотрудников, определение минимальных требований к качеству освоения образовательной программы студентами-целевиками и активизацию участия предприятий-работодателей в системе контроля результатов учебного процесса. Исследования подчеркивают актуальность темы и подтверждают необходимость поиска повышения эффективности такого метода подбора кадров, как целевой набор.

Предложенные авторами решения имеют недостаток – отсутствие взаимодействия между участниками договора на протяжении всего периода подготовки специалиста. Такой контакт между сторонами особенно

важен для подбора кадров на предприятия химического сектора, специфика которых предполагает работу с опасными химикатами и вредными выбросами. Знакомство потенциальных сотрудников с условиями труда и экологической обстановкой на химических предприятиях позволит повысить эффективность целевого обучения и снизить риск последующего оттока специалистов. Для детального анализа проблем необходимо рассмотреть текущее состояние механизма и его правовые основы.

Целевое обучение как инструмент формирования кадрового потенциала

Механизм целевого обучения представляет собой особую форму получения образования, при которой на этапе приема абитуриент заключает договор с работодателем, предоставляющий возможность бесплатного обучения за счет организации и гарантию последующего трудоустройства. В некоторых случаях договор также предусматривает дополнительные меры поддержки студентов в виде корпоративных стипендий и других материальных стимулов. Квоты приема на целевое обучение устанавливаются Правительством РФ ежегодно на основе заявок от регионов.

В Российской Федерации регулирование общественных отношений, возникающих в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий для реализации права на образование, осуществляют Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [7] и постановление Правительства Российской Федерации от 27.04.2024 № 555 [8], утвердившее Положение о целевом обучении по программам среднего профессионального и высшего образования.

Значимость совершенствования существующего механизма целевого обучения неоднократно подчеркивалась на высшем государственном уровне. Осенью 2023 г. в ходе интервью российскому государственному федеральному информационному агентству ТАСС Президент России Владимир Владимирович Путин поручил Министерству науки и высшего образования Российской Федерации совместно с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации проработать вопрос детализации квоты приема на целевое обучение, устанавливаемой по образовательным программам высшего образования на уровне до 90% от общего объема такой квоты, в интересах конкретного работодателя. Сроком реализации поставленной задачи была установлена дата 25 декабря 2023 г. [9]. Также глава государства поручил Министерству просвещения РФ проработать вопрос о расширении практики заключения договоров целевого обучения студентами профессиональных образовательных организаций с предприятиями, «предусмотрев возможность предоставления на время обучения мер поддержки за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов РФ соответствующих предприятий» [9]. Владимир Владимирович Путин в интервью отметил, что если государство или работодатель оплачивают обучение студента по целевой программе, то они имеют право рассчитывать на то, что выпускник либо отработает по распределению, либо вернет деньги [9].

Статистика набора на целевое обучение в РФ в 2020–2024 гг.

Для оценки эффективности существующей системы необходимо проанализировать статистические данные за последние годы. В таблице 1 отражены данные планового и фактического набора на целевое обучение в 2020–2024 гг.

Данные таблицы 1 демонстрируют существенный разрыв между плановыми и фактическими показателями. Особенно показательна ситуация 2022 г., когда при плановом приеме на целевое обучение в 618 390 мест фактический прием составил лишь 53 800 мест, то есть около 8,7% от запланированного объема. В последующие годы наблюдается тенденция к снижению фактического приема: с 53 800 мест в 2022 г. до 38 800 мест в 2024 г.

Смоленская область заняла второе место среди регионов России по числу заключенных договоров целевого обучения по программам среднего профессионального образования в рамках приемной кампании 2024 г. – 836 обучающихся обеспечили себе рабочие места, стипендии, общежития и другие меры поддержки. Об этом сообщили на совещании Минпросвещения России с участием представителей области [13]. По словам губернатора региона Василия Анохина, по состоянию на 2024 г. в учреждениях среднего профессионального образования (СПО) Смоленской области по целевому направлению обучаются около 2 тыс. студентов, что в 30 раз больше, чем 3 года назад [14].

Таблица 1. Плановый и фактический прием на целевое обучение за 2020–2024 гг.

Table 1. Planned and actual targeted recruitment figures for 2020–2024

Наименование показателя <i>The name of the indicator</i>	Количество мест, шт. <i>Number of places, pc.</i>				
	2020	2021	2022	2023	2024
Плановый прием <i>Planned set</i>	–	–	618 390	–	145 000
Фактический прием <i>The actual set</i>	48 800	52 800	53 800	44 316	38 800

Источники: [10–12].

В таблице 2 представлены данные о количестве заявлений на целевое обучение по образовательным программам высшего образования по Российской Федерации в целом за 2019–2023 гг.

Анализ статистики поданных и принятых заявлений на целевое обучение за 2019–2023 гг., отраженных в таблице 2, показывает, что в среднем только 54% поданных заявлений приводят к фактическому зачислению студентов. При этом наблюдается неравномерное распределение по уровням образования: наибольшее количество заявлений традиционно подается на программы специалитета, в то время как программы магистратуры пользуются существенно меньшим спросом у абитуриентов. Вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ Максим Фатеев считает, что недобор на целевые места при бюджетном финансировании – это однозначный сигнал о необходимости внесения изменений в систему [15].

Таким образом, важным этапом развития механизма стало принятие в 2023 г. изменений в законодательство, направленных на повышение эффективности целевого обучения и усиление ответственности всех участников процесса. С 1 мая 2024 г. вступил в силу Федеральный закон от 14.04.2023 № 124-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», который направлен на совершенствование системы целевого обучения в РФ [16]. Новые требования к договорам о целевом обучении применяются начиная с приема на обучение на 2024–2025 учебный год. При использовании механизма набора на целевое обучение на этапе приема предусмотрено:

- создание современного информационного ресурса, который позволит сделать открытыми и прозрачными все форматы целевого обучения. Раньше абитуриенты подписывали договоры с заказчиками лично и заранее, теперь заказчики обяза-

Таблица 2. Количество поданных и принятых заявлений на целевое обучение за 2019–2023 гг.

Table 2. The number of submitted and accepted applications for targeted training during 2019–2023

Наименование показателя <i>The name of the indicator</i>	Количество заявлений, шт. <i>Number of applications, pc.</i>				
	2019	2020	2021	2022	2023
Подано заявлений, из них: <i>Applications submitted, among them:</i>	61 613	78 877	81 729	47 905	81 601
программы бакалавриата <i>bachelor's degree programs</i>	23 378	29 294	31 958	33 333	33 734
программы специалитета <i>specialty programs</i>	35 028	45 758	45 573	43 857	47 816
программы магистратуры <i>master's degree programs</i>	3207	3825	4198	4048	51
Принято заявлений, из них: <i>Applications accepted, among them:</i>	37 962	41 498	44 510	44 282	43 848
программы бакалавриата <i>bachelor's degree programs</i>	13 800	15 076	16 217	16 581	18 103
программы специалитета <i>specialty programs</i>	21 849	23 688	25 388	24 812	25 714
программы магистратуры <i>master's degree programs</i>	2313	2734	2905	2889	31

Источник: Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 19.12.2024).

ны публиковать предложения о целевом обучении на государственной платформе «Работа России»¹, где абитуриенты, желающие поступить на целевое обучение, могут изучить предложения во время приемной кампании и подать заявки;

- заключение публичного трехстороннего договора с абитуриентами, который дает заказчикам гарантии;
- поддержка обучающихся, поступивших на обучение по целевой квоте, в виде дополнительных стипендий, оплаты проезда на каникулы, наставничества на производственной практике;
- возможность заключения только одного целевого договора с одной организацией и для одного вуза;
- целевой договор можно заключить только после поступления абитуриента, но до 1 сентября.

Автор законопроекта, вице-спикер Государственной Думы Ирина Яровая, подчеркнула, что благодаря закону откроются новые горизонты возможностей для выпускников при выборе профессии. У ребят, по ее словам, будет представление о том, какие профессии востребованы экономикой [17]. Наставничество, производственная практика – это те задачи, которые ставил глава государства, напомнила Яровая [17]. По ее словам, будут готовиться «совершенно другого качества специалисты» [17]. Как пояснил председатель Госдумы Вячеслав Володин, проект закона позволит сформировать прозрачную процедуру целевого обучения [17]. Вследствие принятия документа в договоре о целевом обучении будут прописаны меры поддержки студента в период обучения, предоставление жилья, последующее трудоустройство. Это будут обязательства заказчика целевого обучения. По словам Вячеслава Володина, «главное в системе целевого обучения – создать условия, что-

бы будущий специалист после него пришел именно на ту работу, к которой его готовили» [17]. По словам председателя Правительства Российской Федерации Михаила Мишустина, всего на целевое обучение отведено свыше 145 тыс. мест, что на 6% больше относительно прошлого года. «Такой подход поможет точнее ориентировать вузы на успешное трудоустройство выпускников и укрепить лидерские позиции отечественной инженерной школы», – отметил он [10].

В таблице 3 отражены данные о количестве квот приема на целевое обучение в 2024 г.

По данным за 2024 г., представленным в таблице 1, видно, что даже после внесения изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», цифры фактического приема на целевое обучение снизились по сравнению с прошлыми годами. Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что для программ бакалавриата квоты варьируются от 10 до 15% от общего объема КЦП, в магистратуре наблюдается схожая тенденция – от 10 до 20%. Высокий процент квот для магистратуры по направлению подготовки 35.03.03 «Агрохимия и агропочвоведение» указывает на необходимость кадров в данной области. Более высокие квоты установлены для программы специалитета 18.05.01 «Химическая технология энергонасыщенных материалов и изделий» – 30%, что указывает на важность данного направления, а также для программ аспирантуры 3.4.2 «Фармацевтическая химия и фармакогнозия» и 4.1.3 «Агрохимия, агропочвоведение, защита и карантин растений» – 35%, что свидетельствует о потребности в научных кадрах в этой области. Такая низкая эффективность приема на целевое обучение свидетельствует о наличии проблем в существующем механизме в частности из-за недостатка взаимодействия между предприятиями и потенциальными сотрудниками. С одной стороны, предприятия сталкиваются с неопределенностью относительно

¹ URL: <https://trudvsem.ru/> (дата обращения: 19.12.2024).

Таблица 3. Квота приема на целевое обучение по образовательным программам высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2024 г.

Table 3. Quota for targeted admission to higher education programs funded by the federal budget for 2024

Код специальности, направления подготовки <i>Specialty code, Training area code</i>	Наименование специальности, направления подготовки <i>Name of specialty, field of study</i>	Доля мест для приема на целевое обучение в общем объеме контрольных цифр приема (КЦП) за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, % <i>The share of places for admission to targeted training in the total volume of control figures for admission at the expense of budgetary allocations of the federal budget, %</i>
Направления подготовки высшего образования – бакалавриата <i>Directions of training for higher education – bachelor's degree</i>		
04.03.01	Химия <i>Chemistry</i>	10
04.03.02	Химия, физика и механика материалов <i>Chemistry, physics and mechanics of materials</i>	15
18.03.01	Химическая технология <i>Chemical technology</i>	15
18.03.02	Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии <i>Energy and resource-saving processes in chemical engineering, petrochemistry and biotechnology</i>	10
35.03.03	Агрохимия и агропочвоведение <i>Agrochemistry and agro-soil science</i>	15
Направления подготовки высшего образования – магистратуры <i>Directions of higher education training – master's degree</i>		
18.04.01	Химическая технология <i>Chemical technology</i>	10
35.03.03	Агрохимия и агропочвоведение <i>Agrochemistry and agro-soil science</i>	20
Направления подготовки высшего образования – специалитета <i>Directions of training for higher education – specialist</i>		
04.05.01	Фундаментальная и прикладная химия <i>Fundamental and applied chemistry</i>	10
18.05.01	Химическая технология энергонасыщенных материалов и изделий <i>Chemical technology of energy-saturated materials and products</i>	30
18.05.02	Химическая технология материалов современной энергетики <i>Chemical technology of materials for modern energy</i>	10
Специальности высшего образования – подготовки (программы подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре) <i>Specialties of higher education – training (programs for training scientific and scientific-pedagogical personnel in postgraduate studies)</i>		
3.4.2	Фармацевтическая химия и фармакогнозия <i>Pharmaceutical chemistry and pharmacology</i>	35
4.1.3	Агрохимия, агропочвоведение, защита и карантин растений <i>Agrochemistry, agro-soil science, plant protection and quarantine</i>	35

Источник: [18].

качества подготовки и мотивации будущих специалистов. С другой стороны, абитуриенты принимают решение о заключении договора целевого обучения, не имея полного представления об условиях будущей работы, особенно в контексте химической промышленности, где существенную роль играют не только уровень заработной платы, но и условия труда, экологическая обстановка в регионе расположения предприятия, а также общий имидж работодателя в социальной и экологической сферах.

Многоэтапный механизм организации целевого обучения в вузах

С учетом выявленных проблем в качестве решения предлагается многоэтапный механизм организации целевого обучения в вузах, учитывающий специфику химической отрасли. Механизм, отраженный на рисунке 1, предполагает трехэтапное взаимодействие основных участников механизма (абитуриент/студент – вуз – предприятие – государство), а также учет влияния

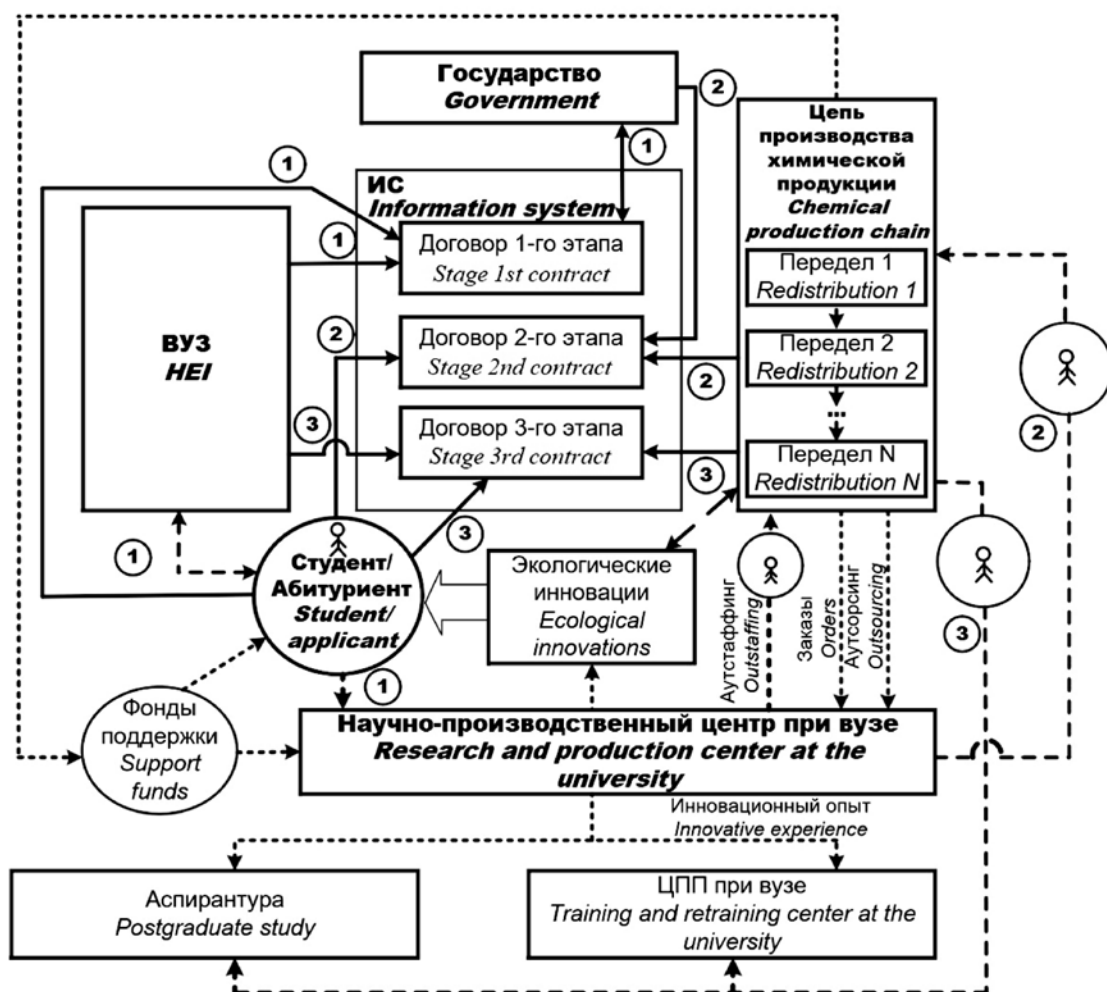


Рис. 1. Многоэтапный механизм целевого набора в вузы

Fig. 1. A multi-stage mechanism for targeted recruitment to universities

инновационных экологических программ на условия осуществления будущими сотрудниками профессиональной деятельности и проживания в регионе расположения указанных предприятий.

Этот подход предлагается в качестве развития существующих, устоявшихся и закреплённых в нормативных документах механизмов взаимодействия «студент – образовательная организация – работодатель», когда договор целевого обучения заключается либо на этапе приема, либо на этапе обучения студента напрямую с организацией-заказчиком и (или) работодателем. При этом вуз выступает лишь как образовательная площадка и в ряде случаев даже не является участником договорных отношений между обучающимся и работодателем. В свою очередь, с учетом богатого опыта научно-инновационной деятельности, в особенности в ведущих университетах соответствующего профиля, процесс формирования конкурентоспособного выпускника вуза можно сделать более эффективным, а роль образовательных организаций усилить, используя их как заказчиков целевого обучения.

Для прогнозирования потребности в кадрах для предприятий химического комплекса целесообразно использовать современные математические методы, изложенные, например, в работах [19, 20].

В рамках данного взаимодействия абитуриент (при заключении договора на этапе поступления в вузы) или студент (при заключении договора в процессе обучения) может выбирать для себя два варианта последующего трудоустройства. Первый вариант предполагает действующий в настоящее время механизм закрепления выпускника в конкретной организации. В рамках второго варианта на первом этапе происходит трудоустройство бакалавра/специалиста/магистра в профильном научно-производственном центре

(НПЦ) при вузе, функционирование которого направлено на выполнение заказов (в том числе реализацию этапов инновационных проектов) для химических предприятий, а также аутстаффинг в случае временных потребностей предприятий в специалистах конкретных групп. В этом случае заказчиком специалиста является вуз. По завершении установленного договором этапа трудоустройства в указанном центре (в форме структурного подразделения вуза или малого инновационного предприятия – МИП – при вузе) сотрудник может перейти на работу непосредственно на предприятие химического комплекса. В процессе работы выпускника в научно-производственном центре при вузе в значительной мере устраняется основная проблема приема на целевое обучение, связанная с уровнем неопределенности. С одной стороны, выпускник более детально знакомится с бизнес-процессами и условиями труда на конкретных химических предприятиях. С другой стороны, предприятие может более обоснованно оценить уровень его квалификации для выработки привлекательного предложения по трудоустройству. Таким образом, научно-производственные центры при этом выполняют двойную функцию: они не только служат площадкой для практической подготовки студентов и выполнения реальных производственных задач, но и позволяют предприятиям оценить потенциал будущих сотрудников.

Следует отметить, что целевой договор также может содержать условия дальнейшего обучения специалиста в аспирантуре и/или прохождения переподготовки (в том числе при возникающей необходимости) в центрах подготовки и переподготовки (ЦПП) при вузах. Для учета специфики химических производств целесообразно формирование комплексной потребности в организации целевого обучения для предприятий различных переделов, а так-

же отражение в условиях трудоустройства активности предприятий в области экологических инноваций. Это позволит снизить вредное влияние технологических процессов на сотрудников и природную среду мест расположения предприятий, обеспечить комфортные условия для работы и проживания молодых специалистов и их семей. Участие в природоохранных программах даст возможность дополнительного стимулирования студентов, заключивших договор на целевое обучение, и финансирования экологических инноваций (в том числе выполняемых НПЦ при вузах по заказу организаций химического комплекса) со стороны целевых фондов.

Учитывая перспективность рассматриваемого подхода к формированию кадрового потенциала, процедуры организации и мониторинга целевого обучения должны быть интегрированы в систему стратегического управления человеческими ресурсами химической корпорации, осуществляющую производство конкурентоспособной продукции различных переделов.

Очевидно, что предлагаемый механизм предполагает реализацию комплексной программы профориентационной работы, которая должна осуществляться в тесной координации с учебными заведениями. В этом случае предприятия реального сектора экономики будут оказывать существенное влияние на процесс выбора абитуриентами направлений подготовки, связанных с целями стратегического развития химических предприятий.

Список литературы

1. Россия и страны мира. 2023: Стат. сб. [Электронный ресурс] // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus_strani_mira_2023.pdf (дата обращения: 17.12.2024).
2. Химическая промышленность: актуальные оценки [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/956101493.html> (дата обращения: 17.12.2024).
3. Рубин Ю. Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
4. Рубин Ю. Б. Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.

Заключение

Анализ существующей системы целевого обучения как инструмента формирования кадрового потенциала химической промышленности, являющегося важнейшей составляющей ее конкурентного потенциала, выявил ряд существенных проблем, связанных с отсутствием эффективного взаимодействия между предприятиями и будущими специалистами на этапе их подготовки. Предложенный в работе многоэтапный механизм организации целевого обучения позволяет решить данные вопросы за счет создания научно-производственных центров при вузах, выступающих в качестве промежуточного звена между образовательными учреждениями и предприятиями. Применение данного подхода обеспечит возможность поэтапного знакомства будущих специалистов с особенностями работы в отрасли, включая экологические аспекты условий труда и проживания.

Внедрение разработанного механизма позволит повысить эффективность целевого обучения за счет снижения неопределенности как для работодателей, получающих возможность более качественной оценки потенциальных сотрудников, так и для выпускников, принимающих более осознанное решение о работе в отрасли. Кроме того, предложенный механизм создает дополнительные возможности для реализации экологических инноваций через научно-производственные центры при вузах, что соответствует современным требованиям к устойчивому развитию промышленных предприятий.

5. Якушкина Н.А., Гаврилюк Е.С. Целевое обучение в условиях цифровой экономики: проблемы и перспективы развития механизма // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 240. № 2. С. 302–326. DOI: 10.38197/2072–2060-2023-240-2-302-326.
6. Эзрох Ю.С. Целевой прием в российские вузы: текущее состояние, проблемы и пути их решения // Высшее образование в России. 2022. № 3. С. 9–27. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-3-9-27.
7. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 19.12.2016) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 18.12.2024).
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.04.2024 № 555 «О целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475586/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 18.12.2024).
9. Путин поручил проработать вопрос о квоте на целевое обучение до 90% под нужды компаний [Электронный ресурс] // ТАСС. 02.11.2023. URL: <https://tass.ru/obschestvo/19185973?ysclid=m3rbdse4mm372258586> (дата обращения: 18.12.2024).
10. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://static.government.ru/media/files/GcesxuJAI13AntFYxDYzпноNgsV7T1vX.pdf> (дата обращения: 18.12.2024).
11. 5 выводов о новом механизме целевого приема [Электронный ресурс] // Skillbox Media. 10.09.2024. URL: <https://skillbox.com/media/education/5-vyvodov-o-novom-mekhanizme-tselevogo-priyema/> (дата обращения: 19.12.2024).
12. Правительство утвердило квоты приема на целевое обучение в вузах на 2024 год [Электронный ресурс] // Правительство России. 26.02.2024. URL: <http://government.ru/docs/50964/> (дата обращения: 19.12.2024).
13. Смоленская область стала лидером по числу договоров целевого обучения [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. 25.10.2024. URL: <https://www.smol.kp.ru/online/news/6057984/> (дата обращения: 19.12.2024).
14. Число «целевиков» в колледжах Смоленской области за три года выросло в 30 раз [Электронный ресурс] // ТАСС. 08.11.2024. URL: <https://tass.ru/obschestvo/22354841> (дата обращения: 23.02.2025).
15. Гурьянов С. Известия. Неоправданные средства: вузы недосчитались студентов по целевому набору [Электронный ресурс] // Торгово-промышленная палата Российской Федерации. 15.08.2023. URL: <https://news.tpprf.ru/ru/media/5022711/> (дата обращения: 19.12.2024).
16. Федеральный закон от 14.04.2023 № 124-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444703/ (дата обращения: 20.12.2024).
17. Замахина Т. Путин подписал закон о совершенствовании системы целевого обучения в РФ [Электронный ресурс] // RG.RU. 14.04.2023. URL: <https://rg.ru/2023/04/14/putin-podpisal-zakon-o-sovershenstvovanii-sistemy-celevogo-obucheniia-v-rf.html> (дата обращения: 20.12.2024).
18. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.02.2024 № 388-р // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://static.government.ru/media/files/iZPLvMgSBNi9JxkiWXJqzePB6ONo7NsB.pdf> (дата обращения: 20.12.2024).
19. Пучков А.Ю., Дли М.И., Василькова М.А., Прокимнов Н.Н. Метод прогнозирования оттока клиентов банка на основе ансамблевой модели машинного обучения // Прикладная информатика. 2024. № 1. С. 5–27. DOI: 10.37791/2687-0649-2024-19-1-5-27.
20. Пучков А.Ю., Дли М.И., Прокимнов Н.Н., Соколов А.М. Интеллектуальная модель управления рисками нарушения характеристик электромеханических устройств в многостадийной системе переработки рудного сырья // Прикладная информатика. 2023. Т. 18. № 1. С. 22–36. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-18-1-22-36.

Сведения об авторах

Глазкова Александра Сергеевна, ORCID 0009-0001-4769-7007, канд. экон. наук, советник генерального директора АО «Объединенная химическая компания «Уралхим»; старший научный сотрудник, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса (Росинформагротех), Москва, Россия, Alexglazkova@gmail.com

Тутов Сергей Владимирович, ORCID 0009-0009-4510-8879, директор по исследованиям и разработкам ООО «Сибур»; младший научный сотрудник, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса (Росинформагротех), Москва, Россия, tutovsv@yandex.ru

Рожков Вячеслав Владимирович, ORCID 0000-0002-0768-1377, канд. техн. наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе, филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» в г. Смоленске, Смоленск, Россия, imo@sbmpei.ru

Статья поступила 25.12.2024, рассмотрена 22.01.2025, принята 14.02.2025

References

1. *Rossiya i strany mira. 2023: Stat. sb.* [Russia and countries of the world. 2023: Stat. sb.]. Rosstat. Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rus_strani_mira_2023.pdf (accessed 17.12.2024).
2. *Khimicheskaya promyshlennost': aktual'nye otsenki* [Chemical industry: Current assessments]. HSE University. Available at: <https://issek.hse.ru/news/956101493.html> (accessed 17.12.2024).
3. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
4. Rubin Yu. Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.45-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
5. Yakushkina N.A., Gavriluk E.S. Targeted education in digital economy: Challenges and perspectives for development. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*=VEO of Russia Today, 2023, vol.240, no.2, pp.302-326 (in Russian). DOI: 10.38197/2072-2060-2023-240-2-302-326.
6. Erzokh Yu. S. Targeted enrollment in Russian Universities: Current state, problems and solutions. *Vysshee Obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2022, no.3, pp.9-27 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-3-9-27.
7. RF Federal Law "On Education in the Russian Federation" of December 29, 2012, no.273 FZ. *SPS «Konsul'tantPlyus!»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (accessed 18.12.2024) (in Russian).
8. RF Resolution of the Government of the Russian Federation "On targeted training under educational programs of secondary vocational and higher education" of April 27, 2024, no.555. *SPS «Konsul'tantPlyus!»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475586/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (accessed 18.12.2024) (in Russian).
9. *Putin poruchil prarobotat' vopros o kvote na celevoe obuchenie do 90% pod nuzhdy kompanii* [Putin instructed to work on the issue of a quota for targeted training of up to 90% for the needs of companies]. TASS, 02.11.2023. Available at: <https://tass.ru/obschestvo/19185973?ysclid=m3rbdse4mm372258586> (accessed 18.12.2024).
10. *Doklad Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii Federal'nomu Sobraniyu Rossiiskoi Federatsii o realizatsii gosudarstvennoi politiki v sfere obrazovaniya* [Report of the Government of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation on the realization of state policy in the sphere of education]. *Ofitsial'noe opublikovanie pravovykh aktov*. Available at: <http://static.government.ru/media/files/GcesxuJA13AntFYxDYzpnNgsv7T1vX.pdf> (accessed 18.12.2024).

11. 5 vyvodov o novom mekhanizme tselevogo priema [5 conclusions about the new targeted admission mechanis]. Skillbox Media, 10.09.2024. Available at: <https://skillbox.com/media/education/5-vyvodov-o-novom-mekhanizme-tselevogo-priyema/> (accessed 19.12.2024).
12. *Pravitel'stvo utverdilо kvoty priema na tselevoe obuchenie v vuzakh na 2024 god* [The government approved the quotas for admission to target training at universities for 2024]. *Pravitel'stvo Rossii*, 26.02.2024. Available at: <http://government.ru/docs/50964/> (accessed 19.12.2024).
13. *Smolenskaya oblast' stala liderom po chislu dogovorov tselevogo obucheniya* [Smolensk region becomes leader in number of targeted training agreements]. *Komsomol'skaya pravda*, 25.10.2024. Available at: <https://www.smol.kp.ru/online/news/6057984/> (accessed 19.12.2024).
14. *Chislo "tselevikov" v kolledzhakh Smolenskoй oblasti za tri goda vyroslo v 30 raz* [The number of "targeted students" in colleges in the Smolensk region has increased 30 times in three years]. TASS, 08.11.2024. Available at: <https://tass.ru/obschestvo/22354841> (accessed 23.02.2025).
15. Guryanov S. *Izvestiya. Neopravdannye sredstva: vuzы nedoschitalis' studentov po tselevomu naboru* [Izvestia. Unjustified funds: Universities have lost students in targeted recruitment]. *Torgovo-promyshlennaya palata Rossiiskoi Federatsii*, 15.08.2023. Available at: <https://news.tpprf.ru/ru/media/5022711/> (accessed 19.12.2024).
16. RF Federal Law "On Amending the Federal Law "On Education in the Russian Federation" of April 14, 2023, no.124 FZ. *SPS «Konsul'tantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444703/ (accessed 20.12.2024) (in Russian).
17. Zamakhina T. *Putin podpisal zakon o sovershenstvovanii sistemy' celevogo obucheniya v RF* [Putin signed a law on improving the system of targeted training in the Russian Federation]. RG.RU, 14.04.2023. Available at: <https://rg.ru/2023/04/14/putin-podpisal-zakon-o-sovershenstvovanii-sistemy-celevogo-obucheniya-v-rf.html> (accessed 20.12.2024).
18. RF Order of the Government of the Russian Federation of February 20, 2024, no.388-r. *Ofitsial'noe opublikovanie pravovykh aktov*. Available at: <http://static.government.ru/media/files/iZPLvMgSBNi9JxkiWXJqzePB6ONo7NsB.pdf> (accessed 20.12.2024) (in Russian).
19. Puchkov A., Dli M., Vasilkova M., Prokimnov N. A method for predicting bank customer churn based on an ensemble machine learning model. *Prikladnaya informatika=Journal of Applied Informatics*, 2024, vol.19, no.1, pp.5-27 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2024-19-1-5-27.
20. Puchkov A., Dli M., Prokimnov N., Sokolov A. An intelligent model for managing the risks of violation of the characteristics of electromechanical devices in a multi-stage system for processing ore raw materials. *Prikladnaya informatika=Journal of Applied Informatics*, 2023, vol.18, no.1, pp.22-36 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-18-1-22-36.

About the authors

Alexandra S. Glazkova, ORCID 0009-0001-4769-7007, Cand. Sci. (Econ.), Advisor to the General Director of Uralchem JSC; Senior Researcher, Russian Research Institute of Information and Technical and Economic Research on Engineering and Technical Support of the Agro-Industrial Complex (Rosinformagrotech), Moscow, Russia, Alexglazkova@gmail.com

Sergey V. Tutov, ORCID 0009-0009-4510-8879, Director of Research and Development of Sibur LLC; Junior Researcher, Russian Research Institute of Information and Technical and Economic Research on Engineering and Technical Support of the Agro-Industrial Complex (Rosinformagrotech), Moscow, Russia, tutovsv@yandex.ru

Vyacheslav V. Rozhkov, ORCID 0000-0002-0768-1377, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of Branch of the National Research University "MPEI" in Smolensk, Smolensk, Russia, umo@sbmpei.ru

Received 25.12.2024, reviewed 22.01.2025, accepted 14.02.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77

Методологические подходы к разработке коммерческой политики фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков

И. В. Князева¹, Е. А. Шкулова^{2*}

¹Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

*ashkulova@gmail.com

Аннотация. В рамках публикации авторами статьи определена категория «коммерческая политика» и ассоциируемый с ней понятийный аппарат, обобщены основные требования законодательства и рекомендации Федеральной антимонопольной службы России по разработке и реализации коммерческих политик компаний, действующих на рынках фармацевтических препаратов и медицинских изделий, в том числе имеющих доминирующее положение. Представлен комплекс разъяснений нормативно-правового поля, правоприменительная практика в отношении производителей лекарственных препаратов, систематизированы и выделены наиболее значимые положения Рекомендаций Федеральной антимонопольной службы и Кодекса участников фармацевтического рынка. На основании проведенного исследования, включающего аудит регламентирующих документов фармацевтических компаний, систематизацию данных о применяемых критериях отбора и оценки контрагентов, предложены экономически обоснованные рекомендации по иерархии требований, применяемых к контрагентам на рынке фармацевтических препаратов и медицинских изделий. Разработана и апробирована методология оценки потенциальных партнеров и действующих контрагентов, которая обеспечивает недискриминационный доступ участников на рынок, прозрачность и легитимность процедуры принятия решения о заключении или прекращении действия договоров поставки. Проведенный структурно-динамический анализ стимулирующих выплат позволил определить подходы к формированию справедливой и конкурентной системы скидок и стимулирующих инструментов.

Ключевые слова: коммерческая политика, фармацевтический рынок, доминирующее положение, антимонопольное регулирование

Для цитирования: Князева И. В., Шкулова Е. А. Методологические подходы к разработке коммерческой политики фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 52–77. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77

Methodological Approaches of a Pharmaceutical Company's Commercial Policy Development in Order to Reduce Antitrust Risks

I. Knyazeva¹, E. Shkulova^{2*}

¹*Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia*

²*Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia*

**ashkulova@gmail.com*

Abstract. Within the framework of the publication the authors of the article defined the category of “commercial policy” and the conceptual thesaurus associated with it, summarized the basic legal requirements and recommendations of the Russian Federal Antimonopoly Service for the development and implementation of commercial policies of companies operating in the pharmaceutical and medical device markets, including those with a dominant position. A set of explanations of the regulatory framework, law enforcement practice in relation to manufacturers of medicines is presented, the most significant provisions of the Recommendations of the Federal Antimonopoly Service and the Code of Pharmaceutical Market Participants are systematized and highlighted. Based on the conducted research, which includes an audit of regulatory documents of pharmaceutical companies, systematization of data on the applied criteria for selecting and evaluating counterparties, economically sound recommendations are proposed on the hierarchy of requirements applied to counterparties in the pharmaceutical drugs and medical products market. A methodology for evaluating potential partners and existing counterparties has been developed and tested, which ensures non-discriminatory access to the market for participants, transparency and legitimacy of the decision-making procedure on the conclusion or termination of supply contracts. The structural and dynamic analysis of incentive payments made it possible to identify approaches to the formation of a fair and competitive system of discounts and incentive instruments.

Keywords: commercial policy, pharmaceutical market, dominant position, antitrust regulation

For citation: Knyazeva I., Shkulova E. Methodological Approaches of a Pharmaceutical Company's Commercial Policy Development in Order to Reduce Antitrust Risks. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.52-77 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77

Введение

В структуре экономики фармацевтическая отрасль является одной из самых быстроразвивающихся, лидирующих по инвестициям в НИОКР и внедряемым инновациям и вместе с тем социально значимой, оказывающей существенное влияние

на благосостояние, качество и продолжительность жизни людей в любой стране. По прогнозам института IQVIA, мировой рынок лекарств достигнет объема в 1,6 трлн долларов в 2025 г. [21].

Текущее состояние и тенденции развития российского рынка, понимание и оцен-

ка которых важны как для субъектов отрасли, так и для регулятора, складываются под действием двух типов факторов:

- Влияние внешней среды. В частности, последствия пандемии COVID-19, растущее санкционное давление на российскую экономику, политика импортозамещения в отрасли и перспективы интеграции фармацевтического рынка в рамках ЕАЭС [5].
- Внутренние процессы. К ним относятся действующая конъюнктура рынка и динамика ее изменения, состояние конкуренции, наличие доминирования [13], первые прецеденты выдачи принудительных лицензий и развитие сервисов онлайн-торговли лекарствами.

Сфера производства и обращения фармацевтических препаратов всегда находится в зоне повышенного внимания антимонопольных органов [10]. Государство определяет базовые правила игры, а также имеет ряд инструментов таргетного воздействия на рынок – локализация производств и политика протекционизма в системе здравоохранения, установление предельно допустимых отпускных цен на жизненно необходимые и важные лекарственные препараты (ЖНВЛП), доля которых на рынке, по данным ежегодно отчета «Фармацевтический рынок России 2023» DSM Group [19], в 2023 г. составила 54%.

Несмотря на реализуемые контрольные и регуляторные мероприятия, фармацевтический рынок нередко оказывается в зоне рассмотрения нарушений антимонопольного законодательства. Так, например, в 2019 г. фармацевтическая отрасль по количеству картелей заняла второе место, уступив лишь строительству [12], в 2020 г. из 625 административных дел об ограничивающих конкуренцию соглашениях 12% пришлось на рынки лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения [15]. Однако учитывая высокую патентную защиту и наличие широкого круга уникаль-

ных продуктов, доминирование на товарном рынке определенного препарата с конкретным набором фармацевтических характеристик и терапевтическим эффектом – достаточно распространенное явление.

Наиболее часто обращения в Федеральную антимонопольную службу Российской Федерации (ФАС России) связаны с различными признаками злоупотребления доминирующим положением – навязывание условий договора, создание дискриминационных условий, необоснованный отказ или уклонение от заключения договора, экономически, технологически или иным образом необоснованное установление различных цен на один и тот же товар, монопольно высокие цены.

Попадая в ситуацию нарушения антимонопольного законодательства, имеющего признаки злоупотребления доминирующим положением, фармацевтическая компания объясняет действия, приводящие к нарушениям, наличием определенных бизнес-практик, зафиксированных в коммерческой политике.

Многие компании в рамках обязательного регламента в номенклатуре внутренних документов имеют «коммерческую политику», цель которой – в первую очередь реализовать эффективную маркетинговую стратегию. Однако в большинстве случаев ее содержание и основные положения не являются аргументом, обеспечивающим превентивные меры антимонопольного комплаенса, предусматривающего условия ответственности положениям конкурентного законодательства.

Вопрос разработки коммерческих (оптово-сбытовых, торговых) политик, направленных на формирование наиболее эффективной системы предупреждения нарушения антимонопольного законодательства, особенно в вопросах ценообразования и недискриминационного доступа, является актуальным и чрезвычайно важным в настоящее время. В данной статье представлены результаты авторского опыта экспертной деятельности в данной области.

Примеры правоприменительной практики на фармацевтическом рынке

В 2010 г. ФАС России установила, что «производителем фармацевтического препарата ООО «Ново Нордикс» при отборе дистрибьюторов предъявлялись требования, обычно не практикуемые иными производителями аналогичных товаров на данном рынке. Производитель выстраивал систему сбыта через пять постоянных партнеров, а отказ в заключении договора с иными дистрибьюторами обосновывал имеющимися в компании регламентами и правилами коммерческого взаимодействия. Суд, рассматривая процедуру обжалования по данному делу, отметил в решении, что отказ мотивирован не предусмотренными российским законодательством требованиями, связанными с репутационными рисками. В связи с чем суд признал нарушение ст. 10 ФЗ № 135 «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г., выразившемся в экономически не обоснованном уклонении от заключения договоров поставки лекарственных средств и создании дискриминационных условий потенциальным контрагентам по сравнению с его постоянными дистрибьюторами. Выдал предписание об устранении нарушений» [14].

Аналогичным образом завершилось рассмотрение в 2014 г. дела с участием ООО «Тева» и ЗАО «Компания Бакстер». Помимо предписаний ФАС России об устранении нарушения, выразившегося также в необоснованном отказе контрагенту в заключении договора, компании привлечены к административной ответственности в виде штрафов.

В 2024 г. ФАС России выдала предупреждение фармкомпаниям ООО «Астеллас Фарма Продакшен» за необоснованный отказ в заключении договора поставки двух препаратов компании ООО «Фарм-Трэйд». Производитель заявил, что работает с дистрибьюторами, объем товарооборота ко-

торых составляет не менее 10 млрд руб. в год. Действия ООО «Астеллас Фарма Продакшен» признаны содержащими признаки злоупотребления доминирующим положением ввиду отсутствия экономического и технологического обоснования избранного регламента заключения договора и установления барьеров для определенных групп потенциальных контрагентов. Компании предписано скорректировать торговую политику и пересмотреть решение по заявке дистрибьютора.

В последние несколько лет количество такого рода разбирательств растет, а практика применения антимонопольного законодательства характеризуется введением крупных штрафов за антиконкурентное поведение [4]. Такие тенденции должны мотивировать компании осуществлять комплекс процедур, направленных на разработку предупредительных мер в системе конкурентного поля и направленных на предупреждение нарушения антимонопольного законодательства, нивелирования возможных рисков, в том числе в отношении непреднамеренных нарушений. Особую актуальность в силу специфики отрасли и имеющихся предпосылок это приобретает на рынке фармацевтических препаратов и изделий медицинского назначения. В случае, если компания доминирует на определенном товарном рынке, риски, что ее действия будут признаны нарушением антимонопольного законодательства, значительно возрастают.

Коммерческая политика в структуре антимонопольного комплаенса

Одним из инструментов предупреждения и нивелирования антимонопольных рисков является разработка системы антимонопольного комплаенса и коммерческой политики компании. Представляя часть антимонопольного комплаенса, коммерческая политика предусматривает анализ рисков и формирование механизма недискрими-

национных критериев отбора контрагентов для заключения договоров, прозрачные процедуры оценки действующих и потенциальных партнеров, а также прозрачные конкурентные условия формирования цен и инструментов стимулирования сбыта и скидочной дифференциации. «Торговые (коммерческие) политики раскрывают основные подходы к ценообразованию. Их реализация способствует формированию взаимовыгодных коммерческих условий в договорах с контрагентами и снижению риска безосновательного отказа от заключения договора» [1, 7, 18].

В рамках нормативно-правовой базы, а также в условиях рынка различные аспекты взаимодействия хозяйствующих субъектов с контрагентами могут находить свое отражение в системе принятых корпоративных документов, названия которых имеют широкую вариативность: коммерческая политика, торговая и/или сбытовая политика, политика стимулирования или скидочно-бо-

нусная, маркетинговая политика или политика продвижения. В настоящее время компании самостоятельно принимают решение по наличию, составу и содержанию такого рода документов. Опираясь на внутренние корпоративные стандарты, принятую коммерческую практику и бизнес-задачи, менеджмент компании определяет структуру и предмет документов, регламентирующих процедуры взаимодействия с контрагентами по различным направлениям.

В научно-терминологическом дискурсе отсутствует единство в определении понятийного аппарата внутренних правовых документов, регламентирующих бизнес-процессы, связанные с продажами [7, 11]. Также отсутствует и институциональное закрепление данных категорий в нормативно-правовом поле [20]. Постараемся разобраться в общем и различном в названии документов, регламентирующих процессы взаимодействия с контрагентами, и представим их ключевые особенности и отличия в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые содержательные аспекты понятий

Table 1. Key substantive aspects of the concepts

Понятие <i>Concept</i>	Нормативно-правовая база <i>Regulatory and legal framework</i>	Коммерческая практика <i>Commercial practice</i>
Коммерческая политика <i>Commercial policy</i>	В НПА коммерческая политика не имеет самостоятельного правового закрепления и преимущественно связана с регулированием торговой деятельности, включая правила заключения договоров, ценообразование, налогообложение и соблюдение антимонопольного законодательства	В условиях бизнес-практики коммерческая политика – это стратегия компании, направленная на максимизацию прибыли через управление закупками, продажами, ценообразованием, стимулированием продаж и взаимоотношениями с контрагентами. Также она может включать анализ рынка, порядок выбора поставщиков и каналов сбыта
Торговая политика <i>Trade policy</i>	Регулируется нормами, касающимися системы организации торговли, лицензирования, сертификации товаров и защиты прав потребителей. Государственная торговая политика также включает таможенные тарифы, квоты, экспортно-импортные ограничения и пр.	Внутри компаний – стратегия, связанная с выбором рынков, ассортиментом товаров, бренд-менеджментом, ценовой политикой, методиками продаж
Сбытовая политика <i>Sales policy</i>	Регулируется нормами, касающимися договоров поставки, транспортных услуг и защиты прав потребителей	Часто сбытовая политика становится частью маркетинговой стратегии, направленной на организацию эффективного распределения товаров, включая выбор каналов сбыта, управление запасами, логистику и послепродажное обслуживание

Окончание таблицы 1

Скидочно-бонусная политика <i>Discount and bonus policy</i>	Регулируется нормами законов о защите прав потребителей, защите конкуренции, законом о рекламе, а также нормами налогообложения (учет скидок при расчете налоговой базы)	Для компаний является инструментом стимулирования продаж, предполагает предоставление скидок, бонусов, проведение акций, реализацию программ лояльности для привлечения контрагентов и клиентов, их удержания и увеличения объемов продаж
Маркетинговая политика <i>Marketing policy</i>	Отдельные аспекты находят свое отражение в законах о рекламе, защите прав потребителей, защите персональных данных, защите конкуренции и интеллектуальной собственности	Стратегия компании, направленная на удовлетворение потребностей клиентов и получение конкурентных преимуществ с целью достижения коммерческих целей. Включает анализ рынка, сегментацию целевых аудиторий, позиционирование, разработку продуктов и управление ассортиментом, ценообразование и продвижение

Таким образом, представленные понятия содержательно пересекаются, но имеют разные акценты в зависимости от целей документа и контекста – правового или коммерческого. Нормативно-правовые акты сфокусированы на создании и соблюдении общих правил для широкого круга участников рынка, в качестве методов и инструментов предполагает применение санкций. В свою очередь, бизнес-практика ориентирована на достижение коммерческих целей и повышение конкурентоспособности с учетом специфики компании и особенностей рынка, предполагает применение исключительно маркетинговых, финансовых и управленческих инструментов.

Авторы рассматривают коммерческую политику как наиболее широкое понятие, частью которого могут являться критерии и методы выбора каналов сбыта и отдельных контрагентов, процедуры заключения договоров поставки, система формульного ценообразования в соответствии с сегментами рынка и другие аспекты обеспечения распределения товаров, а также подходы к продвижению, скидочно-бонусные программы и методы стимулирования сбыта [8].

Внедрение коммерческих политик в практику фармацевтических компаний обеспечивает реализацию четких и понятных правил поведения сотрудников с учетом требований антимонопольного законодательства, позволяет осуществить внутренний контроль бизнес-процессов, анализи-

ровать, выявлять и предупреждать антимонопольные риски, тем самым сокращая репутационные и финансовые издержки. Операционное управление, структурное согласование и контроль особенно необходимы, так как само наличие документа не гарантирует полного соблюдения компанией требований законодательства.

Документ может быть опубликован на официальном сайте компании целиком или частично, оставаясь локальным актом, включающим особые положения, имеющие статус коммерческой тайны или иной непублично декларируемой информации. Предоставление коммерческой политики для ознакомления и оценки регулятору недостаточно для минимизации антимонопольных рисков. ФАС России не готова смягчить ответственность компаниям, которые разработали и применяют торговую политику [2].

Рекомендации ФАС России и Кодекс участников фармацевтического рынка о разработке и содержании коммерческой политики компании

С целью определения базовых требований к содержанию и правил применения коммерческих политик фармацевтическими компаниями для снижения рисков злоупотребления доминирующим положением в 2014 г. ФАС России опубликовала Рекомендации по разработке и приме-

нию коммерческих политик хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на рынках лекарственных средств и рынках медицинских изделий (далее – Рекомендации), которые одобрены Президиумом ФАС России 17.06.2015 [14]. В 2016 г. Комитет по здравоохранению и фармацевтике Ассоциации европейского бизнеса принял Кодекс добросовестных практик в фармацевтической отрасли (далее – Кодекс), который подписали участники рынка как элемент саморегулирования бизнеса и самостоятельного создания «справедливых, открытых и добросовест-

ных правил конкурентного взаимодействия в фармацевтической отрасли» [9].

Документы отражают отдельные аспекты взаимодействия между производителями и различными категориями покупателей лекарственных препаратов, конкретизируют некоторые правила допустимого поведения, которые должны найти свое отражение в коммерческих политиках фармацевтических компаний. Сравнительная характеристика базовых положений документов по ключевым направлениям сотрудничества производителей и партнеров представлена в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение базовых положений Рекомендаций и Кодекса по взаимодействию производителей и покупателей лекарственных препаратов, направленных на предотвращение нарушений антимонопольного законодательства

Table 2. Comparison of the basic provisions of the Recommendations and the Code on interaction between manufacturers and buyers of medicines aimed at preventing violations of antitrust legislation

№ No.	Блок документа <i>Document section</i>	Рекомендации <i>Recommendations</i>	Кодекс <i>Code</i>	Комментарий <i>Comment</i>
1	Целевая аудитория документа <i>The target audience of the document</i>	Хозяйствующие субъекты, занимающие доминирующее положение на рынках лекарственных средств и рынках медицинских изделий	Производители лекарственных препаратов, а также любые юридические лица, которые осуществляют ввоз и/или ввод продукции в оборот	Рекомендации ориентированы исключительно на участников рынка, занимающих доминирующее положение, а Кодекс обращается к более широкому кругу лиц
2	Целеполагание документа <i>Document goal setting</i>	Формирование рекомендаций для компаний по разработке и внедрению торговых политик, включая отбор контрагентов, взаимодействие с ними и прекращение работы, в соответствии с нормами антимонопольного законодательства	Саморегулирование фармацевтического бизнеса на территории РФ, создание справедливых, открытых и добросовестных правил конкурентного взаимодействия в отрасли. Конкретизация отдельных аспектов российского законодательства	Рекомендации касаются тех аспектов, которые могут стать базой для неконкурентных действий. Кодекс нацелен на определение более широкого круга правил работы на рынке, включая вопросы конкурентного взаимодействия участников отрасли
3	Термины и определения <i>Terms and definitions</i>	Документ цитирует Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» в части понятия доминирующего положения и признаков злоупотребления им. Дает определение товарного рынка и взаимозаменяемых товаров	В документе даны определения понятий «продукция», «производитель», «дистрибьютор», «государственный заказчик», «аптека», «покупатель», «закупка»	Рекомендации раскрывают понятия, связанные с антимонопольными правонарушениями. Кодекс детально определяет базовые термины взаимодействия в фармацевтической отрасли

Продолжение таблицы 2

4	Структура коммерческой политики <i>The structure of commercial policy</i>	• Понятийный аппарат. • Критерии отбора контрагентов. • Порядок и сроки рассмотрения заявок и проведения проверки (описание процессов). • Перечень и полномочия лиц, участвующих в процедурах и принимающих решение о сотрудничестве или отказе. • Условия сотрудничества с контрагентами, в том числе стоимость товара, объем поставок, условия оплаты, скидки, премии и прочее. • Стандартный (типовой) договор. • Форма заявки контрагента	• Критерии отбора контрагентов. • Порядок и сроки предоставления документов контрагентами. • Процедура и сроки принятия решения о заключении договора или отказе. • Механизм предоставления скидок/бонусов. • Общие условия оплаты. • Порядок информирования существующих контрагентов о коммерческих условиях и их изменениях. • Типовой договор, включающий основные условия поставки	Оба документа описывают стандартную структуру коммерческой политики. Ввиду того, что категориям основных участников рынка даны определения в тексте Кодекса, отдельный блок по включению понятийного аппарата указан только в Рекомендациях. В свою очередь, Кодекс предполагает включение в коммерческие политики механизмов предоставления скидок/бонусов и условий оплаты, а также порядок информирования контрагентов об изменении коммерческих условий
5	Принципы формирования критериев отбора <i>Principles of formation of selection criteria</i>	Перечень требований и документов для проверки контрагентов должен быть исчерпывающим. Критерии должны быть недискриминационными, четко сформулированными, ясными, однозначно трактоваться. Требования могут затрагивать правовые, финансовые и деловые аспекты деятельности контрагента	Требования должны: • быть четкими, прозрачными, объективно и измеримо экономически или технологически обоснованными; • соответствовать законодательству РФ, ЕАЭС, международному и/или иностранному законодательству, а также высоким стандартам ведения бизнеса	Базовый подход к формированию набора критериев отбора контрагентов в Рекомендациях и Кодексе аналогичен и предполагает их обоснованный и обязательно недискриминационный характер
6	Критерии и процесс отбора контрагентов <i>Counterparty selection criteria and process</i>	• Наличие регистрации в качестве юридического лица (ИП). • Отсутствие задолженностей по налогам и сборам. • Отсутствие процедуры ликвидации или банкротства контрагента. • Деятельность контрагента не приостановлена. • Наличие у контрагента необходимых лицензий. • Отсутствие судимости у лиц, занимающих руководящие должности контрагента и его учредителей, а также членов их семей.	• Отсутствие задолженности по налогам и сборам. • Отсутствие процедуры ликвидации или банкротства контрагента. • Деятельность контрагента не приостановлена. • Наличие у контрагента необходимых лицензий и/или иных разрешений. • Отсутствие судимости у лиц, занимающих руководящие должности контрагента и его учредителей, а также членов их семей.	Перечень требований к контрагенту, представленный в Рекомендациях, не является исчерпывающим. Имеющиеся в Рекомендациях критерии касаются правовых и финансовых аспектов работы контрагента. Кодекс предполагает закрытый список критериев. Перечень в Кодексе включает все параметры, указанные в Рекомендациях, но, кроме этого, дополняется рядом критериев, затрагивающих прежде всего юридические

Продолжение таблицы 2

	• Отсутствие лиц, занимающих государственные должности и имеющих конфликт интересов. • Иные объективные критерии. Все критерии отбора и условия продления сотрудничества с контрагентами должны подтверждаться официальными документами и отчетностью в соответствии с налоговым и иным законодательством РФ. При принятии решения компании не могут руководствоваться информацией о контрагентах, полученной из неофициальных источников (интернет-публикации, сообщения в СМИ, звонки и пр.) и не подкрепленной официальными решениями уполномоченных органов государственной власти. Процесс отбора должен быть изложен детально. Необходимо раскрыть стадии рассмотрения заявок, информацию о лицах (должностях), которые рассматривают заявки, влияют и принимают решения. Должен быть указан предельный срок рассмотрения заявок, сроки проверки на каждой стадии, а также возможные причины их продления. Каждый этап рассмотрения заявок фиксируется в соответствующих документах. Все документы хранятся 5 лет	• Отсутствие лиц, занимающих государственные должности и имеющих конфликт интересов. • Отсутствие за последние 3 года установленных судом фактов участия контрагента в картелях, а также поставок контрафактных, фальсифицированных и недоброкачественных препаратов. • Отсутствие установленных фактов нарушения законодательства о противодействии коррупции. • Отсутствие за последние 3 года фактов включения контрагента в реестр недобросовестных поставщиков, предусмотренный Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». • Соблюдение технологически обоснованных требований к модели бизнеса контрагента, техническому оснащению помещений и квалификации персонала (например, температурного режима или специальных условий транспортировки). Участник может самостоятельно устанавливать определенное количество контрагентов, с которыми планирует сотрудничать, при условии обеспечения прозрачной, публичной, недискриминационной процедуры их выбора на конкурсной основе	и репутационные аспекты деятельности контрагента в последние 3 года. При этом Рекомендации в общих чертах касаются вопросов организации процесса отбора и принятия решения, а Кодекс требований к процедуре не описывает, но допускает, что при ограниченном количестве контрагентов, с которыми планирует сотрудничать компания, выбор должен осуществляться на конкурсной основе
--	---	---	--

Продолжение таблицы 2

7	Коммерческие условия сотрудничества и подходы к предоставлению скидок, бонусов и других стимулирующих инструментов <i>Commercial terms of cooperation and approaches to providing discounts, bonuses and other incentive tools</i>	Процесс взаимодействия компании и контрагента должен быть описан подробно, включая коммерческие условия – объем поставок, ассортимент товаров, цены, условия оплаты, размеры и условия предоставления скидок и премий. ФАС России допускает экономически обоснованное разделение условий работы и снижение цены в случаях: • большого объема закупки; • расчета по предоплате; • закупки неликвидного товара. ФАС России не рекомендует требовать у контрагентов прогнозов по закупкам лекарственных препаратов, предназначенных для участия в государственных закупках (торгах)	Кодекс допускает и не рассматривает как дискриминацию обоснованное применение различных условий в следующих случаях: • при приобретении продукции, которая обращается на разных товарных рынках; • при приобретении продукции, которая обращается на одном товарном рынке, но параметры совершаемых сделок при этом являются неэквивалентными. Дифференциацию условий Кодекс признает экономически обоснованной: • при большом объеме закупок; • расчетах по предоплате; • закупках продукции с истекающим сроком годности; • реализации госзаказчику; • наличии (отсутствии) предыдущего опыта сотрудничества, а также исполнении контрагентом своих договорных обязательств; • по иным экономически обоснованным причинам. Кодекс допускает применение бонусов на недискриминационной основе, включая бонусы, которые выплачиваются по истечении отчетного периода при достижении определенных показателей (например, определенного объема закупок) и/или скидки для стимулирования исполнения контрагентом договорных обязательств.	Рекомендации содержат общие подходы к формированию перечня стимулирующих выплат (скидок, бонусов и пр.), допускающая возможность дифференцированных ценовых условий в трех конкретных случаях. При этом напрямую запрещают установление прогнозов по закупкам (планов продаж) и преференций при их выполнении. Кодекс включает более подробную и широкую информацию о возможных скидках и бонусах, включая установление кредитных лимитов, а также описывает условия их предоставления, акцентируя внимание на том, что они не должны носить дискриминационный характер. При этом перечень экономически обоснованных оснований для предоставления преференций контрагентам не является закрытым и допускает иные причины снижения цены или предоставления более выгодных условий работы
---	--	---	---	---

Продолжение таблицы 2

			Кодекс допускает установление минимального объема единовременной отгрузки/закупки в определенный период и максимальную цену перепродажи для продукции, цены на которую не регулируются государством. При установлении кредитных лимитов для минимизации финансовых рисков их необходимо рассчитывать на недискриминационной основе исходя из объективных критериев	
8	Основания для отказа и порядок прекращения сотрудничества <i>Grounds for refusal and procedure for termination of cooperation</i>	ФАС России не исключает систематическую проверку действующих контрагентов на предмет соответствия условиям торговой политики. Порядок и основания для отказа или прекращения работы с контрагентом должен быть подробно прописан. Перечень оснований должен быть исчерпывающим, обоснования четко сформулированными, ясными, однозначно толковаться. Основаниями для прекращения работы могут быть: • ликвидация контрагента; • наступление обстоятельств, в связи с которыми контрагент перестал отвечать утвержденным критериям отбора контрагента и работы с ним; • прекращение контрагентом деятельности; • возникновение сверенной и подтвержденной задолженности по оплате товара и отказ контрагента погасить ее; • по соглашению сторон.	Компания вправе отказаться или прекратить сотрудничество с контрагентом, если: • он находится в стадии ликвидации или возбуждена процедура банкротства; • у контрагента отсутствует лицензия; • имеется подтвержденный факт коррупционной деятельности или факт нарушений уголовного законодательства; • имеется существенная задолженность контрагента перед компанией по заключенному договору; • по иным основаниям. Кодекс допускает расторжение договора или отказ от его пролонгации, если контрагентом не выполнены указанные в коммерческой политике условия минимального объема единовременной отгрузки и (или) минимального объема закупки продукции в определенный период. В случае превышения кредитного лимита участник Кодекса вправе приостановить поставки продукции дистрибьютору	Оба документа предлагают перечень допустимых причин для отказа в сотрудничестве или прекращении действия договора. Все они касаются правоспособности и финансовой состоятельности контрагента. При этом перечни не являются исчерпывающими и допускают иные причины отказа/прекращения сотрудничества. Кодекс допускает расторжение договора при невыполнении контрагентом коммерческих условий сотрудничества без дополнительной отсылки к экономической обоснованности данных условий. При этом Кодекс гораздо меньше внимания уделяет процессуальным вопросам, оставляя это в зоне ответственности компании – автора коммерческой политики

Окончание таблицы 2

		ФАС России не рекомендует приостанавливать поставки действующим контрагентам и отказывать в заключении договора, если в отношении контрагента идет судебное разбирательство, но судебное решение не принято		
9	Публичность документов <i>Publicity of documents</i>	ФАС России рекомендует опубликовать коммерческую политику, в том числе стандартный (типовой) договор со всеми существенными условиями и форму заявки на сотрудничество, в сети Интернет для свободного доступа всех потенциальных и действующих контрагентов	Коммерческая политика должна быть доступна для всех потенциальных контрагентов. Рекомендуется публиковать общие положения коммерческой политики на сайте в сети Интернет. Полная версия документа, а также информация о действующих коммерческих условиях взаимодействия могут быть предоставлены контрагенту по запросу	В тексте Рекомендаций неоднократно встречается указание на необходимость публикации коммерческой политики и шаблона типового договора. В свою очередь, Кодекс допускает публикацию лишь отдельных (ключевых) положений документа, тогда как полная его версия может быть предоставлена по запросу

Контент-анализ показывает, что, несмотря на сходство рассматриваемых вопросов взаимодействия производителя и различных категорий покупателей лекарственных препаратов, акцент на необходимости соблюдения принципов добросовестной конкуренции и нивелирования антимонопольных рисков, Кодекс и Рекомендации имеют концептуальные отличия:

- целевая аудитория: Рекомендации адресованы компаниям, занимающим доминирующее положение, в то время как Кодекс обращается к широкому кругу участников рынка;
- целеполагание документа: Рекомендации определяют перечень возможных ограничений и запретов для предвосхищения рисков антиконкурентного поведения, акцентируют внимание компаний на детализации процессуальных вопросов и фиксации каждого из этапов взаимодействия между производителем и покупателями, что необходимо для корректной и качественной работы регулятора, упрощение рассмотрения обращений о возможных правонарушениях. Кодекс нацелен на формирование подходов и принципов для саморегуляции участников отрасли. Охватывая более широкий пул вопросов взаимодействия участников рынка, Кодекс оставляет конкретизацию и детализацию отдельных положений на усмотрение производителя, упоминая, что они должны найти свое отражение в коммерческих политиках компаний;
- правовая основа: Рекомендации опираются на положения российского законодательства в сфере защиты конкуренции, в то время как Кодекс базируется на ряде федеральных кодексов и законов, а также международных конвенциях и иностранных нормах права, в том числе FCPA и UKBA;
- категоризация клиентов: Рекомендации в целом не касаются этого понятия, так как, по мнению регулятора, производитель реализует продукцию только на одном (оптовом) рынке. Любая категоризация и дифференциация условий сотрудничества для каждой из групп уже может

рассматриваться регулятором как признак дискриминации. Кодекс разделяет контрагентов на две категории: Дистрибьютор, в том числе аптечные сети, и Государственный заказчик, не раскрывая при этом сходства или отличия условий сотрудничества с каждой из категорий, кроме их правового статуса.

Как в Рекомендациях, так и в Кодексе в крайне общих чертах представлены подходы к формированию коммерческой политики фармацевтической компании. Документы не затрагивают при этом всё разнообразие механизмов и условий предоставления скидок, бонусов и премий, уже используемых на фармацевтическом рынке, но пока не получивших правовой оценки, например сезонные скидки или премии за положительную динамику объема продаж.

Несмотря на то что оба документа уделяют особое внимание необходимости экономической и технологической обоснованности любых положений коммерческой политики, в них отсутствуют описание, требования, ориентировочная структура и базовые параметры такого экономического обоснования. Не регламентирован порядок рассмотрения коммерческих политик регулятором, отсутствует единый перечень подаваемых документов и порядок их рассмотрения. Наличие коммерческой политики остается желательным, но необязательным документом для компаний.

Разработка рекомендаций для коммерческой политики фармацевтической компании и их экономическое обоснование

В 2021–2023 гг. группой авторов проведена экспертиза локальных документов нескольких фармацевтических компаний, действующих на рынке Российской Федерации, и аудит фактических результатов взаимодействия производителей с контрагентами за необходимый период для разработки ре-

комендаций по содержанию их коммерческих политик, обеспечения экономической обоснованности ряда положений и минимизации рисков нарушения антимонопольного законодательства.

В рамках реализации целей и задач исследования авторами также проведены анализ имеющихся на фармацевтическом рынке подходов к оценке потенциальных контрагентов (общепризнанные рейтинги участников отрасли и аналитические отчеты специализированных консалтинговых компаний) и систематизация различных инструментов стимулирования сбыта и механизмов вознаграждения контрагентов.

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. Анализ внутренних документов, регламентирующих коммерческую деятельность и вопросы взаимодействия с контрагентами, и выявление антимонопольных рисков, возникающих в процессе деятельности.
2. Исследование и систематизация подходов к отбору, оценке, порядку и условиям взаимодействия между производителем и покупателем, используемых на рынке фармацевтических товаров, и практика их применения в соответствующем периоде.
3. Аудит результатов отбора контрагентов, заключения договоров и отказов в сотрудничестве компанией в обозначенный период. Систематизация эмпирических данных.
4. Структурно-динамический анализ экономических данных по предоставляемым контрагентами скидкам и стимулирующим выплатам за исследуемый период.
5. Определение структуры и взаимосвязей реализуемых условий работы по группам контрагентов.
6. Разработка предложений по понятийному аппарату, сегментации и категоризации контрагентов компании для включения в коммерческую политику

и обоснования дифференциации условий сотрудничества, обеспечивающих их недискриминационный характер.

7. Разработка предложений и рекомендаций по системе критериев оценки, применяемых к контрагентам, обеспечивающей недискриминационный доступ, а также основных положений по процедуре проведения как отбора потенциальных партнеров, так и периодического анализа результатов и определения экономической целесообразности дальнейшего взаимодействия с действующими контрагентами.
8. Разработка предложений и рекомендаций в коммерческую политику компании по единой структуре, обоснованности и размеру различных видов предоставляемых скидок и бонусных выплат.

Результаты исследования позволили выявить ряд аспектов и проблемных положений коммерческих политик компаний, которые потенциально могут привести к рискам появления признаков дискриминационного поведения и уязвляют деятельность компаний с точки зрения антимонопольного законодательства.

Во-первых, выстроенная фармацевтическими производителями система организации продаж предполагает категоризацию контрагентов и дифференциацию условий сотрудничества для разных категорий партнеров, однако понятийный аппарат и признаки отнесения к той или иной категории описаны поверхностно.

Во-вторых, в рамках компаний отсутствует единая методология и систематизация критериев, применяемых к контрагентам, не детализирована процедура отбора потенциальных партнеров, а также порядок проведения периодической оценки действующих контрагентов. Ряд критериев, применяемых к потенциальному контрагенту, дублируют лицензионные требования. Отсутствует информация о должностных лицах или коллегиальном органе, принимающем

решение при заключении договора, продлении или прекращении сотрудничества. Аудит практических результатов отбора позволил выявить несоответствия между положениями локальных документов и реальной процедурой оценки контрагентов.

В-третьих, в разные временные интервалы в рамках исследуемого периода компаниями использовался широкий набор скидок, премий и других стимулирующих выплат. При этом полный их перечень и условия предоставления не изложены. Описание системы скидок носит крайне рамочный характер. Матрица взаимозависимостей между категориями контрагентов, выполняемыми ими условиями сотрудничества и последующими бонусными выплатами отсутствует.

В связи с этим определено три ключевых блока разработки предложений и рекомендаций для включения в коммерческую политику компании:

- сегментация контрагентов и описание признаков каждой из категорий;
- разработка системы критериев и требований к каждой из категорий контрагентов, методика и процедура их оценки, обеспечивающая недискриминационность при доступе на рынок, принятии решения о продлении или прекращении сотрудничества со стороны компании;
- формирование цены (формула и особенности ее построения), структуры стимулирующих выплат и условий предоставления скидок, которые позволяют обеспечить обоснованные установления различных цен на один и тот же товар.

Предложение по сегментации контрагентов и понятийному аппарату

При процедуре реализации продукции компания взаимодействует с различными участниками рынка по масштабам, видам и содержанию деятельности. На основании анализа внутренних бизнес-процессов ав-

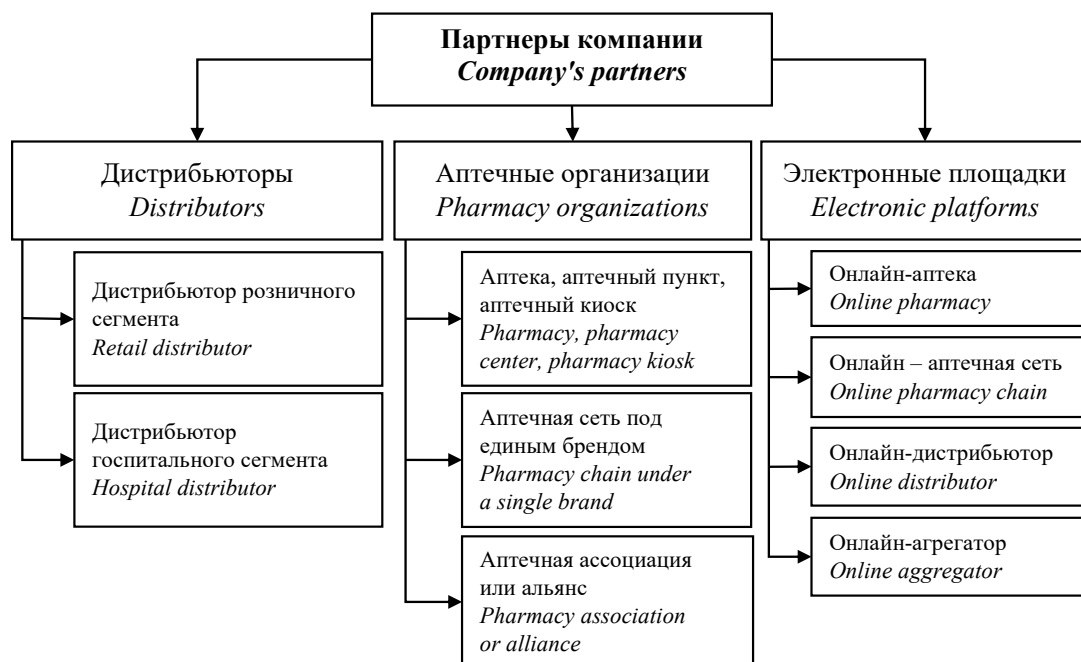


Рис. 1. Структура контрагентов фармацевтической компании

Fig. 1. The structure of pharmaceutical company counterparties

торами предложена следующая структура и категоризация партнеров (рис. 1).

Представленная структура отражает неполный перечень всех возможных типов и видов контрагентов компании, непрерывное развитие фармацевтического рынка и применение гибких подходов к сегментации могут привести к расширению и декомпозиции перечня возможных партнеров. Условия взаимодействия с каждым из сегментов могут отличаться в случае их единства и прозрачности для любого участника внутри категории.

Федеральный закон от 12.04.2010 № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств» полностью или частично определяет участников товаропроводящей цепочки на рынке фармацевтических товаров. Виды отдельных аптечных организаций определены приказом Минздрава России от 31.07.2020 № 780н «Об утверждении видов аптечных организаций». Участники

рынка онлайн-торговли лекарственными препаратами утверждены постановлением Правительства РФ от 16.05.2020 № 697 «Об утверждении правил выдачи разрешения на осуществление розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения дистанционным способом, осуществления такой торговли и доставки указанных лекарственных препаратов гражданам и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросу розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения дистанционным способом».

На основании определений, представленных в нормативно-правовых актах, а также с учетом коммерческой практики и бизнес-задач компании авторами предложены определения, структура, критерии и характеристики по группам контрагентов: дистрибьютор, дистрибьютор розничного

сегмента, дистрибьютор госпитального сегмента, аптечная организация, аптечная сеть, аптечная ассоциация, альянс или объединение, электронные площадки реализации лекарственных средств, онлайн-дистрибьютор, онлайн – аптечная сеть, онлайн-аптека, онлайн-агрегатор.

В рамках исследования компании рекомендовано использование единого понятийного аппарата для определения категории контрагента и конкретизация критериев и требований при проведении отбора потенциальных партнеров, принятии решения о продлении или прекращении сотрудничества, применении политики стимулирования в зависимости от сегмента покупателя.

Методологические подходы к разработке критериев оценки клиентов

Аудит результатов взаимодействия компаний с контрагентами за три года позволил сформировать методологические подходы к системе критериев отбора и оценки деловых партнеров в соответствии с имеющейся практикой и учетом норм действующего законодательства.

При разработке системы критериев авторы руководствовались следующими принципами:

- экономическая и (или) технологическая обоснованность;
- комплексность оценки;
- исчерпывающий перечень и размещение в открытом для контрагентов доступе;
- недискриминационное применение (обеспечение равного доступа);
- четкие и прозрачные формулировки, без возможности двойного толкования и злоупотребления;
- соответствие/несоответствие тому или иному критерию определяется исключительно на основании объективных данных, официальных документов, решений

органов власти и/или результатов экономического анализа.

Таким образом выстроена иерархия критериев для формирования требований, предъявляемых фармацевтическими производителями к потенциальным и действующим партнерам, представленная на рисунке 2.

В рамках процедуры отбора и оценки контрагентов с учетом специфики и принятой в компании практики предложено включить в коммерческую политику этапность оценки. Схематично уровни принятия решения (алгоритм) представлены на рисунке 3.

Этап 1. Оценка контрагента на соответствие базовым формальным требованиям (нормативные общие критерии оценки в соответствии с рисунком 2):

- правоспособность партнера, а именно наличие регистрации юридического лица, необходимых лицензий для осуществления деятельности;
- деловая репутация партнера – отсутствие правонарушений, злоупотреблений, установленных в соответствии с правовыми нормами законодательства;
- финансовая стабильность – соблюдение требований к формированию бухгалтерской отчетности в соответствии с требованиями Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», отсутствие задолженности по выплате налогов, сборов и иных обязательных платежей, отсутствие обязательств по выплатам в рамках судебных решений и исполнительных производств, превышающих 25% от балансовой стоимости активов партнера, коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода >1 , а коэффициент финансовой автономии $>5\%$.

Для каждого из критериев систематизированы условия выполнения и перечень документов, необходимых для подтвержде-

ния соответствия делового партнера критерию. Данная информация является открытой и предполагает равный доступ для всех категорий потенциальных и действующих деловых партнеров.

Этап 2. Мониторинг соблюдения качественных и технологических требований (нормативные отраслевые и ненормативные основные критерии в соответствии с рисунком 2):

- второй уровень для принятия решения о сотрудничестве;
- соответствие стандартам GDP и нормам надлежащей дистрибьюторской практики в процессе оптовой реализации лекарственных средств, направленной на обеспечение качества препаратов

на всем пути от производителя до розничной сети и медицинских учреждений, технологическая оснащенность при наличии особых требований в отношении контроля качества продукции при хранении и транспортировке.

Этап 3. Аудит контрагента по коммерческим требованиям (ненормативные дополнительные критерии в соответствии с рисунком 2):

- последняя итерация при принятии решения по контрагенту включает расчетные показатели коммерческой деятельности, к которым относится общий оборот за последний календарный год и его динамика, средняя сумма заказа, регулярность и др.;



Рис. 2. Иерархия критериев при формировании требований для оценки контрагентов

Fig. 2. Hierarchy of criteria when forming requirements for evaluating counterparties

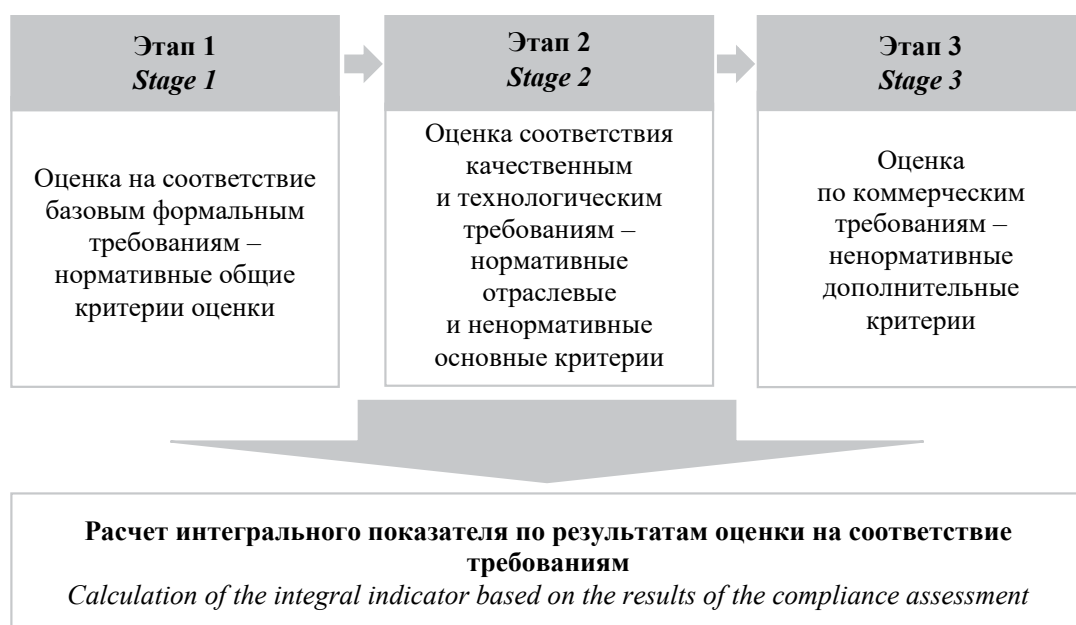


Рис. 3. Этапы отбора и оценки контрагентов

Fig. 3. Stages of selection and evaluation of counterparties

- прочие коммерческие показатели – позиция в отраслевых рейтингах, сроки присутствия на рынке, география присутствия, наличие опыта работы с продукцией компании ранее и др., а также условия и формы взаимодействия между компанией и контрагентом, например унифицированной отчетности в онлайн-режиме.

В целях обеспечения справедливого и равного подхода к отбору потенциальных контрагентов по расчетным коммерческим критериям возможное пороговое значение устанавливается исходя из значения медианы данного показателя в каждой группе потенциальных контрагентов, расчет проводится на основе данных, опубликованных в открытых источниках. Медиана является абсолютно верифицируемым показателем, а сумма абсолютных отклонений значений от медианы меньше, чем от любой другой средней величины. Кроме того, использование такого подхо-

да к расчету пороговых значений позволит компании обеспечить гибкость и недискриминационность в оценке потенциальных контрагентов-заявителей, поскольку ежегодный перерасчет медианы позволяет учитывать изменения конъюнктуры всего рынка, отражающиеся в показателях деятельности всех участников в каждом годовом периоде.

В связи с тем, что перечень критериев отбора и требований, применяемых к потенциальным и действующим партнерам компании, имеет многофакторный неоднородный характер и включает как количественные, так и качественные показатели, характеризующие различные аспекты деятельности контрагента (юридический, финансовый, коммерческий), группой экспертов предложено формирование интегрального показателя при проведении отбора потенциальных деловых партнеров и оценки результатов сотрудничества с действующими контрагентами.

Расчет интегрального показателя строится по методологии балльно-рейтинговой экспертной оценки по значимости и важности каждого из критериев для каждой из категорий контрагентов на каждом из этапов сотрудничества (при отборе и при оценке результатов взаимодействия с действующими партнерами). Для каждого критерия определен балл, сумма по всем критериям в рамках одной категории контрагентов составляет 100 баллов. В таблице 3 представлен пример такого подхода для категории «Аптечная сеть».

Предложенные экспертами система критериев и методология проведения оценки апробированы на действующих партнерах компаний, а также в рамках рассмотрения текущих заявок на заключение договора о сотрудничестве. Апробирование проведено по каждой из групп критериев для отдельных категорий партнеров и показало, что применение указанных принципов обеспечивает для партнеров недискриминационный характер в соответствии с требованиями ФАС России и действующим законодательством, а самим компаниям дает

Таблица 3. Пример оценки критериев для категории «Аптечная сеть» по результатам обсуждения индивидуальных оценок экспертов

Table 3. An example of an assessment of criteria for the “Pharmacy chain” category based on the results of a discussion of individual expert assessments

Критерии оценки потенциальных контрагентов <i>Criteria for evaluating potential counterparties</i>	Средняя по оценкам экспертов <i>Average according to experts' estimates</i>	Принятая оценка критерия <i>Accepted criterion assessment</i>
Валовый оборот в коммерческом сегменте продаж за последний полный год, не менее X млрд руб.	25,4	25
Возможность формирования и автоматизированного предоставления отчетности о продажах и остатках продукции в установленном поставщиком порядке	24,7	25
Отсутствие расторжения ранее заключенного договора в течение 3 предыдущих лет	25,0	25
Доля рынка РФ в коммерческом офлайн-сегменте продаж, не менее X%	5,3	5
Возможность предоставления фискальной отчетности по продажам продукции	2,8	3
Позиция в открытых, официально публикуемых рейтингах	3,0	3
Возможность предоставления отчета по структуре продаж	1,6	2
Количество регионов присутствия по итогам последнего отчетного периода (год), не менее X регионов	2,9	3
Срок присутствия на рынке, не менее X лет	4,2	5
Наличие опыта работы с продукцией компании ранее при ее закупке не по прямым договорам	5,3	4
ИТОГО		100

возможность сформировать устойчивые коммерческие связи и обеспечить безубыточную финансовую деятельность.

Ценообразование и формула цены в условиях категоризации контрагентов

В условиях высокой вариабельности существующих методик ценообразования ценовая дискриминация – одна из наиболее частых причин обращения в антимонопольные органы [16]. Ценообразование на фармацевтическом рынке носит многоаспектный характер. Предельный размер оптовых цен и розничных надбавок к ценам производителей на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты устанавливается органами исполнительной власти субъектов РФ [3].

При этом по другим товарным категориям остается возможность самостоятельно разрабатывать формулы цены, ориентируясь на экономическую целесообразность, принятые нормы рентабельности, конкурентную среду и маркетинговые исследования по другим товарным категориям.

Представленные подходы к сегментации на основании прозрачных критериев, обеспечивающих равный доступ и условия для разных категорий контрагентов, могут быть использованы при определении и адаптации формул цены для участников каждого из сегментов.

Ценообразование, основанное на калькуляции затрат и учете всех издержек производителя в системе товаропроводящей цепочки и взаимодействия с той или иной категорией контрагентов [17], должно быть представлено в виде базовой формулы с включением в нее поправочных коэффициентов и элементов, отражающих особенности скидочно-бонусной программы для определенных групп контрагентов или иных факторов, влияющих на изменение цены.

Рекомендации по реализации скидочно-бонусной программы

Анализ внутренних документов компании показал, что в настоящее время в коммерческой практике используются разнообразные формы применяемых мер стимулирующего характера: скидки, бонусы, выплаты, компенсации, инвестиции, премии, кросс-вознаграждения, специализированные надбавки и другие. В целях их систематизации, унификации и исключения использования различных терминов применительно к одним и тем же механизмам продвижения продукции авторами предложены определения понятий «меры стимулирующего характера», «скидка», «бонус», «компенсация».

Для выявления потенциального проявления дискриминационных условий при предоставлении различных видов стимулирующих выплат в адрес контрагентов компании проведен структурно-динамический анализ реализованных компанией скидок и бонусов за анализируемый период.

Исследования показало, с одной стороны, неоднородность и высокую вариативность видов и размеров выплат в зависимости от категории контрагента, а с другой стороны – значительные изменения в структуре выплат. Проявляется перераспределение долей в течение трех лет, появление или, наоборот, прекращение выплат отдельных видов в адрес разных категорий контрагентов. Полученная картина свидетельствует об отсутствии системного подхода при формировании стимулирующей политики в рамках реализации скидочно-бонусной программы компаний в отношении разных категорий партнеров, что может приводить к дискриминационным проявлениям на рынке лекарственных препаратов.

На основе систематизации данных по выплатам компаний в адрес разных категорий контрагентов и принятой на фармацевтическом рынке практики авторами сформулированы следующие их виды:

- объемные (зависят от оборота контрагента). Объемные выплаты подразделяются на статические (установлен процент от оборота, который формирует скидку или бонус) и прогрессивные (процент скидки или бонуса меняется в зависимости от качественных и (или) количественных критериев);
- фиксированные – выплаты, не зависящие от оборота и зафиксированные в дополнительных соглашениях.

С учетом разработанных рекомендаций и предложенной классификации выплат

возможная общая концептуальная матрица выплат представлена в таблице 4.

Важно, что пороговые значения скидок и бонусов должны быть едиными внутри каждой категории контрагентов и могут определяться компанией согласно зафиксированной в коммерческой политике процедуре исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, финансового состояния компании и возможностей стимулирования при сохранении необходимого уровня маржинальности и рентабельности продаж продукции через соответствующие каналы сбыта.

Таблица 4. Концептуальная матрица выплат стимулирующего характера разным категориям контрагентов

Table 4. A conceptual matrix of incentive payments to different categories of counterparties

Виды выплат <i>Types of payments</i>	Категория контрагентов / <i>Counterparty category</i>					
	Дистрибьюторы <i>Distributors</i>		Аптечные организации <i>Pharmacy organizations</i>		E-com	
	Госпиталь <i>Hospital</i>	Ретейл <i>Retail</i>	Аптечная сеть, ассоциация <i>Pharmacy chain, association</i>	Аптека, аптечный пункт <i>Pharmacy, pharmacy center</i>	Дистрибьютор, агрегатор, сеть <i>Distributor, aggregator, chain</i>	Аптека <i>Pharmacy</i>
Статические / <i>Static</i>						
Бонус за объем закупок, продаж или остатков (при отсутствии прямого контракта)						
Скидка при низком сроке годности препарата (до 99% на отдельные SKU)						
Бонус за досрочную/своевременную оплату						
Иные						
Прогрессивные / <i>Progressive</i>						
Бонус за достижение определенного объема закупки по итогам отчетного периода						
Скидка за выбранный объем товара						
Бонус за СДЗ						
Иные						

При разработке мер стимулирующего характера и регулятивных документов должны быть исключены формулировки, допускающие неоднозначные трактовки содержания или дублирование скидки или бонуса (к примеру, скидка за объем закупки и бонус за объем закупки).

В коммерческой политике необходимо системно отразить порядок вычисления (формулы) и размеры стимулирующих выплат в виде примеров расчета объемных статичных стимулирующих вознаграждений, объемных прогрессивных стимулирующих вознаграждений и порядка предоставления фиксированных вознаграждений [6]. Необходимо конкретизация мер стимулирующего характера, которые могут применяться к отдельным категориям реализуемой продукции.

Выводы

Анализ теоретических основ существующей нормативно-правовой базы и проведенное исследование результатов практической деятельности фармацевтических компаний, действующих на рынке Российской Федерации, позволяет сделать следующие выводы:

1. Содержание понятия «коммерческая политика» в настоящее время не имеет единого научного определения и не закреплено институционально, при этом как исследователи, так и участники реального сектора экономики подтверждают актуальность и важность внедрения практик антимонопольного комплаенса или коммерческих (торгово-сбытовых) политик в коммерческую деятельность. Особое значение это приобретает на фармацевтическом рынке ввиду его социальной значимости и высокой патентной защиты, предполагающей возникновение антимонопольных рисков в части злоупотребления доминирующим положением.
2. С целью систематизации процессов взаимодействия с контрагентами и клиентами и снижения рисков неконкурентного поведения Федеральной антимонопольной службой России и профессиональным объединением – Ассоциацией европейского бизнеса по здравоохранению и фармацевтике в рамках разработанных ими Рекомендаций и Кодекса добросовестных практик определены базовые подходы и требования к созданию и внедрению коммерческих политик фармацевтических компаний. Проведенный авторами анализ документов показывает их взаимодополняемость, однако предложенные положения носят обобщенный характер и не обеспечивают защиты компании от нарушений антимонопольного законодательства, требуют дополнительной адаптации и экономического обоснования с учетом внутренних бизнес-процессов для каждого участника рынка.
3. Аудит действующих корпоративных документов фармацевтических компаний, а также оценка результатов деятельности на российском рынке за исследуемый период показали уязвимость производителей лекарственных препаратов и высокие риски возникновения нарушений антимонопольных требований, в том числе непреднамеренных.
4. Систематизация эмпирических данных позволила сформировать методологические подходы к процедурам отбора и оценки контрагентов, обеспечивающим недискриминационный доступ участников к рынку, прозрачность и легитимность процедуры принятия решения о заключении или прекращении действия договоров поставки.
5. Структурно-динамический анализ применяемых фармацевтическими компаниями инструментов стимулирования сбыта отразил отсутствие системности,

последовательности и транспарентности в реализуемых скидочно-бонусных программах. С учетом представленных данных авторами разработаны экономически обоснованный подход и рекомендации по формированию справедливой и конкурентной системы скидок и стимулирующих выплат.

Заключение

Экспертная и аналитическая деятельность авторов показала, что внедрение коммерческой политики обеспечивает экономико-правовое обоснование выбранной стратегии и тактики функционирования и развития компании, способствует снижению операционных и правовых рисков, сокращению возможного ущерба от административных и уголовных санкций, содействует формированию благоприятного бизнес-имиджа и реализации высоких стандартов сотрудничества с партнерами.

Предложенные авторами подходы и рекомендации по понятийному аппарату, сегментации и категоризации контрагентов на фармацевтическом рынке, методологии применения скидок и бонусов не являются исчерпывающими. Конъюнктура рынка регулярно диктует новые условия и требования для обеспечения инновационного развития, соответствия современным достижениям фармацевтической науки.

Вместе с тем содержательная, а не структурная унификация коммерческих политик для всех участников рынка также может создавать дополнительные издержки, снижать договорную культуру и провоцировать риски координации действий участников.

Эффективная коммерческая политика должна включать механизмы и процедуру ее изменения, перечень обстоятельств, ответственных лиц и сроки корректировки документа при необходимости. При этом о любых изменениях все контрагенты должны быть извещены заблаговременно, а поправки – соответствовать требованиям законодательства.

Разработанная и утвержденная в антимонопольном органе коммерческая политика не является индульгенцией для признания действий компании правомерными в случае выявления признаков злоупотребления доминирующим положением и нарушения антимонопольного законодательства. При этом качественная и комплексная подготовка к ее формированию на основе глубокой аналитики как практических результатов взаимодействия с контрагентами и накопленных исторических данных внутри компании, так и с учетом опыта, методологий и практик, принятых на рынке, а также в соответствии с требованиями и рекомендациями ФАС России существенным образом может способствовать минимизации рисков и профилактике антиконкурентных действий.

Список литературы

1. Авдашева С.Б., Курдин А.А. Задачи торговых политик частных компаний как инструмента регулирования и развития конкуренции: мировой опыт и попытка прогноза // Экономическая политика. 2013. №5. С. 106–126.
2. Акимова И. Торговые политики: аргументы за и против [Электронный ресурс] // Конкуренция и право. 20.02.2015. URL: <https://cljournal.ru/vybor/111/> (дата обращения: 02.11.2024).
3. Ботнарюк М.В., Тимченко Т.Н. Российский фармацевтический рынок: основные тренды развития и ценообразования в современных условиях // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30. №2. С. 198–206. DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-2-198-206.
4. Дехтярь И.Н. Проблемные вопросы борьбы с нарушениями антимонопольного законодательства на фармацевтическом рынке России // Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права (Сорокинские чтения): сборник статей по материалам международной научно-практической конференции (Санкт-

- Петербург, 24 марта 2023 г.) / под общ. ред. А. И. Каплунова, сост.: А. И. Каплунов, А. О. Дрозд, Н. М. Крамаренко, Э. Х. Мамедов. – СПб.: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. С. 143–150.
5. Князева И. В. Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. №2 (78). С. 5–25. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.
 6. Князева И. В., Бондаренко И. В., Заикин Н. Н. Реализация скидочной политики на дефицитных B2B рынках: маркетинговый подход или ценовая дискриминация? // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №4. С. 60–78. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-60-78.
 7. Князева И. В., Дозмаров К. В. Антимонопольный комплаенс – профилактика компаниями рисков нарушения конкурентного законодательства // ЭКО. 2020. №4 (550). С. 110–129. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-110-129.
 8. Князева И. В., Заикин Н. Н., Бондаренко И. В. Ценовая дискриминация на дефицитных рынках: теоретический анализ // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №3. С. 71–85. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-71-85.
 9. Кодекс добросовестных практик в фармацевтической отрасли (подготовлен Рабочей группой под эгидой Комитета Ассоциации европейского бизнеса по здравоохранению и фармацевтике 19 апреля 2016 г.) [Электронный ресурс] // ФАС России. URL: <https://fas.gov.ru/documents/562364> (дата обращения: 22.10.2024).
 10. Марков Н. И., Якимова Е. А. Анализ конкуренции и уровня доминирования на фармацевтическом рынке России // Фармакоэкономика: теория и практика. 2022. Т. 10. №4. С. 22–33. DOI: 10.30809/phe.4.2022.4.
 11. Муравская Е. М. Антимонопольный комплаенс // Юность науки: сборник студенческих научных статей / под ред. Н. И. Архиповой, редколл.: Е. В. Зенкина [и др.]. – М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. С. 343–348.
 12. Надежда Шаравская: Фармацевтическая отрасль всегда находится в зоне повышенного внимания антимонопольных органов [Электронный ресурс] // ФАС России. 09.07.2020. URL: <https://fas.gov.ru/news/30088> (дата обращения: 29.10.2024).
 13. Нумерова А. А., Денченкова О. Е. Соотношение частных и публичных интересов в антимонопольном регулировании (на примере фармацевтического рынка) // Российское конкурентное право и экономика. 2020. №1 (21). С. 18–25. DOI: 10.32686/2542-0259-2020-1-18-25.
 14. Рекомендации ФАС России по разработке и применению коммерческих политик хозяйствующими субъектами, занимающими доминирующее положение на рынках лекарственных средств и рынках медицинских изделий (разработаны Управлением контроля социальной сферы и торговли Федеральной антимонопольной службы и одобренные Президиумом ФАС России 17 июня 2015 года) [Электронный ресурс] // ФАС России. URL: <https://fas.gov.ru/documents/575620> (дата обращения: 22.10.2024).
 15. Сдвижков М. А. Антимонопольный комплаенс в фармацевтической отрасли: проблемы и перспективы внедрения // Российское конкурентное право и экономика. 2021. №4 (28). С. 52–59. DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-52-59.
 16. Смирнова О. О., Агапова Е. В., Елагина А. С. Антимонопольное регулирование ценовой дискриминации: нормативное определение и особенности выявления // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. №6 (128). С. 6–8.
 17. Солодова Р. Н., Соколова А. М. Государственное регулирование ценообразования лекарственных средств в России – законодательная база, обзор международного опыта и взгляд в будущее // Современная организация лекарственного обеспечения. 2019. №3. С. 11–18. DOI: 10.30809/solo.3.2019.2.
 18. Стенограмма круглого стола «Последствия антимонопольной регламентации торговой политики частных компаний» (Москва, 13 мая 2013 г.) / Аналитический центр при Правительстве РФ // Современная конкуренция. 2013. №3 (39). С. 3–29.
 19. Фармацевтический рынок России 2023 [Электронный ресурс] // DSM Group. URL: https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf (дата обращения: 16.11.2024).
 20. Цыганов А. Г. Торговые практики хозяйствующих субъектов – направление развития конкурентной политики // Экономическая политика. 2013. №5. С. 73–80.
 21. Global Medicine Spending and Usage Trends: Institute Report // IQVIA. 05.03.2020. URL: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/global-medicine-spending-and-usage-trends> (дата обращения: 26.10.2024).

Сведения об авторах

Князева Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия, irknyazeva@yandex.ru

Шкулова Елена Александровна, ORCID 0000-0001-8791-0784, канд. экон. наук, преподаватель кафедры маркетинга и рекламы, Институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, ashkulova@gmail.com

Статья поступила 12.02.2025, рассмотрена 18.02.2025, принята 28.02.2025

References

1. Avdasheva S., Kudrin A. *Zadachi torgovykh politik chastnykh kompanii kak instrumenta regulirovaniya i razvitiya konkurentsii: mirovoi opyt i popytka prognoza* [Objectives of trade policies of private companies as an instrument of regulation and competition: World experience and attempt to forecast]. *Economicheskaya politika*=Economic Policy, 2013, no.5, pp.106-126.
2. Akimova A. *Torgovye politiki: argumenty za i protiv* [Trade policy: Arguments for and against]. *Konkurentsia i pravo*, 20.02.2015. Available at: <https://cljournal.ru/vybor/111/> (accessed 02.11.2024).
3. Botnaryuk M. V., Timchenko T. N. The Russian pharmaceutical market: The main trends of development and pricing in modern conditions. *Problemy socialnoi gigieny, zdavookhraneniya i istorii mediciny*=Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine, 2022, vol.30, no.2, pp.198-206 (in Russian). DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-2-198-206.
4. Dekhtyar I. *Problemnye voprosy borby s narusheniyami antimonopolnogo zakonodatelstva na farmaceuticheskoy rynke* [Problematic issues of combating violations of antimonopoly legislation in the Russian pharmaceutical market]. *Aktualnye problemy administrativnogo i administrativno-processual'nogo prava (Sorokinskie chteniya): sbornik statei po materialam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferencii (Sankt-Peterburg, 24 marta 2023 g.)* [Actual problems of administrative and administrative procedure law (Sorokin readings): Collection of articles based on the materials of the international scientific and practical conference (St. Petersburg, March 24, 2023)]. Ed. by A. I. Kaplunov, compiled by A. I. Kaplunov, A. O. Drozd, N. M. Kramarenko, E. Kh. Mamedov. St. Petersburg, 2023, pp.143-150 (in Russian).
5. Knyazeva I. The Scylla and Charybdis of Antitrust Enforcement in the Context of the Socio-Economic Crisis Caused by the COVID-19 Pandemic. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.2(78), pp.5-25 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.
6. Knyazeva I., Bondarenko I., Zaikin N. Implementation of a Discount Policy the Shortage B2B Markets: A Marketing Ploy or Price Discrimination? *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4, pp.60-78 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-60-78.
7. Knyazeva I., Dozmarov K. Antitrust Compliance Programme-Prevention of Risks of Violation of Competition Law by the Company. *Eko*=ECO, 2020, no.4(550), pp.110-129 (in Russian). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-110-129.
8. Knyazeva I., Zaikin N., Bondarenko I. The Price Discrimination on the Shortage Markets: Theoretical Analysis. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.3, pp.71-85 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-71-85.
9. *Kodeks dobrosovestnykh praktik v farmatsevticheskoy otrasli (podgotovlen Rabochei gruppoi pod egidoi Komiteta Assotsiatsii evropeiskogo biznesa po zdavookhraneniyu i farmatsevtike 19 aprelya 2016 g.)* [The Code of Good Practices in the Pharmaceutical Industry (was prepared by a Working Group under the auspices of the Association of European Businesses Committee on Healthcare and Pharmaceuticals on April 19, 2016)]. *FAS Rossii*. Available at: <https://fas.gov.ru/documents/562364> (accessed 22.10.2024) (in Russian).
10. Markov N., Yakimova E. Analysis of Competition and Dominance in the Russian Pharmaceutical Market. *Farmakoeconomika: teoriya i praktika*=Pharmacoeconomics: Theory and Practice, 2022, vol.10, no.4, pp.22-33 (in Russian). DOI: 10.30809/phe.4.2022.4.

11. Muravskaya E. *Antimonopolnyi complains* [Antitrust compliance]. *Unost nauki: sbornik studentcheskikh nauchnykh statei* [Youth of Science: Collection of student scientific articles]. Ed. by N.I. Arkhipovoy; ed. board: E.V. Zenkina [et al.]. Moscow, Russian State Humanitarian University, 2022, pp.343-348 (in Russian).
12. Nadezhda Sharavskaya: *Farmatsevticheskaya otrasl' vsegda nakhoditsya v zone povyshennogo vnimaniya antimonopol'nykh organov* [Nadezhda Sharavskaya: The pharmaceutical industry is always in the zone of increased attention of antimonopoly authorities]. *FAS Rossii*, 09.07.2020. Available at: <https://fas.gov.ru/news/30088> (accessed 29.10.2024).
13. Numerova A., Denchenkova O. Correlation between private and public interests in antitrust regulation (as demonstrated by the pharmaceutical market). *Rossiiskoe konkurentnoe parvo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2020, no.1(21), pp.18-25 (in Russian). DOI: 10.32686/2542-0259-2020-1-18-25.
14. *Rekomendatsii FAS Rossii po razrabotke i primeneniyu kommercheskikh politik khozyaistvuyushchimi sub"ektami, zanimayushchimi dominiruyushchee polozhenie na rynkakh lekarstvennykh sredstv i rynkakh meditsinskikh izdelii (razrabotany Upravleniem kontrolya sotsial'noi sfery i torgovli Federal'noi antimonopol'noi sluzhby i odobrennye Prezidiumom FAS Rossii 17 iyunya 2015 goda)* [Russian FAS Recommendations on the development and application of commercial policies by business entities that occupy a dominant position in the markets of medicines and medical devices (developed by the Department of Control of the Social Sphere and Trade of the Federal Antitrust Service and approved by the Presidium of the FAS of Russia on June 17, 2015)]. *FAS Rossii*. Available at: <https://fas.gov.ru/documents/575620> (accessed 22.10.2024).
15. Sdvizhkov M. A. Antitrust compliance in the pharmaceutical industry: Problems and prospects of implementation. *Rossiiskoe konkurentnoe parvo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2021, no.4(28), pp.52-59 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-52-59.
16. Smirnova O., Agapova E., Elagina A. *Antimonopolnoe regulirovanie cenovoi diskriminatsii: normativnoe opredelenie i osobennosti vyavleniya* [Antimonopoly regulation of price discrimination: regulatory definition and features of detection]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2015, no.6(128), pp.6-8 (in Russian).
17. Solodova R., Sokolova A. State regulation of medicines' pricing in Russia – legislative framework, international overview and glimpse into the future. *Sovremennaya organizatsiya lekarstvennogo obespecheniya*=Current Drug Supply Management, 2019, no.3, pp.11-18 (in Russian). DOI: 10.30809/solo.3.2019.2.
18. *Stenogramma kruglogo stola «Posledstviya antimonopol'noi reglamentatsii torgovoi politiki chastnykh kompanii» (Moskva, 13 maya 2013 g.) / Analiticheskii tsentr pri Pravitel'stve RF* [Transcript of the round table "Consequences of antimonopoly regulation of trade policy of private companies" (Moscow, May 13, 2013), Analytical Center under the Government of the Russian Federation]. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2013, no.3(39), pp.3-29 (in Russian).
19. *Farmatsevticheskii rynek Rossii 2023* [Russian Pharmaceutical Market 2023]. DSM Group. Available at: https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf (accessed 16.11.2024).
20. Tsyganov A. G. *Torgovye praktiki khozyaistvuushikh sub'ektov – napravlenie razvitiya konkurentnoi politiki* [Trade practices of business entities – the direction of development of competition policy]. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2013, no.5, pp.73-80 (in Russian).
21. Global Medicine Spending and Usage Trends: Institute Report. IQVIA, 05.03.2020. Available at: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/global-medicine-spending-and-usage-trends> (accessed 26.10.2024).

About the authors

Irina V. Knyazeva, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – Branch of RANEPa, Novosibirsk, Russia, irknyazeva@yandex.ru

Elena A. Shkulova, ORCID 0000-0001-8791-0784, Cand. Sci (Econ.), Lecturer at Marketing and Advertising Department, Institute of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, ashkulova@gmail.com

Received 12.02.2025, reviewed 18.02.2025, accepted 28.02.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90

Предпринимательские функции в контексте подготовки профессиональных предпринимателей

Э.З. Омаров^{1*}

¹*Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия*

**om-t72@inbox.ru*

Аннотация. В статье представлено авторское обоснование необходимости профессионального предпринимательского образования. Выявлено, что для легитимности предпринимательства как науки и образования необходима адекватная этой сфере терминология. Доказано, что предпринимательство – это профессиональная деятельность, основанная на специальных знаниях, умениях и навыках, которые можно формировать в процессе обучения. Определены специфические предпринимательские функции, в которых управленческие функции, вопреки принятому мнению, являются далеко не главными. На основе анализа теоретических подходов к выделению предпринимательских функций выявлены дискуссионные моменты их формулирования и обоснован авторский предпринимательский цикл, включающий функции и компетенции предпринимателя. Приводятся суждения ученых, изучающих профессиональное предпринимательское образование. Исследуется формулировка функций и компетенций предпринимателей в трактовке различных авторов. Обосновывается авторская формулировка предпринимательских функций и компетенций. Работа имеет теоретическое значение, поскольку вносит вклад в теорию предпринимательства. Практическое значение основано на возможности применения авторского предпринимательского цикла при построении образовательных программ обучения предпринимателей.

Ключевые слова: функции предпринимателя, предпринимательское образование, предпринимательский университет, компетенции предпринимателя, предпринимательский цикл

Для цитирования: Омаров Э. З. Предпринимательские функции в контексте подготовки профессиональных предпринимателей // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 78–90. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90

Entrepreneurial Functions in the Context of Training Professional Entrepreneurs

E. Omarov^{1*}

¹*Tyumen State University, Tyumen, Russia*

**om-t72@inbox.ru*

Abstract. The article presents the author's justification for the need for professional entrepreneurial education. It is revealed that the legitimacy of entrepreneurship as a science and education requires terminology adequate to this area. It is proven that entrepreneurship is a professional activity based on special knowledge, skills and abilities that can be formed in the learning process. Specific entrepreneurial functions are defined, in which managerial functions, contrary to popular belief, are far from being the main ones. Based on the analysis of theoretical approaches to identifying entrepreneurial functions, controversial aspects of their formulation are identified and the author's entrepreneurial cycle, including the functions and competencies of an entrepreneur, is substantiated. The opinions of scientists studying professional entrepreneurial education are given. The formulation of the functions and competencies of entrepreneurs in the interpretation of various authors is studied. The author's formulation of entrepreneurial functions and competencies is substantiated. The work has theoretical significance, since it contributes to the theory of entrepreneurship. Practical significance is based on the possibility of using the author's entrepreneurial cycle in the construction of educational programs for training entrepreneurs.

Keywords: functions of an entrepreneur, entrepreneurial education, entrepreneurial university, entrepreneurial competencies, entrepreneurial cycle

For citation: Omarov E. Entrepreneurial Functions in the Context of Training Professional Entrepreneurs. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.78-90 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90

Введение

В условиях турбулентных изменений рынков потребностью общества является появление нового типа людей, способных создавать бизнес-идеи в условиях неопределенности. Высшие учебные заведения должны идентифицировать запросы общества и осуществлять подготовку таких специалистов, при этом система образования обязана работать проактивно. В настоящее время предпринимательское образование не является самостоятельным, а реализуется в рамках направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Не существует государственного образовательного

стандарта и профессионального стандарта, регулирующего трудовую деятельность людей, занятых предпринимательской деятельностью. Подготовка управленческих кадров и подготовка предпринимателей на практике являются синонимичными. Выявленные обстоятельства не позволяют вычленить именно предпринимательское образование при использовании результатов исследований. Смешение понятий наблюдается в учебных планах, программах обучения, при определении компетенций, тематических планов курсов, в образовательном контенте и многих других аспектах. Основная сложность, по нашему мнению, наблюдается при выделении предпринимательских

функций и необходимых компетенций для их выполнения.

Цель статьи – идентификация предпринимательских функций, составляющих канву трудовой деятельности предпринимателя.

Задачами работы является анализ теоретических подходов к выделению предпринимательских функций, выявление основных дискуссионных моментов этой темы, формулировка авторского подхода к предпринимательскому циклу, функциям и компетенциям предпринимателя.

Обзор литературы

Предпринимательское образование как самостоятельное явление в научном сообществе обсуждается с начала 2000-х гг. Многие авторы, например И. Н. Шафранская [1, с. 80–81], обращают внимание на взаимозависимость данного типа образования и развития предпринимательской деятельности. Г. В. Широкова [2, с. 12] считает предпринимательское образование элементом системы бизнес-образования. Данные типы образования определяются как синонимы [3, 4], либо само обучение данному виду деятельности ставится под сомнение [1].

Актуальность комплексного переосмысления предметного поля предпринимательства поднимается в работах А. Ю. Чепуренко [5, с. 44], который отмечает, что предпринимательство должно стать новой областью экономических исследований. Однако для признания легитимности предпринимательства как науки и сферы образования необходима адекватная этой сфере методология исследования и терминология.

П. С. Сорокин, А. Б. Повалко, С. Е. Черненко [6] рассматривают эффекты от обучения предпринимательству. В качестве эффекта может быть желание или фактическое открытие собственного бизнеса. Данные авторы отмечают недостаточность исследований предпринимательских компе-

тенций для достижения этих эффектов и их взаимосвязь.

Наиболее системно вопросы терминологии и методологии предпринимательского образования освещены в работах Ю. Б. Рубина [7–9], который акцентировал внимание на целесообразности выделения именно предпринимательских функций, структурировал их и разработал проект профессионального стандарта «Предприниматель (Специалист по решению предпринимательских задач)» [10, 11].

Несмотря на имеющиеся исследования различных сфер предпринимательского образования, в том числе выделение специфических функций и компетенций, эмпирические подтверждения их применимости на практике нам неизвестны. В этой связи группировка трудовых функций в рамках предпринимательского цикла, апробированная автором-предпринимателем, может дополнить этот терминологический пробел и быть использована в предпринимательском образовании.

Дискуссионные вопросы выделения специфических предпринимательских функций

Понятие предпринимательских функций – традиционный вопрос для изучения в экономике предпринимательства. При выделении профессиональных функций предпринимателя мы отходим от экономического понятия «предпринимательская функция» и акцентируем внимание на функциональной специфике профессиональной деятельности.

Ретроспективный анализ данного вида деятельности, проведенный на основе классических работ (Й. Шумпетера, Ж.-Б. Сэй и других) [12, 13], позволил выявить базовые предпринимательские функции: ресурсную, инновационную и экономическую.

Ресурсная функция предпринимательства предполагает, что предприниматель

объединяет в единый процесс производства основные виды ресурсов – труд, землю, капитал. Инновационная связана с созданием нового продукта и принятием на себя рисков с его выходом на рынок. Экономическая основана на том, что предпринимательская деятельность должна приносить прибавочную стоимость (прибыль).

На основе этих функций трактуется предпринимательская деятельность практически во всех образовательных источниках. Так, например, Я. В. Смирнова выделяет шесть функций [14, с. 7–8]: общеэкономическую, ресурсную, организационную, социальную, творческую и политическую, Л. Н. Стребкова [15, с. 10] – пять идентичных функций (творческая, организационная, социальная, ресурсная, общеэкономическая), Л. М. Капустина – четыре (творчески-поисковая, организационная, ресурсная, социальная) [16, с. 20–21].

Интерпретация основана на расширенной трактовке функций, определенных выше. Выделение отдельно политической функции предпринимательства связано у Я. В. Смирновой с влиянием бизнеса на развитие страны. Перенос на предпринимательство государственных функций наблюдается также у Е. А. Алешина и Е. И. Севостьянова, которые считают, что предпринимательство должно выполнять как социальную функцию формирования среднего класса, так и психологическую, а именно осознание себя как особой силы, влияющей на различные стороны жизни страны, воспитание населения через демонстрацию возможности управления собственной жизнью [17, с. 12].

Циклический характер предпринимательской деятельности наблюдается у А. В. Бусыгина [18, с. 65], который предполагает, что функции предпринимательства связаны с процессом производства и основаны на прохождении капитала:

1. Поиск первоначального капитала.
2. Приобретение необходимого для запуска предприятия.

3. Производство товара и реализация.

4. Получение прибыли от продажи, инвестиции в развитие бизнеса.

Таким образом, предпринимательские функции понимаются в общеэкономическом аспекте и основываются на особой роли предпринимателей в обществе, а не на конкретных функциях, которые и обеспечивают деятельность предпринимателя. К сожалению, большинство подобных трактовок в основном абстрактны. Такое понимание предпринимательских функций перешло в ЕГЭ по обществознанию и в большинство курсов по предпринимательству.

Доминирующий макроэкономический подход к пониманию предпринимательства, по нашему мнению, сдерживает научные и прикладные исследования в данной сфере. Распространенную трактовку функций сложно использовать при обучении предпринимательству, так как выполнение обозначенных функций не приводит к достижению цели (развитию предприятия). Поэтому фокус внимания часто переключен на формирование компетенций, а не на деятельность, для которой эти компетенции формируются.

Отдельные авторы, например С. А. Анохин [19], ставят вопрос о составе и особенностях идентификации предпринимательского труда и его сложности. Однако системный подход к выделению предпринимательских функций и связанных с ними профессиональных компетенций можно наблюдать преимущественно в работах Ю. Б. Рубина и ученых Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП) [8, 9, 20, 21].

Ю. Б. Рубин и его коллеги выделяют четыре группы функций предпринимателя, отличающие его профессиональную деятельность от других профессий, а именно создание бизнеса, ведение, развитие и прекращение [11, 22]. Каждая группа функций детализируется через определенные действия/задачи, необходимые для их выполнения.

Данной группой авторов разработаны также профессиональные компетенции предпринимателей [9, 20].

Существенной проблемой, усугубляющей понимание и принятие терминологии предпринимательских функций и компетенций, является особое отношение в обществе к предпринимательству, в том числе и со стороны самих предпринимателей, которые считают, что предприниматель – это не профессия, а образ жизни или состояние души. При этом отношение к предпринимателям и к предпринимательской деятельности в оценке самих предпринимателей могут быть от крайне негативного до крайне положительного.

Особое место в дискуссиях занимает тема успешности предпринимательской деятельности [23] и предпринимательского образования. Необходимо отметить, что вопросы корреляции успешности предпринимательской деятельности и образования изучены недостаточно. В то же время отсутствие системного образования в предпринимательской сфере не свидетельствует о том, что успешные предприниматели от природы обладают особыми качествами для ведения предпринимательской деятельности. Многие учатся и развивают свои компетенции, однако что именно влияет на успех/неуспех, определить сложно.

Релевантные исследования можно проводить только при наличии предпринимательского образования, не являющегося частью управленческого или смежных видов образования (управление персоналом, лидерство и т. п.).

На основе концепции предпринимательского образования Ю. Б. Рубина мы поставили задачу разработать перечень профессиональных функций, опираясь на которые можно формировать образовательный контент данного типа образования.

Мы будем использовать трактовку понятия «функция» как определенные действия, которые должны приводить к достижению цели, а понятия «компе-

тенция» – как совокупность знаний и навыков, делающих возможным выполнять эти функции.

Сущность авторского подхода заключается в выделении предпринимательских функций внутри предпринимательского цикла.

Предпринимательский цикл

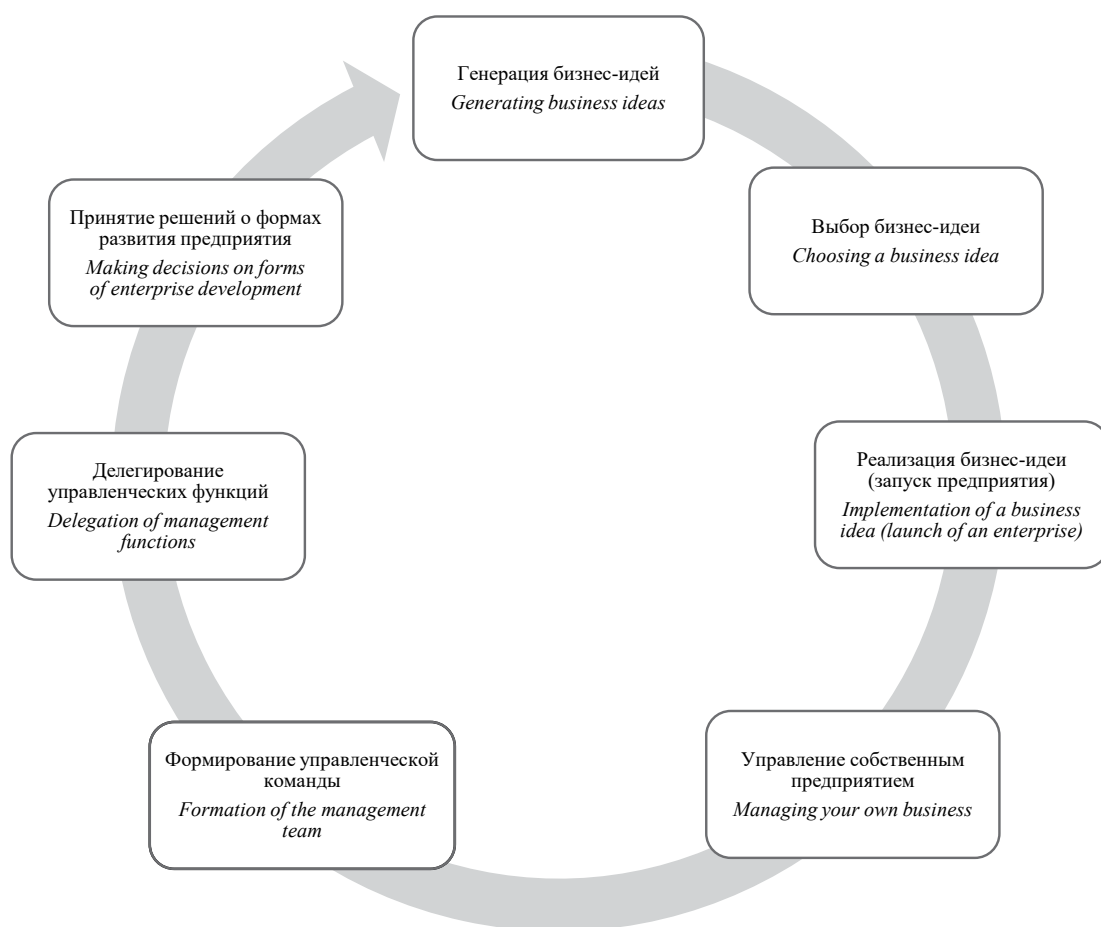
Рассмотрим предпринимательский цикл, который необходим для создания и функционирования любого бизнеса. По нашему мнению, цикл состоит из семи блоков (рис. 1). На каждом этапе предпринимательского цикла требуется выполнение определенных функций.

1) Генерация бизнес-идей.

Умение генерировать бизнес-идеи и варианты решений – первый блок из трех фундаментальных предпринимательских функций. Большинство исследователей при изучении предпринимательской деятельности совсем не обращают внимания на эту функцию, видимо полагая, что идеи для бизнеса приходят сами собой. В учебных программах редко уделяется достойное внимание обучению технологии генерации идей и формированию фундаментального навыка. В предпринимательстве качественное выполнение этой функции, при отсутствии должных знаний, занимает большой временной промежуток, так как ошибочные выборы вынуждают многократно всё начинать с начала. В силу важности данной функции формирование компетенции требует длительного образовательного процесса.

2) Выбор бизнес-идеи – второй блок фундаментальных предпринимательских функций.

В этом контексте лучшая идея – не в принципе лучшая, а та, которую предприниматель может реализовать с большой долей вероятности, с минимальными расходами и максимальным эффектом, опираясь на собственные ресурсы. Для выполнения этой функции необходимы знания и умения соотнести

**Рис. 1. Непрерывный предпринимательский цикл****Fig. 1. Continuous entrepreneurial cycle**

возможности с собственными ресурсами и перспективой развития. Выполнение этой функции возможно только при наличии умения исследовать и оценивать собственные ресурсы, а также устойчивого навыка автоматического соотнесения любой выбранной идеи с собственными ресурсами. Обучению этим компетенциям также нужно уделять особое внимание и не ограничивать во времени.

3) Реализация бизнес-идеи (запуск предприятия) – третий блок фундаментальных предпринимательских функций.

Многие предприниматели в силу отсутствия знаний в этот период допускают се-

рьезные системные ошибки, вследствие чего не могут перейти на другой этап жизненного цикла компании. Это приводит к дополнительным затратам, снижению конкурентоспособности и часто к закрытию бизнеса. Подходов к формированию компетенций успешного старта много, но, к сожалению, программ, достойных внимания, крайне мало в силу отсутствия в этом вопросе научного подхода и качественной методологии.

4) Управление собственным предприятием.

На начальной стадии создания бизнеса предприниматель сам руководит всеми бизнес-процессами. Это необходимо для точно-

го понимания деятельности бизнеса и подготовки части управленческих функций к передаче управленческой команде. Для этого ему необходимы базовые компетенции в области управления персоналом, маркетингом, финансами, бизнес-процессами. Этим компетенциям в той или иной степени обучают в рамках направления менеджмента или программ МБА. В случае с предпринимательством единственный, но очень важный недостаток этих программ в том, что они обучают управлять чужим бизнесом, а не своим. Разница между двумя подходами существенная.

5) Формирование управленческой команды.

В этом вопросе также имеется принципиальное отличие в подходах между предпринимательским и бизнес-образованием. В предпринимательском главная задача найти руководителей направлений, которым делегируется часть управленческих функций. Последние, в свою очередь, сами формируют команду исполнителей для выполнения поставленных задач. Предприниматели ищут тех, кого могут назначить владельцами процессов, а менеджеры – исполнителей. Это обуславливает разный подход в подготовке образовательного контекста и, как следствие, формирует разные компетенции.

6) Делегирование управленческих функций.

Это очень важная функция, требующая знаний технологии формирования управ-

ленческих функций, их детализации и передачи соответствующему исполнителю. Важным определяющим моментом является то, что это не только управленческие функции, так как они не укладываются в общую систему менеджмента. Например, при выполнении управленческой функции «делегирование полномочий» есть определенные элементы, такие как «управленческая сделка», «объем делегирования», «соотнесение делегируемой функции и ответственности» и прочие. При предпринимательском делегировании самым важным является выделение зон ответственности собственника компании, понимание личных ограничений и умение детализировать переданные управленческие функции для полного контроля с минимальными затратами.

7) Принятие решений о выборе вариантов развития предприятия.

Только после выполнения первых шести функций предприниматель начинает думать о трансформации предприятия.

Трансформация бизнеса предполагает возможность интенсивного и экстенсивного развития, диверсификации, а также передачи по наследству, дарения, продажи и закрытия. Всё это также функции предпринимателя, требующие серьезного обучения в течение длительного времени (рис. 2).

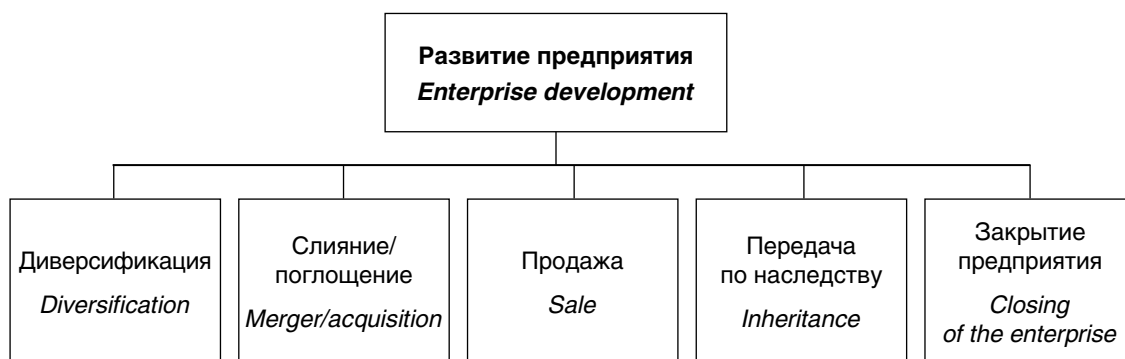


Рис. 2. Варианты развития предприятия

Fig. 2. Enterprise development options

Важно акцентировать внимание на том, что закрытие предприятия, как и продажа или передача по наследству, относятся к элементам развития, так как при умелой организации увеличивают нематериальный (опыт), материальный и социальный капитал предпринимателя.

Функции по вариативности выбора развития являются исключительно предпринимательскими. Владелец предприятия может дать поручение управленческой команде компании подготовить документы, провести сравнительные исследования, но само решение принимается предпринимателем на основе наработанных компетенций.

Следует отметить, что теория принятия решений в практике менеджмента хорошо разработана, но она малоприменима для предпринимателей. Для последних варианты развития предприятия часто являются решениями, прямо влияющими на их дальнейшую жизнь, решения соотносятся с личными ценностями и планами. В силу сложности определения параметров таких решений методический инструментарий их принятия не разработан.

Вышеперечисленные функции являются функциями профессионального предпринимателя. Данный список можно назвать укрупненным, требующим детализации и обсуждения в научном сообществе.

Предпринимательские функции и компетенции

Необходимость разработки образовательных технологий формирования и развития предпринимательских функций и навыков – открытый в науке вопрос, требующий активного обсуждения. Как показывает опыт развития крупных компаний, только непрерывное образование самого владельца бизнеса и управленческой команды могут обеспечить устойчивое развитие.

Необходимо отметить, что в предпринимательском цикле генерация идей, вы-

бор и их реализация являются базовыми функциями профессионального предпринимателя.

При качественном переходе на следующий этап цикла успешный или грамотный предприниматель всегда все новые решения утверждает после последовательного выполнения базовых функций «генерация – выбор – реализация». Поэтому при создании образовательных программ необходимо уделять особое внимание формированию и развитию компетенций предпринимателя, которые обеспечивают возможность выполнения базовых функций. Такой подход позволяет создавать новые предприятия, где предприниматель выполняет функции моделирования бизнес-процессов, подбора ближайшего окружения, соответствующего его ценностям, передаче основных полномочий и т. п.

Соответствие предпринимательских функций и компетенций, необходимых для их выполнения, представлено в таблице 1. Компетенции сформулированы на основе собственного опыта и авторского анализа различных литературных источников, методических рекомендаций и учебников по предпринимательству [9, 11, 16–18, 24–28].

Анализ предпринимательских компетенций – тема дальнейших исследований, однако даже теоретическое сопоставление мнений различных авторов позволяет сделать вывод о преобладании общепрофессиональных компетенций над специальными. Можно констатировать, что в настоящее время обучают не предпринимательству, а готовят специалиста с развитыми навыками, которые необходимы любому человеку, строящему карьеру.

Специфические компетенции предпринимателя, формирующие именно данную деятельность как профессиональную, сформированы фрагментарно, что является одной из главных проблем подготовки предпринимателей.

Таблица 1. Предпринимательские функции и компетенции, необходимые для их выполнения

Table 1. Entrepreneurial functions and competencies required to perform them

№ п/п No.	Наименование управленческой функции <i>Name of the management function</i>	Компетенции предпринимателя <i>Entrepreneur's competencies</i>	
		Специальные <i>Special</i>	Общепрофессиональные <i>General professional</i>
1	Генерация бизнес-идей	• Знание сферы бизнеса. • Знание технологии поиска бизнес-идей. • Умение формировать проектную команду для совместного поиска идей в определенной сфере бизнеса. • Знания и умения распределения ролей в проектной команде	• Умение управлять своим временем. • Умение выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития. • Умение определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности. • Умение осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода
2	Выбор лучшей бизнес-идеи	• Умение исследовать и оценивать собственные ресурсы. • Умение сопоставлять идеи с собственным ресурсом. • Знание особенностей рынка и силы конкурентов. • Умение выявлять и оценивать рыночные возможности и перспективы развития	• Умение видеть проблему с разных точек зрения. • Умение формировать независимые суждения. • Знания методов работы с критическими замечаниями
3	Реализация бизнес-идеи (запуск предприятия)	• Умение управлять риском, просчитывать варианты минимизации риска. • Знание технологии качественного и быстрого старта. • Умение оптимизировать расходы	• Умение донести идею до разных оппонентов. • Умение добиваться поставленных целей. • Умение устанавливать нужные связи. • Умение организовать работу в команде. • Умение брать ответственность за свои действия и решения
4	Управление предприятием	• Знание основных подходов к лидерству. • Знание основ управления предприятием	• Умение выбирать и ставить цели. • Умение осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной форме. • Умение управлять своим временем
5	Формирование управленческой команды	• Умение подбирать человека «под задачу». • Умение оценивать личные качества участников команды	• Умение донести идею до разных оппонентов. • Умение слушать. • Умение организовать работу в команде
6	Делегирование управленческих функций	• Умение проводить «управленческую сделку». • Умение детализировать функции. • Знание технологии постановки задач. • Умение организовать систему контроля исполнения поставленных задач	• Умение определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения. • Умение демонстрировать лидерское поведение
7	Принятие решений о выборе вариантов развития предприятия	• Знание особенностей рынка и силы конкурентов. • Знание рынка и понимание ограничений бизнеса. • Умение оценивать перспективы каждого из направлений бизнеса	• Умение вести переговоры. • Умение формировать независимые суждения. • Умение видеть проблему с разных точек зрения. • Умение принимать решения исходя из собственных ценностей и ценностных ориентаций

Заключение

Наука о предпринимательстве и предпринимательское образование как легитимная сфера с адекватной терминологией, соответствующей учебной программой и методологией преподавания в настоящее время только формируется. Нам предстоит большая работа для систематизации имеющегося положительного опыта и разработки новых регламентов. Проведенное исследование подтверждает актуальность разработки понятийного аппарата этого явления и методических рекомендаций по обоснованию новых подходов к формированию предпринимательского мышления и программ обучения.

В статье на основе анализа теоретических подходов к выделению предпринимательских функций были выявлены дискуссионные моменты их формулирования и обоснован авторский предпринимательский цикл, включающий функции и компетенции предпринимателя.

Результаты исследования могут быть использованы при реализации научных работ в области предпринимательства и разработке программ обучения предпринимательству, выделении по каждому элементу предпринимательского цикла отдельных дисциплин в рамках этих программ, а также при формулировке дидактических единиц дисциплин.

Практическая ценность основана на эмпирическом апробировании выделенных предпринимательских функций, которые автор статьи использует как в собственном бизнесе, так и в обучении предпринимательству в Международной школе предпринимательства.

Список литературы

1. *Шафранская И. Н.* Можно ли научить предпринимательству: факторы формирования предпринимательских намерений студентов // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23. № 3. С. 79–93. DOI: 10.15826/umpra.2019.03.021.
2. *Широкова Г. В., Богатырева К. А., Беляева Т. В., Ласковая А. К., Карпинская Э. О.* Глобальное исследование предпринимательского духа студентов. Национальный отчет. Россия 2018 [Электронный ресурс] // Gsom.spbu.ru. 2019. URL: https://gsom.spbu.ru/files/folder_11/GUESSS_report_2019_RUS.pdf (дата обращения: 20.06.2020).
3. *Духон А. Б., Зиньковский К. В., Образцова О. И., Чепуренко А. Ю.* Влияние программ предпринимательского образования на развитие малого бизнеса в России: опыт эмпирического анализа в региональном контексте // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 139–172. DOI: 10.17323/1814-9545-2018-2-139-172.
4. *Яшин А. А., Williams D., Ключев А. К., Багирова А. П.* Предпринимательское образование в России: анализ влияния региональных стейкхолдеров // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23. № 5. С. 64–74. DOI: 10.15826/umpra.2019.05.042.
5. *Чепуренко А. Ю.* Теория предпринимательства: новые вызовы и перспективы // Форсайт. 2015. Т. 9. № 2. С. 44–57. DOI: 10.17323/1995-459X.2015.2.44.57.
6. *Сорокин П. С., Повалко А. Б., Черненко С. Е.* Обучение предпринимательству в вузах России и мира: зачем, как и с какими результатами? – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 48 с.
7. *Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П.* Высшее предпринимательское образование: ориентиры становления и смягчения ограничений // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 11. С. 106–121. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
8. *Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П., Леднев М. В., Алексеева Е. В., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Лузыня Т. А.* Специфические черты стартаперских компетенций как планируемых результатов обучения предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 3 (79). С. 130–143. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-130-143.

9. *Рубин Ю.Б., Леднев М.В., Алексеева Е.В., Можжухин Д.П., Погорелова А.Ю., Потапова О.Н., Пузыня Т.А.* Обучение конкурентным компетенциям в магистратуре // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 97–107. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-97-107.
10. *Рубин Ю.Б., Можжухин Д.П.* Высшее предпринимательское образование: ориентиры становления и смягчения ограничений // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 11. С. 106–121. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
11. *Рубин Ю.Б.* О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (Специалист по решению предпринимательских задач)» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 5–28. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.
12. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития / пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
13. *Сэй Ж.-Б.* Трактат по политической экономии / сост., вступ. ст. и коммент. М.К. Бункиной, А.М. Семенова. – М.: Дело, 2000. – 232 с.
14. *Смирнова Я.В.* Экономика предприятия: учебное пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2017. – 120 с.
15. *Стребкова Л.Н.* Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие. – 2-е изд., доп. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2017. – 132 с.
16. *Капустина Л.М., Мыслякова Ю.Г.* Предпринимательство: учебное пособие; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – 154 с.
17. Организация предпринимательской деятельности. Краткий курс лекций / сост. А. Алешина, Е.И. Севостьянова. – Саратов, 2016. – 76 с.
18. *Бусыгин А.В.* Предпринимательство. – М.: Дело, 2001. – 640 с.
19. *Анохин С.А., Щербаков В.Н., Шупик А.И.* Общетеоретические и методологические аспекты эффективности развития предпринимательства: монография. – М.: Издательская Торговая Компания «Наука-Бизнес-Паритет», 2013. – 354 с.
20. *Рубин Ю.Б.* Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. 2016а. № 1. С. 7–21.
21. *Рубин Ю.Б.* Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
22. *Рубин Ю.Б., Алексеева Е.В., Леднев М.В., Можжухин Д.П.* Обучение предпринимательству: пути укоренения в вузовском сегменте российского образования // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 1 (61). С. 30–56.
23. *Омаров Э.З.* Проблема определения и оценки успешности предпринимательской деятельности // Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования. Humanitates. 2009. №5. С. 155–161.
24. *Орехова С.В., Никитина О.М., Ярошевич Н.Ю.* Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки // Управленец. 2024. Т. 15. №2. С. 31–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3.
25. *Ревин И.А., Цыбулевская Д.Л.* Развитие предпринимательских компетенций у студентов технического вуза // Современные проблемы науки и образования. 2015. №2-1. С. 514.
26. *Балабанова А.В.* Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. №4. С. 56–63. DOI: 10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63.
27. *Потапова О.Н., Погорелова А.Ю., Алексеева Е.В., Можжухин Д.П., Семкина Т.А.* Формирование предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. №6. С. 93–111. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111.
28. *Бубновская О.В., Крюгер Н., Гуторов И.И.* Когнитивная гибкость как фактор принятия решений в предпринимательстве // Управленец. 2022. Т. 13. № 1. С. 2–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-1.

Сведения об авторе

Омаров Эдуард Закирович, ORCID 0000-0003-3425-380X, канд. психол. наук, профессор, директор Международной школы предпринимательства, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия, om-t72@inbox.ru

Статья поступила 20.01.2025, рассмотрена 31.01.2025, принята 17.02.2025

References

1. Shafranskaya I. N. Can we teach an entrepreneur: Factors that form students' entrepreneur intentions. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*=University Management: Practice and Analysis, 2019, vol.23, no.3, pp.79-93 (in Russian). DOI: 10.15826/umpa.2019.03.021.
2. Shirokova G. V., Bogatyreva K. A., Belyaeva T. V., Laskovaya A. K., Karpinskaya E. O. *Global'noe issledovanie predprinimatel'skogo dukha studentov. Natsional'nyi otchet. Rossiya 2018* [Global study of students' entrepreneurial spirit. National report. Russia 2018]. Gsom.spbu.ru, 2019. Available at: https://gsom.spbu.ru/files/folder_11/GUESSS_report_2019_RUS.pdf (accessed 20.06.2020).
3. Dukhon A. B., Zinkovsky K. V., Obraztsova O. I., Chepurensko A. Yu. How entrepreneurship education programs affect the development of small businesses in Russia: Empirical analysis in regional contexts. *Voprosy obrazovaniya*=Educational Studies, 2018, no.2, pp.139-172 (in Russian). DOI: 10.17323/1814-9545-2018-2-139-172.
4. Yashin A. A., Williams D., Klyuev A. K., Bagirowa A. P. Entrepreneurship education in Russia: Influence of regional stakeholders. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*=University management: Practice and Analysis, 2019, vol.23, no.5, pp.64-74 (in Russian). DOI: 10.15826/umpa.2019.05.042.
5. Chepurensko A. Yu. Entrepreneurship Theory: New Challenges and Future Prospects. *Forsait*=Foresight-Russia, 2015, vol.9, no.2, pp.44-57 (in Russian). DOI: 10.17323/1995-459X.2015.2.44.57.
6. Sorokin P. S., Povalko A. B., Chernenko S. E. *Obuchenie predprinimatel'stvu v vuzakh Rossii i mira: zachem, kak i s kakimi rezul'tatami?* [Entrepreneurship education in Russian and international universities: why, how, and with what results?]. Moscow, HSE University, 2020, 48 p.
7. Rubin Yu. B., Mozhzhukhin D. P. Higher entrepreneurship education: Guidelines for the formation and mitigation of restrictions. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2022, vol.31, no.11, pp.106-121 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
8. Rubin Yu. B., Mozhzhukhin D. P., Lednev M. V., Alekseeva E. V., Pogorelova A. Yu., Potapova O. N., Puzynya T. A. Specific features of startup competencies as planned outcomes of entrepreneurship learning in bachelor's degree. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.3(79), pp.130-143 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-130-143.
9. Rubin Yu. B., Lednev M. V., Alekseeva E. V., Mozhzhukhin D. P., Pogorelova A. Yu., Potapova O. N., Puzynya T. A. Competition competencies study in the master's program. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.97-107 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-97-107.
10. Rubin Yu. B., Mozhzhukhin D. P. Higher entrepreneurship education: Guidelines for the formation and mitigation of restrictions. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2022, vol.31, no.11, pp.106-121 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
11. Rubin Yu. About the Professional Standard Draft "Entrepreneur (Specialist in Solving Entrepreneurial Goals)". *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1, pp.5-28 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.
12. Schumpeter J. A. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of economic development]. Transl. from German by V. S. Avtonomov, M. S. Lyubsky, A. Yu. Chepurensko. Moscow, Progress Publ., 1982, 455 p.
13. Say J.-B. *Traktat po politicheskoi ekonomii* [Treatise on political economy]. Comp., introd. and comment. by M. K. Bunkina, A. M. Semenov. Moscow, Delo Publ., 2000, 232 p.

14. Smirnova Ya. V. *Ekonomika predpriyatiya: uchebnoe posobie* [Economics of the enterprise: a textbook]. Yekaterinburg, UrFU Publ., 2017, 120 p.
15. Strebkova L. N. *Osnovy predprinimatel'skoi deyatel'nosti: uchebnoe posobie* [Fundamentals of entrepreneurial activity: a textbook]. 2nd edition, suppl. Novosibirsk, NGTU Publ., 2017, 132 p.
16. Kapustina L. M., Myslyakova Yu. G. *Predprinimatel'stvo: uchebnoe posobie* [Entrepreneurship: a textbook]; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State University of Economics. Yekaterinburg, USUE Publ., 2019, 154 p.
17. *Organizatsiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti. Kratkii kurs lektsii* [Organization of entrepreneurial activity. A short course of lectures]. Comp. by E. A. Aleshina, E. I. Sevostyanova. Saratov, 2016, 76 p.
18. Busygin A. V. *Predprinimatel'stvo* [Entrepreneurship]. Moscow, Delo Publ., 2001, 640 p.
19. Anokhin S. A., Shcherbakov V. N., Shupik A. I. *Obshcheteoreticheskie i metodologicheskie aspekty effektivnosti razvitiya predprinimatel'stva: monografiya* [General theoretical and methodological aspects of the effectiveness of entrepreneurship development: monograph]. Moscow, Izdatel'skaya Torgovaya Kompaniya «Nauka-Biznes-Paritet» Publ., 2013, 354 p.
20. Rubin Yu. B. Creation of graduates' entrepreneurial competencies within the educational area of baccalaureate. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2016a, no.1, pp.7-21 (in Russian).
21. Rubin Yu. B. Entrepreneurship theory: space of functional approach. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.1(67), pp.83-103 (in Russian).
22. Rubin Yu. B., Alekseeva E. V., Lednev M. V., Mozhzhuhin D. P. Entrepreneurship education: The way of rooting in University segment of Russian education. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.1(61), pp.30-56 (in Russian).
23. Omarov E. Z. The problem of success estimation of entrepreneurial business. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye issledovaniya. Humanitates*=Humanities Research. Humanitates, 2009, no.5, pp.155-161 (in Russian).
24. Orekhova S. V., Nikitina O. M., Yaroshevich N. Yu. University absorptive capacity: Normative and perceived assessments. *Upravlenets*=The Manager, 2024, vol.15, no.2, pp.31-47 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3.
25. Revin I. A., Tsybulevskaya D. L. Development of entrepreneurial competencies of students of a technical college. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*=Modern Problems of Science and Education, 2015, no.2-1, pp.514 (in Russian).
26. Balabanova A. V. Entrepreneurial competencies: Content, principles of formation and development. *Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva*=Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship, 2024, no.4 pp.56-63 (in Russian). DOI: 10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63.
27. Potapova O., Pogorelova A., Alekseeva E., Mozhzhukhin D., Semkina T. Formation of Entrepreneurial Competencies in the Field of Social Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.93-111 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111.
28. Bubnovskaya O. V., Kruger N., Gutorov I. I. Cognitive flexibility as a decision-making factor in entrepreneurship. *Upravlenets*=The Manager, 2022, vol.13, no.1 pp.2-19 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-1-1.

About the author

Eduard Z. Omarov, ORCID 0000-0003-3425-380X, Cand. Sci. (Psych.), Professor, Director of International School of Entrepreneurship, Tyumen State University, Tyumen, Russia, om-t72@inbox.ru

Received 20.01.2025, reviewed 31.01.2025, accepted 17.02.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-91-107

Методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности при формировании конкурентных преимуществ в условиях экосистемного взаимодействия

О.Е. Астафьева^{1*}¹Государственный университет управления, Москва, Россия

*oe_astafyeva@guu.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению методологии прогнозирования бизнес-процессов в промышленности в современных экономических условиях, формируемых в результате цифровизации экономики. Анализируются подходы к обеспечению конкурентоспособности промышленных предприятий на основе прогнозирования развития бизнес-процессов. Представлена детализация бизнес-процессов при обеспечении последовательных бизнес-операций, направленных на развитие и постоянное улучшение для последующего их структурирования при интеграционных взаимодействиях субъектов экономической деятельности. Отмечается, что в результате применения цифровых решений при прогнозировании бизнес-процессов формировать цепочку добавленной стоимости в сфере материального производства можно по бизнес-операциям создания продукции и в рамках предоставления услуг. Уровень конкурентоспособности зависит от модели взаимодействия хозяйствующих субъектов. И если раньше наиболее популярной была кластерная модель, отражающая уровень региональной конкурентоспособности, то с появлением промышленных экосистем конкурентное преимущество складывается за счет формирования результативных экономических отношений в условиях экосистемного взаимодействия, выходящего за рамки региона. В результате проведенного исследования предложено ввести новое понятие «экосистемное преимущество» как аналог конкурентного преимущества, основой которого являются партнерские взаимоотношения субъектов хозяйственной деятельности, когда предприятия-участники получают большую отдачу от взаимодействия посредством интеграции бизнес-процессов в экосистеме, что влияет на повышение конкурентоспособности и снижение издержек при производстве продукции. Предложено при прогнозировании бизнес-процессов в условиях экосистемного взаимодействия определять интеграционные процессы по основным и поддерживающим бизнес-процессам предприятий, входящих в промышленную экосистему, с учетом их роли в формировании конкурентных преимуществ и приоритетов национальных программ.

Ключевые слова: промышленное развитие, предприятия, закономерности функционирования, конкурентоспособность, бизнес-процессы, прогнозирование, промышленная политика, ресурсная база, структурные изменения

Для цитирования: Астафьева О.Е. Методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности при формировании конкурентных преимуществ в условиях экосистемного взаимодействия // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 91–107. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-91-107

Methodology of Forecasting Business Processes in Industry in the Formation of Competitive Advantages in the Context of Ecosystem Interaction

O. Astafyeva^{1*}

¹*State University of Management, Moscow, Russia*

^{*}*oe_astafyeva@guu.ru*

Abstract. The article is devoted to the consideration of the methodology for forecasting business processes in industry in the modern economic conditions formed as a result of the digitalization of the economy. Approaches to ensuring the competitiveness of industrial enterprises based on forecasting the development of business processes are analyzed. The article presents a detailed description of business processes in ensuring consistent business operations aimed at development and continuous improvement for their subsequent structuring in the integration interactions of economic entities. It is noted that as a result of the application of digital solutions, when forecasting business processes, it is possible to form a value chain in the field of material production according to business operations for the creation of products and within the framework of the provision of services. The level of competitiveness depends on the model of interaction between economic entities. And if earlier the most popular was the cluster model, reflecting the level of regional competitiveness, then with the advent of industrial ecosystems, a competitive advantage is formed due to the formation of effective economic relations in the context of ecosystem interaction that goes beyond the region. As a result of the conducted research, it is proposed to introduce a new concept of “ecosystem” advantage as an analogue of competitive advantage, the basis of which is the partnership of business entities, when participating enterprises receive greater returns from interaction through the integration of business processes in the ecosystem, which affects the increase in competitiveness and reduction of costs in the production of products. It is proposed to determine the integration processes for the main and supporting business processes of the set of industrial enterprises included in the industrial ecosystem when forecasting business processes in the conditions of ecosystem interaction, taking into account their role in the formation of competitive advantages. The results of the study reflected in the article will allow enterprises to determine the key development factors within the framework of the implemented strategy and priorities for increasing the competitiveness of industry, presented in national program documents.

Keywords: industrial development, enterprises, patterns of functioning, competitiveness, business processes, forecasting, industrial policy, resource base, structural changes

For citation: Astafyeva O. Methodology of Forecasting Business Processes in Industry in the Formation of Competitive Advantages in the Context of Ecosystem Interaction. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.91-107 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-91-107

Введение

В современных экономических условиях при прогнозировании бизнес-процессов в промышленности необходимо учитывать особенности функ-

ционирования и развития промышленных предприятий, predetermined цифровыми процессами в экономике и возможностями, обусловленными новыми подходами к осуществлению деятельности. Так, при

традиционных формах взаимодействия промышленных предприятий основной является вертикальная интеграция с формированием стоимости по технологической цепочке создания продукции, когда рассматриваются только бизнес-процессы «поставщик – потребитель» по стадиям производственного цикла.

С применением цифровых решений появляется возможность формирования цепочек сфер производства как в рамках предоставления услуг, так и при непосредственном создании продукции. Например, в сфере материального производства в качестве основы технологического развития следует рассматривать промышленность, в качестве структурного развития – строительство как отрасль экономики, создающую инфраструктуру промышленности, добывающие отрасли – в качестве материального обеспечения бизнес-процессов материального производства и обрабатывающую промышленность – в качестве преобразования ресурсов и сырья для индустриального развития экономики. Тогда взаимодействие предприятий будет осуществляться не по стадиям производственного цикла, а с учетом прогнозирования развития бизнес-процессов материального производства при заложенных индикаторах в национальных программах, т. е. сопряжение отраслей данной сферы позволит определить в едином цифровом пространстве развитие основных, поддерживающих и управленческих бизнес-процессов, что найдет отражение в повышении конкурентоспособности материальной сферы производства в целом.

Такая интеграция бизнес-процессов позволит контролировать процессы производства и потребления готовой продукции с эффектом экономии на масштабах производства, сокращения операционных издержек, налаживания поставки сырья и материалов, а также отслеживать бизнес-процессы всей цепочки создания стоимости, снижать неопределенность развития пред-

приятий и способствовать диверсификации производства, так как можно определить результаты промежуточного производства (детали, комплектующие, механизмы), являющиеся продукцией, применяемой для изготовления изделий смежных отраслей.

Обзор литературных источников

В 1940 г. в научный оборот Н. Н. Колосовским [1] введен территориально-производственный комплекс (далее – ТПК) как модель функционирования разных предприятий, обладающих общей логистикой, производственными циклами и целями деятельности. В то время данная модель реализовывалась в рамках плановой экономики посредством применения командно-административных методов и была достаточно действенной в сложившихся экономических условиях, позволила получить большой опыт организации деятельности промышленных комплексов, расположенных рядом и представляющих взаимосвязанное производство для получения экономического эффекта за счет грамотного «подбора» предприятий с последующим их сочетанием в экономическом районе, являющемся местом их расположения. К недостаткам данной модели можно отнести отсутствие влияния конкуренции на подбор предприятий, что свойственно экономике рассматриваемого периода, и определение их сочетания только в рамках существующей технологии производства. В этой связи для промышленных предприятий существовал фактор высоких издержек на переключение, наличие которых было определено сложностью в смене технологии (например, при подключении к другой производственной цепочке) и смене производимой продукции, когда необходимо было улучшить ее конкурентные свойства.

Кластерный подход к развитию промышленных предприятий представлен в трудах М. Энрайта, О. Сольвелла, М. Порте-

ра, К. Кетельса, А. Изаксена, Дж. Хамфри, Х. Шмитца и других. В кластер объединяются предприятия, осуществляющие деятельность на территории одного региона по однотипной продукции. В исследованиях ученых Дж. Хамфри, Х. Шмитца [2] в рамках кластерной модели деятельности предприятий рассмотрена концепция добавленной стоимости, в которой сетевое взаимодействие не учтено, а представлен подход к повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в результате вхождения в кластер.

В трудах М. Портера [3] отмечено, что повышение эффективности деятельности предприятий можно достичь интеграционными взаимодействиями, влияющими на получение дополнительных конкурентных преимуществ, однако такие преимущества не рассмотрены относительно экосистемных взаимодействий. В этой связи становится необходимым прогнозирование бизнес-процессов в промышленных комплексах, которые осуществляют деятельность в сетевой пространственно-временной среде промышленной экосистемы, создание которой позволяет им формировать сквозные бизнес-процессы с единой системой принятия технологических и управленческих решений.

В ТПК промышленные предприятия объединялись с технологической точки зрения, т.е. рядом друг с другом располагались взаимосвязанные производства. Такой подход был обоснован в том случае, когда выход продукта одного предприятия становился входным ресурсом или материалом для деятельности другого предприятия, что позволяло осуществить синхронизацию и согласование их действий и операций в бизнес-процессах. В то время как в модели, предлагаемой М. Портером [4, 5], объединение осуществлялось конкурирующими, но ведущими совместную деятельность промышленными предприятиями, сконцентрированными по географическому признаку. При

этом интеграционные объединения предприятий промышленного комплекса в кластер при прогнозировании бизнес-процессов определяются в рамках технологического цикла продукции, необходимых комплекствующих для производства конечного продукта, а также включают бизнес-процессы по его доставке конечному потребителю и бизнес-процессы обслуживания после продажи. То есть необходимо выявление всех бизнес-процессов по каждому звену технологической цепочки с распределением функций между предприятиями, что позволяет выделять их для прогнозирования развития.

Следует отметить, что объединение предприятий в промышленный кластер часто вызывает асимметрию регионального развития и снижает результативность синергетического эффекта и обычно завершается активизацией инновационной деятельности до момента получения промышленного образца, коммерциализация которого в дальнейшем происходит при организации массового производства, что говорит о достижении цели развития кластера по окончании жизненного цикла производимой продукции, и это отражается на инертности дальнейшей деятельности.

В кластерной модели взаимодействие промышленных предприятий определяется повышением конкурентоспособности за счет оптимального использования ограниченных ресурсов с формированием стратегии развития, направленной на увеличения потенциала конкурентоспособности при планировании деятельности в кластере.

Условием развития в промышленном кластере является инновационная составляющая, что определяется уровнем внедрения инноваций в производственный процесс. Уровень конкурентоспособности определяется ключевыми показателями производственно-хозяйственной деятельности предприятий и показателями оценки влияния внешних эффектов, что в совокупности

позволяет оценить развитие регионов, в которых расположен кластер, и региональную конкурентоспособность.

Таким образом определяется значимость деятельности различных предприятий для развития экономики региона их расположения.

Раньше при формировании цепочки добавленной стоимости кластерная модель деятельности рассматривалась как наиболее приоритетная. В последнее время наблюдается тренд на формирование модели экосистемного взаимодействия хозяйствующих субъектов, представленной промышленной экосистемой. В этой связи прогнозирование бизнес-процессов требует уточнения в части учета интеграционных взаимодействий между бизнес-процессами совокупности промышленных предприятий, входящих в экосистему, и их роли в формировании конкурентных преимуществ в контексте экосистемного взаимодействия.

В промышленной экосистеме деятельность предприятий не ограничивается регионом их расположения и благодаря цифровым решениям, технологическим и структурным возможностям данной модели осуществления деятельности не зависит от жизненного цикла производимой продукции и технологической цепочки.

Оценка эффективности функционирования промышленных предприятий в рамках экосистемного взаимодействия определяется в рамках цепочки создания стоимости совокупности субъектов экономики. Тогда прогнозирование бизнес-процессов определяется по производственным процессам, с выделением основных и вспомогательных в рамках промышленной экосистемы и вне ее; по логистическим процессам (входным-выходным), сервисным бизнес-процессам, являющимся поддерживающими для основных бизнес-процессов текущей деятельности и в сфере эксплуатации произведенной продукции.

Более подробно бизнес-процессы промышленного предприятия рассмотрены в таблице 1.

При экосистемном подходе происходит постоянное совершенствование бизнес-процессов благодаря результативным интеграционным процессам между предприятиями и повышению производительности труда за счет рационального использования ресурсов и обеспечения загруженности производственных мощностей. Происходит учет сквозных процессов в режиме реального времени, что способствует своевременной корректировке бизнес-процессов управления и бизнес-процессов развития за счет увеличения скорости принятия решений. Однако следует также заметить, что достижение представленных результатов связано с процессами реорганизации бизнес-процессов, в основе которых лежит улучшение хозяйственной деятельности субъектов и снижение издержек производства.

Дж. Хамфри и Х. Шмитца считают, что основным инструментом в данном процессе является государственная промышленная политика, регулирующая деятельность субъектов посредством формируемых программ развития, содержащих задачи повышения их конкурентоспособности [7]. Данное обстоятельство позволяет сделать вывод, что промышленная политика ориентирована на развитие внутренних бизнес-процессов предприятий посредством координации их действий при формировании цепочки добавленной стоимости. Ранее получившие распространение производственные кластеры создавали локальные цепочки добавленной стоимости, что требовало прогнозирования развития бизнес-процессов участников данных кластеров. При появлении цифровых платформ стало возможным создание цепочки добавленной стоимости, не ограниченной территориальным признаком и понятием территориальной принадлежности, так как цифровые решения позволили уйти от понятия

Таблица 1. Бизнес-процессы промышленного предприятия: свойства, характеристики, варианты развития

Table 1. Business processes of an industrial enterprise: properties, characteristics, development options

Бизнес-процессы промышленного предприятия <i>Business processes of an industrial enterprise</i>	Свойства/характеристики <i>Properties/ characteristics</i>	Основная цель <i>Main goal</i>	Варианты развития бизнес-процессов <i>Options for developing business processes</i>
Б-П_О: основные бизнес-процессы	• являются источниками дохода; • участвуют в создании добавленной стоимости и ценности для потребителя; • имеют стратегическое значение; • формируют потребительские качества производимой продукции	• формирование прибыли; • создание продукта	3 стадии (на основе стратегии развития): 1. «Как есть» – остаются без изменений. 2. «Развитие» – переходят на новый уровень. 3. «Отмирание» – не участвуют в обеспечении дальнейшей деятельности предприятия
Б-П_П: поддерживающие (вспомогательные) бизнес-процессы	Обеспечивают основные бизнес-процессы и бизнес-процессы развития	Формирование условий функционирования (инфраструктуры промышленного предприятия)	1. Могут стать основными бизнес-процессами. 2. При наличии аутсорсинга «отмирают»
Б-П_Р: бизнес-процессы развития	Ориентированы на совершенствование деятельности в долгосрочной перспективе с учетом целевых программ развития и промышленной политики	• стратегическое управление; • устойчивое функционирование и развитие; • получение прибыли в долгосрочной перспективе; • структурирование процессов; • улучшение бизнес-операций (служит основой для улучшения других бизнес-процессов)	1. Определяются по показателям стратегии развития в долгосрочной перспективе. 2. Постоянное совершенствование – «перепроектирование» бизнес-процесса
Б-П_У: бизнес-процессы управления	Бизнес-процессы управленческой системы промышленного предприятия	• обеспечение работоспособности и устойчивого развития всех бизнес-процессов промышленного предприятия [6]; • управление деятельностью промышленного предприятия	1. В случае выявления отклонений корректируются под целевые показатели текущей деятельности. 2. Обеспечивают управление текущей деятельностью с учетом экзогенных и эндогенных факторов (отвечают за своевременное реагирование на факторы внешних и внутренних изменений)

границ расположения промышленного кластера посредством формирования промышленных экосистем, создание которых может быть направленно на объединение совокупности промышленных предприятий, отраслей и промышленных комплексов.

Таким образом, в результате проведенного исследования введено новое понятие – «экосистемное преимущество», являющееся аналогом конкурентного преимущества, но основанное на партнерских взаимоотношениях субъектов хозяйственной деятельности, отдача от которых превосходит традиционные подходы к ведению деятельности [8]. Следовательно, тенденция цифровизации экономической деятельности дает экосистемные преимущества, которые предприятия-участники приобретают посредством координационно-ценностного регулирования взаимодействий входящих в промышленную экосистему субъектов при планировании дальнейшей деятельности, что положительно отражается на показателях их производственно-хозяйственной деятельности и прогнозировании бизнес-процессов в промышленности.

В исследованиях Дж. Хамфри и Х. Шмитца [9] повышение конкурентоспособности промышленных предприятий представлено как результат их деятельности в кластерных образованиях, в то время как цифровая экономика благодаря ускорению цифрового взаимодействия и прозрачности бизнес-процессов за счет их отслеживания цифровыми сервисами позволяет формировать ценностные взаимодействия, приводящие к сетевым эффектам, являющимся фактором экономического роста и свойством, характерным для экосистемных преимуществ при взаимовыгодных интеграционных процессах, определяемых по функциональному признаку [10–12].

Также цепочка создания стоимости при экосистемном взаимодействии позволяет улучшить показатели качества выпускаемой продукции при постоянном получении

сведений о движении сырья и материалов, их преобразовании в готовую продукцию и применении современных технологий производства, что в целом приводит к процессу постоянных функциональных улучшений по бизнес-процессам и повышению их эффективности за счет интеграции в промышленной экосистеме.

Соответственно, при межотраслевой интеграции в промышленной экосистеме в результате структурных изменений, влияющих на формирование производственных отношений, достаточно важным моментом является прогнозирование развития бизнес-процессов предприятий и отраслей, а в дальнейшем – формирование конкурентных преимуществ промышленных экосистем, образуемых ими.

Предприятия, входящие в промышленные экосистемы, стремятся рационально использовать ресурсы и синхронизировать свои производственные программы с учетом приоритетов государственной промышленной политики и национальных целей повышения конкурентоспособности промышленности. В этой связи необходимо формировать бизнес-модели управления промышленными экосистемами, обобщая влияние структурных преобразований на модель взаимодействия совокупности хозяйствующих субъектов с систематизацией бизнес-процессов посредством осуществления их моделирования по функциональному признаку с выделением ценности в достижении поставленной перед хозяйствующим субъектом цели развития, представленной интеграциями в экосистеме.

Таким образом, целесообразным представляется определение целевых функций как ключевых факторов развития при интеграционных процессах, приводящих к экосистемным преимуществам:

- 1) интеграция бизнес-процессов предприятий, производящих однородную продукцию с формированием единой цепочки создания стоимости;

- 2) оптимизация бизнес-процессов в сетевой пространственно-временной среде;
- 3) цифровизация основных бизнес-процессов промышленных предприятий (производственных, экономических, технологических и др.);
- 4) выявление целевых показателей для развития промышленной экосистемы для последующей координации процессов интеграции при совместной деятельности хозяйствующих субъектов;
- 5) управление технологическими и структурными преобразованиями при моделировании развития бизнес-процессов;
- 6) дифференциация продуктового портфеля производимой продукции по цепочкам добавленной стоимости в зависимости от структуры продукции материальной сферы производства;
- 7) прогнозирование бизнес-процессов в промышленности.

Представленные факторы определяют необходимость разработки моделей прогнозирования бизнес-процессов для их последующего моделирования с целью формирования результативных интегрированных взаимодействий.

Модели прогнозирования должны учитывать условия функционирования промышленных предприятий и нацелены на повышение их конкурентоспособности. Для этого следует проанализировать процессы цифровой трансформации промышленных предприятий, выявить инструменты интеграции бизнес-процессов, определить способы повышения конкурентоспособности посредством экосистемных преимуществ, сформировать механизм управления интеграционными процессами в промышленной экосистеме.

Успешность интеграций определяется эффективностью функционирования промышленных предприятий и создаваемой экосистемы в целом. В цифровой среде формируются новые условия функционирования и развития хозяйствующих субъектов,

изменяющие подход к обеспечению их конкурентоспособности, когда происходит создание стоимости по интеграционным бизнес-процессам, а не по виду деятельности отдельного хозяйствующего субъекта, что свидетельствует о возрастании роли каждого предприятия в цепочках добавленной стоимости [13].

Интеграция бизнес-процессов способствует формированию взаимодействий, характеризующихся рационализацией производственных и экономических отношений, что влечет за собой развитие экосистемной модели осуществления деятельности.

Предприятия экосистемных образований посредством координационно-ценностного регулирования интеграции бизнес-процессов получают экосистемные преимущества за счет более рационального планирования своей деятельности и прогнозирования развития бизнес-процессов. Для рациональных интеграций необходима разработка модели управления бизнес-процессами по ключевым факторам развития (далее – КФР), с отражением процессов дифференциации продуктового портфеля производимой продукции по цепочкам добавленной стоимости, что позволит получить устойчивые экосистемные преимущества как дополнение к существующим конкурентным преимуществам. В результате взаимовыгодного сотрудничества происходит развитие промышленной экосистемы, отвечающей требованиям современной экономики.

Таким образом можно определить новую парадигму развития социально-экономических систем в цифровой экономике. Экосистемное взаимодействие оказывает влияние на создание условий функционирования и развития хозяйствующих субъектов, повышающих конкурентоспособность промышленности. Среди основных можно выделить: совершенствование технологических процессов; управление структурными изменениями; разработка стратегии развития предприятия, опирающейся

на целевые установки государственной промышленной политики; формирование ценностных межотраслевых взаимоотношений предприятий; формирование экономических отношений, проявляющихся в интеграции бизнес-процессов по цепочке создания стоимости.

Развитие моделей конкурентоспособного взаимодействия промышленных предприятий в условиях цифровой экономики

Развитие моделей конкурентоспособного взаимодействия происходит посредством интегрированных процессов, охватывающих как внешние, так и внутренние бизнес-процессы в большей степени производственного и технологического циклов изготовления продукции. Для отраслей экономики помимо снижения производственной и технологической зависимости преимущества заключаются в развитии логистических процессов и оптимизации ресурсных потоков, что в современных условиях показывает существенную значимость, особенно при производстве продукции, требующей наличия комплексной поставки не только сырья, но и оборудования.

Например, отрасли энергетического машиностроения, занимающиеся производством оборудования не только для генерации энергии, но и для ее передачи, функционируют на рынке с комплексными поставками энергетической и транспортной инфраструктуры, что позволяет выделить важную роль модели их взаимодействия для продуктивного функционирования и стабильного развития.

В условиях цифровой экономики конкурентоспособность зависит от возможности интегрироваться в промышленную экосистему с целью образования эффективных взаимодействий по бизнес-процессам производственных и технологических цепочек.

Методологической основой подобного рода интеграций может служить концепция цепочки добавленной стоимости Г. Джереффи, Дж. Хамфри, М. Портера [9, 14–16], основанная на формировании конкурентных преимуществ для каждого участника интеграции. При цифровой экономике данная концепция претерпевает некоторую модификацию в части изменения подхода к ее формированию в условиях цифровых взаимодействий, осуществляемых посредством информационно-коммуникационных средств. Дж. Хамфри [17] определяет сущность концепции в аспекте процессов глобализации. Но прежде чем выходить на глобальные цепочки стоимости, следует сформировать внутренние.

При исследовании подходов к модификации концепции процессы интеграции изначально следует рассматривать как экономические отношения, формируемые при обеспечении производственного цикла с выходом на конечную продукцию и процессы распределения готовой продукции.

Таким образом, получаемый синергетический эффект появляется за счет управления сетевыми интеграциями по представленным функциональным процессам и операциям, их образующим.

Бизнес-процессы технологической и производственной интеграции включают этапы формирования экономических отношений между предприятиями-участниками; цифровой трансформации производственной системы, обеспечения целостности процессов производства и распределения посредством согласованности поставок сырья и материалов и логистических процессов, включая систему сбыта готовой продукции. Формированию внутрисистемных производственных и технологических связей способствует агломерация производства.

Одну из форм интеграции при взаимодействии Б. Дж. Нейлбафф, А. М. Бранденбургер [18] определили как соконкурентную, когда присутствуют и элементы

конкуренции, и элементы сотрудничества, цель которых – не допустить или уменьшить риски появления упущенной выгоды. Такой вариант конкуренции применяется для диверсификации риска и наиболее развит в кластерном подходе, а соконкуренция проявляется только в рамках одной стадии технологического цикла объединенных промышленных предприятий по горизонтальному типу.

Способы повышения конкурентоспособности производителей промышленной продукции на основе изменения методического подхода к прогнозированию бизнес-процессов

Формирование методического подхода к прогнозированию бизнес-процессов в промышленности должно определяться с учетом модели функционирования и учитывать влияние интеграционных факторов, влияющих на эффективность деятельности производственных комплексов как бизнес-объединений, а в случае экосистемных взаимодействий – с учетом сетевых эффектов от синергии производственных, логистических и технологических процессов и комплементарного обмена ресурсами и знаниями между хозяйствующими субъектами.

Конкурентоспособность производственных бизнес-процессов определяется наличием:

- 1) запасов производственной мощности в бизнес-единице и непосредственно в промышленной экосистеме с выявлением резервов для производства дополнительной единицы продукции;
- 2) операционной эффективности основных бизнес-процессов, обеспечиваемой путем прогнозирования их развития;
- 3) ресурсного потенциала, образуемого благодаря формированию эффективных экосистемных взаимодействий;
- 4) потенциальных возможностей промышленного развития, определяемых цифровыми трансформациями и структурными изменениями в модели экономических отношений;
- 5) результативности деятельности при выстраивании сквозных процессов за счет прозрачности операций в бизнес-процессах.

Значимость наличия экосистемных преимуществ наравне с конкурентными преимуществами в промышленных экосистемах на сегодняшний день недостаточно раскрыта, что подчеркивает необходимость определения подхода к прогнозированию бизнес-процессов в промышленности, учитывающего эффективность производственных, логистических и технологических процессов и других показателей результативной организации данных бизнес-процессов как объединений их операций в пространственно-временной среде экосистемы.

Эффективность функционирования промышленных предприятий по направлениям деятельности с детализацией операций каждого бизнес-процесса целесообразно рассматривать в рамках стратегических ориентиров на основе введения показателей ключевых факторов развития (далее – КФР). Классификация основных составляющих результативности бизнес-процесса представлена в таблице 2.

В основе определения оптимального значения КФР по бизнес-процессу должна быть применена производственная программа развития промышленного предприятия, отвечающая направлениям реализуемой государственной программы промышленного развития с описанием прогноза целевого значения показателей.

Целевое значение по бизнес-процессу определяется значением показателей по операциям на определенном этапе реализации бизнес-процесса стратегического развития. Если для бизнес-процесса установлены

Таблица 2. Метрики эффективности бизнес-процессов

Table 2. Metrics of business process efficiency

Бизнес-процесс (Б-П) <i>Business process (B-P)</i>				
1. Емкость Б-П <i>1. Capacity of the B-P process</i>	2. Эффективность Б-П <i>2. Efficiency of the B-P</i>	3. «Утилизация» Б-П <i>3. "Utilization" of the B-P</i>	4. Качество Б-П <i>4. Quality of the B-P</i>	5. Ценность Б-П в создании стоимости <i>5. Value of the B-P in creating value</i>
1.1. Продолжительность Б-П	2.1. Оптимальное использование ресурсов	3.1. Отношение полезных трудозатрат на Б-П к доступным	4.1. Процент брака	5.1. Выявление прибыльных операций
1.2. «Спрос» на Б-П	2.2. «Выходной» результат Б-П	3.2. Трудозатраты по Б-П, оплачиваемые потребителем	4.2. Соответствие нормативным затратам на использование ресурсов	5.2. Определение процента увеличения стоимости каждого основного Б-П в стоимости продукции (включает процесс преобразования ресурсов в готовую продукцию)
1.3. Баланс Б-П	2.3. Затраты на Б-П	3.3. Б-П, фактически оплаченные потребителем по каждой номенклатуре произведенной продукции или по ассортиментному ряду	4.3. Удовлетворение запросов потребителей	5.3. Влияние на стоимость Б-П начальной логистики и Б-П стадии закупок
КФР ₁ [1.1; 1.2; 1.3]	КФР ₂ [2.1; 2.2; 2.3]	КФР ₃ [3.1; 3.2; 3.3]	КФР ₄ [4.1; 4.2; 4.3]	КФР ₅ [5.1; 5.2; 5.3]
КФР_о = {КФР₁; КФР₂; КФР₃; КФР₄; КФР₅; ..., КФР_п} → SR (где SR – стратегия развития)				

нормативные показатели, что соответствует в большинстве случаев технологическим бизнес-процессам, то необходимо их представить по промежуточному и конечному значению достижения результата в рассматриваемом бизнес-процессе.

Формирование системы показателей КФР бизнес-процессов, определяющих конкурентоспособность промышленной экосистемы, должно исходить из свойств и характера входящих в них операций, являющихся факторами движения установленного целевого значения.

Прогнозирование бизнес-процессов в промышленной экосистеме необходимо осуществлять на основе следующих методологических принципов:

- 1) принцип системности (основан на системном подходе, позволяет определить взаимодействие промышленных предприятий во взаимосвязи с цепочкой формирования ценности их интегрирования в экосистеме);
- 2) принцип комплексности (основан на комплексном подходе к формированию ключевых факторов развития; особая роль данного принципа сводится к использованию инструментов управления, оказывающих влияние на структурные составляющие экосистемы, формирующие инфраструктуру, отвечающую требованиям цифровой экономики и формирующую необходимые условия для осуществления деятельности);

- 3) принцип управленческого воздействия (отвечает за управление бизнес-процессами и их трансформацию в стратегической перспективе, выраженной в управлении структурными изменениями в промышленности);
 - 4) принцип взаимообусловленности бизнес-процессов (характеризуется наличием взаимосвязи и взаимодействий бизнес-процессов при планировании структурных изменений, отвечающих прогнозным показателям развития);
 - 5) отраслевой принцип (прогнозирование бизнес-процессов в промышленности по однородной продукции, отражающей специализацию промышленных предприятий для совершенствования процессов производства, технологического развития и гибкого использования ресурсов);
 - 6) принцип адаптивности (своевременный учет экзогенных и эндогенных факторов для внесения корректировок в КФР);
 - 7) принцип функциональной и целевой ориентации бизнес-процессов (направлен на долгосрочное развитие; прогнозирование бизнес-процессов должно быть направлено на достижение долгосрочных целей развития, согласованных со стратегией развития отраслей и государственной промышленной политикой);
 - 8) принцип ранжирования целевых установок по КФР (построение системы факторов развития с учетом ранжирования целевых установок и мероприятий по их достижению в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом важности поставленной задачи и наличия ресурсов и возможностей; такой подход позволяет достичь целей долгосрочного развития промышленности с учетом своевременного реагирования на меняющиеся условия с постепенной адаптацией предприятий и снижением фактора неопределенности в долгосрочном развитии);
 - 9) принцип ресурсной обеспеченности (соответствие ресурсного обеспечения бизнес-процессов в рамках реализуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности промышленности, предусмотренных документами стратегического планирования в рамках прогнозирования развития бизнес-процессов в промышленности и формирования ресурсной базы промышленного развития);
 - 10) принцип соответствия развития бизнес-процессов прогнозным показателям (соответствие изменений внутри предприятий по сквозным бизнес-процессам с целью адаптации деятельности к условиям развития в долгосрочной перспективе; взаимоувязка бизнес-процессов по срокам реализации производственной программы с учетом соответствия срокам реализации национальных проектов развития отраслей промышленности);
 - 11) принцип управления рисками (уменьшение влияния труднопрогнозируемых рисков промышленного развития, основанных на влиянии случайных процессов, определение факторов, сопряженных с зонами риска, уменьшение неопределенности в развитии);
 - 12) принцип непрерывности бизнес-процессов (отслеживание внешних факторов, требующих планирования управленческих решений по нивелированию негативных воздействий).
- Прогнозирование бизнес-процессов в промышленности в зависимости от уровня (например, микро- и мезо-) определяется взаимосвязями данных уровней в рассматриваемый период времени, включая бизнес-процессы внутренней среды промышленного предприятия и внешние бизнес-процессы, отражающие взаимодействия мезоуровня.
- Так, в сфере производства на мезоуровне прогнозирование бизнес-процессов будет осуществляться с учетом специфики технологии и характеристик производствен-

ных и технологических процессов производителей промышленной продукции, для которых установлены нормативы по потреблению сырья и материалов для производства готовой продукции с учетом имеющейся технологии. Тогда при применении метода нормативного прогнозирования данная информация становится исходной. За счет ориентирования промышленных предприятий на обеспечение конкурентоспособности разрабатываются программы по совершенствованию организации производства. За счет обновления производителями промышленной продукции технологической и материальной базы происходит изменение в нормативах по операциям, включенным в производственные бизнес-процессы. Далее производителем промышленной продукции производится увязка ресурсов с учетом потребности в них по операциям рассматриваемого бизнес-процесса, по которым нормативы изменились в силу обновления основных средств, что отражается на характеристиках производимой продукции. В итоге происходит улучшение качественных характеристик готовой продукции, увеличение в общем объеме выпуска конкурентоспособной продукции и повышение конкурентоспособности производителей промышленной продукции в целом.

Обеспечение конкурентоспособности производства продукции на основе прогнозирования развития внутренних бизнес-процессов предприятия

При прогнозировании развития внутренних бизнес-процессов их необходимо рассматривать с учетом вклада в обеспечение операционной деятельности и конкурентоспособности продукции. Особое место занимают технологические бизнес-процессы во взаимосвязи с внешними бизнес-процессами научно-исследовательской сфе-

ры, организации которой участвуют в проведении исследований в области деятельности предприятия с последующим их внедрением в производство; бизнес-процессы, связанные с оснащенностью производства (подготовка производства и обеспечение развития, материально-техническое обеспечение, специализированная технологическая оснастка); бизнес-процессы производственного и экономического блока. Технологические бизнес-процессы находятся в зависимости от внедрения цифровых решений и современных технологий, что отражается на увеличении объема производства и снижении издержек производства, а за счет гибкости применяемых технологий появляется возможность быстрого изменения производственного процесса в случае перехода на выпуск дополнительной или новой продукции. Технологические бизнес-процессы тесно связаны с бизнес-процессами, отвечающими за модернизацию материально-технической базы производственной сферы, и требуют значительных инвестиций. Бизнес-процессы организационного и управленческого блока относятся к поддерживающим, и несмотря на то, что они проявляются в затратах (т.е. не приносят прибыли как основные бизнес-процессы), их значимость проявляется в развитии моделей организации производства и механизмов управления устойчивым развитием промышленных предприятий, выборе способов осуществления внутрипроизводственного планирования, прогнозирования развития всех бизнес-процессов, координации деятельности с учетом ценностных установок.

Гибкость внутрипроизводственного планирования обеспечивает устойчивость производственных бизнес-процессов и функционирует в связке с управлением текущей деятельностью предприятия и организацией процессов производства.

Управление бизнес-процессами нацелено на рациональное использование ресурсов

и создание условий для развития и расширения производственной деятельности (диверсификацию). Решение данных задач способствует повышению ресурсного потенциала промышленного предприятия, росту эффективности производства, повышению конкурентоспособности производителей промышленной продукции и ее качества.

Внешние условия функционирования промышленных предприятий определяются схемами взаимодействия поставщиков сырья и материалов, организацией поставок продукции, взаимодействиями с аутсорсинговыми компаниями, предоставляющими услуги по аутсорсингу в промышленности, являющимися подрядчиками в цепочке создания стоимости. Данные компании могут взять на себя ряд функций по закупке оборудования, сырья, получению доступа к технологиям за счет привлечения партнера на аутсорсинге, подготовке кадровой политики, направленной на оптимизацию численности посредством приведения штатного расписания в соответствие с выявленной потребностью выполнения необходимого функционала (основная цель в данном случае – увеличение производительности труда при выполнении трудовых функций сотрудниками с высокой квалификацией при реализации бизнес-процессов, роль которых заключается в построении новых взаимодействий и формировании новых производственных цепочек при выходе на новый сегмент рынка, после чего их деятельность в качестве приглашенных подрядчиков завершается в силу выполнения поставленной задачи). Аутсорсинговые компании привлекаются для выполнения операций, не находящихся в прямой зависимости от производства, и, как следствие, целесообразных при обеспечении поддерживающих бизнес-процессов, не приносящих прибыли, но влияющих на результативность и эффективность деятельности промышленного предприятия.

Помимо этого, необходимо выделить экологические факторы, которые следует

включать во внутрипроизводственные затраты, проявлением которых является использование вторичных ресурсов в производственном процессе, внедрение малоотходных технологий производства и комплексное использование сырья.

Таким образом, можно выделить отраслевые бизнес-процессы, оказывающие влияние на финансово-экономические показатели деятельности промышленного предприятия, и внешние бизнес-процессы, формирующиеся при взаимодействии с институциональными структурами, относящимися к институциональным взаимодействиям, определяющим ограничения в деятельности субъекта экономики и отношения с подрядчиками и потребителями.

Заключение

Прогнозирование бизнес-процессов при формировании экосистемных преимуществ в условиях цифровых трансформаций экономики обусловлено моделью деятельности хозяйствующих субъектов. При оценке влияния развития межотраслевых бизнес-процессов на развитие экономики предприятия следует учитывать и организацию взаимодействия со смежными отраслями, сопряжение деятельности с которыми становится наиболее рациональным при создании промышленной экосистемы открытого типа. При этом сопряжение деятельности позволяет получить доступ к ресурсам, необходимым для обеспечения бизнес-процессов, координации по ценностным установкам, а также проведения структурных преобразований.

Помимо внешних взаимодействий при установлении интеграционных процессов между отраслями, следует учесть макроэкономические инструменты государственного регулирования промышленности, влияющие на развитие экономики. Так, государственная промышленная политика содержит меры поддержки промышленных предприятий,

стимулирования спроса на производимую продукцию, создания условий ведения бизнеса, совершенствования институциональной среды. Влияние макроэкономических инструментов на конкурентоспособность промышленных предприятий является непосредственным и в дальнейшем находит отражение в формируемой стратегии развития промышленного комплекса.

Исследование подходов к прогнозированию бизнес-процессов в промышленности позволило систематизировать комплекс бизнес-процессов, определяющих систему показателей (КФР), основанных на предложенных методических принципах и характеризующих сущность закономерностей и причинно-следственных связей рассматриваемых бизнес-процессов.

Методики прогнозирования бизнес-процессов с применением КФР должны при установлении универсальных метрик производительности и результативности выполнения операций основываться на теории построения производственных систем и ресурсной теории (Resource Based Theory; Дж. Барни, К. Вернерфельта). Следовательно, при декомпозиции бизнес-процессов на ряд последовательных операций необходимо установить на «входе» задачу для рассматриваемого бизнес-процесса и не-

обходимые ресурсы для ее выполнения [19], а на «выходе» – результат, отвечающий производительности, установленной для бизнес-процесса данного уровня в общей системе КФР. Допустимые пределы КФР определяются с учетом свойств, характеризующих пределы изменчивости (минимальное и максимальное значение фактора); несоответствие в бизнес-процессе при отклонении в операции (влияние отклонений на процесс более высокого уровня, например микро- на мезо-) и предельные события процесса (например, запаздывание в выполнении бизнес-процесса, превышение допустимого количества задач в бизнес-процессе на единицу времени, приводящее к перегрузке, что повлечет за собой на «выходе» снижение производительности бизнес-процесса и отклонение от прогнозных значений развития).

Итак, применение системы ключевых факторов развития при прогнозировании бизнес-процессов в промышленности на основе представленных принципов и модели деятельности позволяет сформировать универсальный инструментарий, обеспечить его практическую применимость для повышения конкурентоспособности и обеспечения надежности бизнес-процессов с учетом специфики среды функционирования.

Список литературы

1. Колосовский Н.Н. Теория экономического районирования. – М.: Мысль, 1969. – 335 с.
2. Humphrey J., Schmitz H. Governance and upgrading: Linking industrial clusters and global value chain research. IDS Working Paper 120. – Institute of Development Studies, 2000. – 37 p.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
4. Porter M.E. U.S. Cluster mapping project // Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. URL: <https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/affiliated-organizations-institutions/Pages/us-cluster-mapping-project.aspx> (дата обращения: 14.01.2025).
5. Porter M.E. On competition. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 485 p.
6. Hänel T., Felden C. An empirical investigation of operational business intelligence perspectives to support an analysis and control of business processes // Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences. 2015. P. 4722–4731. DOI: 10.1109/HICSS.2015.562.
7. Ерыпалов С.Е. Управление конкурентоспособностью крупных производственных комплексов страны: дис. ... докт. экон. наук: 5.2.3 [Место защиты: ФГАОУ ВО «Уральский федеральный

университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»; Диссовет УрФУ 5.2.13.28]. – Екатеринбург, 2023. – 439 с.

8. Астафьева О.Е. Управление развитием промышленных предприятий при экосистемном взаимодействии // Вестник университета. 2021. № 11. С. 53–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-11-53-57.
9. Humphrey J., Schmitz H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? // *Regional Studies*. 2002. Vol. 36. P. 1017–1027. DOI: 10.1080/0034340022000022198.
10. Астафьева О.Е. Преобразование модели развития промышленности строительных материалов с учетом изменения экономической структуры при цифровизации бизнес-процессов // *E-Management*. 2024. Т. 7. № 1. С. 4–14. DOI: 10.26425/2658-3445-2024-7-1-4-14.
11. Астафьева О.Е. Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности // *Управление*. 2021. Т. 9. № 4. С. 65–74. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-65-74.
12. Астафьева О.Е. Закономерности устойчивого развития промышленности в рамках цифровой экосистемы // *Уголь*. 2022. № 1 (1150). С. 8–10. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-1-8-10.
13. Candau Benages E., Pla-Barber J., Solaz Alamà M., Villar García C. La competitividad española en las cadenas de valor globales / dirigido por Francisco Pérez García. – Bilbao: Fundación BBVA, 2020. – 327 p.
14. Astafieva O. E., Moiseenko N. A., Kozlovsky A. V. Digitalization of the construction industry as a condition for sustainable development // *Proceedings of the International Scientific Conference "Smart Nations: Global Trends in the Digital Economy"*. Vol. 1. – Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 379–385.
15. Humphrey J., Schmitz H. Principles for promoting clusters & networks of SMEs // IDS, Paper for the Small and Medium Enterprises Branch. – UNIDO, 1995. – 39 p.
16. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
17. Humphrey J. Upgrading in global value chains. Working paper no. 28. – Geneva, 2004. – 49 p.
18. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. – N. Y.: Doubleday, 1996. – 304 p.
19. Teslenko V. Le capital humain comme facteur de développement innovant de l'économierusse. *Economies et finances*. – Université Côte d'Azur, 2021. – 241 p.

Сведение об авторе

Астафьева Ольга Евгеньевна, ORCID 0000-0003-3957-790X, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления в строительстве, Институт отраслевого менеджмента, Государственный университет управления, Москва, Россия, oe_astafyeva@guu.ru

Статья поступила 28.01.2025, рассмотрена 20.02.2025, принята 28.02.2025

References

1. Kolosovsky N. N. *Teoriya ekonomicheskogo raionirovaniya* [Theory of economic zoning]. Moscow, *Mysl'* Publ., 1969, 335 p.
2. Humphrey J., Schmitz H. Governance and upgrading: Linking industrial clusters and global value chain research. IDS Working Paper 120. Institute of Development Studies, 2000, 37 p.
3. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. Transl. from English. 3rd edition. Moscow, *Al'pina Biznes Buks* Publ., 2007, 453 p.
4. Porter M. E. Cluster mapping project. Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. Available at: <https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/affiliated-organizations-institutions/Pages/us-cluster-mapping-project.aspx> (accessed 14.01.2025).

5. Porter M.E. On competition. Boston, Harvard Business School Press, 1998, 485 p.
6. Hänel T., Felden C. An empirical investigation of operational business intelligence perspectives to support an analysis and control of business processes. Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015, pp.4722-4731. DOI: 10.1109/HICSS.2015.562.
7. Erypalov S.E. *Upravlenie konkurentosposobnost'yu krupnykh proizvodstvennykh kompleksov strany. Dis. dokt. ekon. nauk: 5.2.3* [Competitiveness management of large industrial complexes of the country. Dr. econ. sci. dis.: 5.2.3]. *Mesto zashchity: FGAOU VO «Ural'skii federal'nyi universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina»*; *Dissovet UrFU 5.2.13.28* [Place of protection: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin"; Dissertation Council of UrFU 5.2.13.28]. Ekaterinburg, 2023, 439 p.
8. Astafyeva O.E. Managing the industrial enterprises development in ecosystem interaction. *Vestnik Universiteta*, 2021, no.11, pp.53-57 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-11-53-57.
9. Humphrey J., Schmitz H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 2002, vol.36, pp.1017-1027. DOI: 10.1080/0034340022000022198.
10. Astafyeva O.E. Transformation of the development model of the building materials industry with consideration to changes in the economic structure during digitalisation of business processes. *E-Management*, 2024, vol.7, no.1, pp.4-14 (in Russian). DOI: 10.26425/2658-3445-2024-7-1-4-14.
11. Astafyeva O.E. Methodology for business process development in the digital economy in the formation of a sustainable industrial development mechanism. *Upravlenie*=Management (Russia), 2021, vol.9, no.4, pp.65-74 (in Russian). DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-65-74.
12. Astafeva O.E. Patterns of sustainable development of the coal industry within the digital ecosystem. *Ugol'*=Russian Coal Journal, 2022, no.1(1150), pp.8-10 (in Russian). DOI: 10.18796/0041-5790-2022-1-8-10.
13. Candau Benages E., Pla-Barber J., Solaz Alamà M., Villar García C. La competitividad española en las cadenas de valor globales. Dirigido por Francisco Pérez García. Bilbao, Fundación BBVA, 2020, 327 p.
14. Astafieva O.E., Moiseenko N.A., Kozlovsky A.V. Digitalization of the construction industry as a condition for sustainable development. Proceedings of the International Scientific Conference "Smart Nations: Global Trends in the Digital Economy". Vol. 1. Springer Nature Switzerland AG, 2022, pp.379-385.
15. Humphrey J., Schmitz H. Principles for promoting clusters & networks of SMEs. IDS, Paper for the Small and Medium Enterprises Branch. UNIDO, 1995, 39 p.
16. Porter M. *Konkurentsiya* [Competition]. Transl. from English. Moscow, *Izdatel'skii dom «Vil'yams» Publ.*, 2002, 496 p.
17. Humphrey J. Upgrading in global value chains. Working paper no. 28. Geneva, 2004, 49 p.
18. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-opetition. N.Y., Doubleday, 1996, 304 p.
19. Teslenko V. Le capital humain comme facteur de développement innovant de l'économierusse. *Economies et finances*. Université Côte d'Azur, 2021, 241 p.

About the author

Olga E. Astafyeva, ORCID 0000-0003-3957-790X, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Economics and Management in Construction Department, Institute of Industry Management, State University of Management, Moscow, Russia, oe_astafyeva@guu.ru

Received 28.01.2025, reviewed 20.02.2025, accepted 28.02.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121

Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе: конкурентные преимущества

С. П. Кирильчук^{1*}, Е. В. Наливайченко¹

¹Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия

*skir12@yandex.ru

Аннотация. Исследование проведено на основе крымского региона, на примере туристической индустрии, поскольку данная территориальная область является важной и востребованной туристической дестинацией России. Предмет исследования – методы и подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе и их влияние на создание и реализацию конкурентных преимуществ. Объектом исследования является ресурсный потенциал отрасли в регионе и механизмы его оценки и использования. Цель исследования – провести анализ методологических подходов к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе с акцентом на выявление и развитие конкурентных преимуществ. Использованы методы многокритериального анализа и принятия многокритериальных решений, а также экспертный. С позиции дальнейшего создания оптимальной стратегии конкурентных преимуществ региона унифицирован концепт и определены свойства понятия «ресурсный потенциал туризма в регионе», а также объяснена корреляция ресурсного потенциала туризма в регионе, туристической аттрактивности и региональной туристической дестинации. На основании данного концепта представлены применяемые в практике конкурентного опережения отечественные методики его оценивания и их сравнительные характеристики. Выявлено, что инвентаризация и совокупность показателей, отражающих конкурентные преимущества состояния и использования туристической инфраструктуры и ресурсного потенциала регионального туризма, приводят к возможности оценивания этого потенциала в аспекте конкуренции. Для улучшения управления развитием ресурсного потенциала отрасли в регионе, развития туристической инфраструктуры и минимизации конкуренции между местными и соседними муниципальными образованиями необходимо поощрять компании к совместной работе с региональными администрациями. Это позволит создать синергию и привлечь туристов, заинтересованных в посещении соседних регионов. Полученные выводы и предложения можно использовать на практике для выработки комплекса конкретных рекомендаций и плана развития туристических дестинаций на основе повышения эффективности использования ресурсного потенциала туризма в регионе. Теория вопроса предлагает дальнейшие разработки в данной области знаний для развития теории конкурентных преимуществ в дифференцированной оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе.

Ключевые слова: регион, ресурсный потенциал, дестинация, туристическая индустрия, конкурентные преимущества, методологические подходы, методы оценки

Для цитирования: Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В. Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе: конкурентные преимущества // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 108–121. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121

Methodological Approaches to Assessing the Resource Potential of the Industry in the Region: Competitive Advantages

S. Kirilchuk^{1*}, E. Nalivaychenko¹

¹*V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia*

^{*}*skir12@yandex.ru*

Abstract. The study was conducted on the basis of the Crimean region, using the example of the tourism industry, since this territorial region is an important and sought-after tourist destination in Russia. Research subject: methods and approaches to assessing the resource potential of the industry in the region, as well as the impact of these methods on the formation and implementation of competitive advantages of the region. The object of the research is the resource potential of the industry in the region and the mechanisms for its assessment and use. Objective: to analyze methodological approaches to assessing the resource potential of the industry in the region, with an emphasis on identifying and developing competitive advantages. Main methods: multi-criteria analysis and multi-criteria decision-making, expert. From the perspective of further creating an optimal strategy for the competitive advantages of the region, the concept is unified and the properties of the concept of “resource potential of tourism in the region” are defined, as well as the correlation of the resource potential of tourism in the region, tourist attraction and regional tourist destination is explained. Based on this concept, the domestic methods of its assessment and their comparative characteristics used in the practice of competitive advantage are presented. It is revealed that the inventory and a set of indicators reflecting the competitive advantages of the state and use of tourist infrastructure and the resource potential of regional tourism, leads to the possibility of assessing this potential in terms of competition. To improve the management of the development of the resource potential of the industry in the region, develop tourism infrastructure and minimize competition between local and neighboring municipalities, companies should be encouraged to work together with regional administrations. This will create synergies and attract tourists interested in visiting neighboring regions. The conclusions and suggestions obtained can be used in practice to develop a set of specific recommendations and a plan for the development of tourist destinations based on increasing the efficiency of using the resource potential of tourism in the region. The theory of the issue suggests further developments in this field of knowledge for the development of the theory of competitive advantages in the differentiated assessment of the resource potential of the industry in the region.

Keywords: region, resource potential, destination, tourism industry, competitive advantages, methodological approaches, assessment methods

For citation: Kirilchuk S., Nalivaychenko E. Methodological Approaches to Assessing the Resource Potential of the Industry in the Region: Competitive Advantages. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.108-121 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121

Введение

Туристические дестинации и их ресурсный потенциал активно исследуют многие экономисты. Если материальные ресурсы могут быть доступны разным регионам, то привлекательность, дестинация – это некопируемый нематериальный ресурс. Необходимо учитывать, что концепция дестинации сама по себе предполагает конкурентное преимущество. В исследовании будем основываться на этом стандарте.

С помощью различных методологических подходов предприняты разработки по оцениванию как количественной, так и качественной структуры регионально-го ресурсного потенциала туризма. При этом все разработки сводятся к двум существенным типам: усовершенствованию уже апробированных методик и созданию нового методологического подхода, способного наиболее эффективно и полно оценить ресурсный потенциал отрасли в регионе.

На основе применяемых методов оценивания регионального потенциала в сфере туризма, в туристской области выявлены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности развития туризма и туристской индустрии в регионах, конкурентные преимущества и недостатки различных авторских методик. Метод интегрального анализа представляется наиболее реализуемым методологическим приемом в процессе оценивания ресурсно-туристического потенциала региональной дестинации.

Отечественная литература достаточно объемно отражает исследования вопроса ресурсного потенциала туризма, проблем аттрактивности туристической дестинации, аспекты специфики туристических ресурсов, о чем свидетельствуют публикации многих ведущих экономистов, географов и представителей смежных отраслей науки. Такие исследования мы заметили в тру-

дах Ф. М. Айбазовой, Т. Г. Бутовой, Т. Г. Винокуровой, С. И. Мутовина, К. А. Федотовой, Д. Ш. Пирбудаговой, М. Ф. Чемяновой и других. Также идеями оценивания туристического потенциала дефиниций были одержимы и зарубежные исследователи, в частности можно отметить труды Б. Бозерса, В. Глэвана, М. Еленича, С. Котрелла, С. М. Холла и других. При этом обнаружена существенная лакуна терминологического аппарата, обусловленная дефиниционной унификацией термина «ресурсный потенциал туризма».

Оцениванием ресурсно-туристического потенциала различных территорий и их качественными и количественными характеристиками занималась плеяда отечественных исследователей. Это, к примеру, Т. Г. Винокурова, А. Ю. Гаврилов, Д. П. Голиков, Н. А. Гущина, О. Н. Дьяченко, Е. А. Кочкурова, Л. И. Куликова, Н. И. Панов, А. П. Трухачев, С. С. Хлебникова, Н. А. Шимин, Я. О. Яковлева. Также количественные и качественные параметры ресурсного потенциала в туристическом пространстве региона исследовали зарубежные ученые: Р. Г. Альбу, Е. Арабск, Дж. Гаман, А. Гонзалес-Рамиро, З. Григоров, Р. Дапкус, К. Дапкуче, Х. М. Мартин, И. В. Сиуреа, Т. Т. Хуонг и другие.

Материалы и методы

Анализ отечественной научной литературы показывает, что исследователи активно используют многокритериальные инструменты для оценки ресурсно-туристического потенциала. Среди популярных методов можно выделить метод анализа иерархий, теорию многомерной полезности, метод ранжирования, анализ стоимостных показателей, метод взвешенной модели продукта и модель взвешенной суммы.

В рамках нашего исследования мы планируем применять различные научные методы, которые служат стратегическими ин-

струментами для принятия решений. К ним относятся геоинформационные системы, методы многокритериального анализа и техники, предназначенные для решения многокритериальных задач.

Также возможны альтернативные подходы к оценке, такие как методы сбора данных, основанные на принципе «работа на местах». Эти методы включают в себя интервью и групповые обсуждения, проводимые на основе полевых данных, где основным источником информации служат беседы с заинтересованными сторонами. В процессе работы исследователи выявляют и классифицируют ключевые туристические ресурсы. Интервью позволяют определить потенциальные туристические направления и дестинации, а также оценить, насколько конкретные территории подходят для разработки и реализации туристических продуктов. Результаты основываются на различных критериях оценки.

В данном исследовании мы опираемся как на научные методы многокритериального анализа и принятия многокритериальных решений, так и на экспертный метод сбора данных.

Результаты

Междисциплинарная эволюция развития и обзор существующих дефиниций концепта ресурсного потенциала туризма в регионе в отечественной и зарубежной литературе определили, что данное понятие не унифицировано.

У нас сложилось мнение о ресурсном потенциале отрасли туризма в регионе как о «комплексном концепте, включающем несколько взаимообразующих и неотъемлемых составляющих: потенциала туристических ресурсов, потенциала инфраструктуры туризма, потенциала туристической отрасли; и очевидно, что обособление существующей и вероятной составляющих дефиниции “ресурсный потенциал туризма” будет

влиять на результаты взаимосвязи данного концепта с тенденциями на рынке и конкуренцией в отрасли и регионе» [1].

Системный подход к анализу концептуальных теорий, представленных в научных исследованиях, позволил определить авторский термин «ресурсный потенциал туризма в регионе» и его связь с региональным потенциалом туристических ресурсов, туристической инфраструктурой и общей индустрией региона. Потенциал (от лат. *potentia* – сила, возможность) охватывает как неиспользованные способности, нереализованные возможности и скрытые резервы, так и явные и скрытые ресурсы, которые еще предстоит активировать [2]. Комплексная структура концепта «ресурсный потенциал туризма в регионе» [3–5] представлена на рисунке 1.

Основываясь на представленной на рисунке 1 сложной структуре концепции ресурсного потенциала туризма в регионе, представим предлагаемые методики его оценивания, разработанные отечественной наукой и используемые в практике конкурентного опережения.

Так, предложенная Л. И. Кулаковой, В. А. Осиповым [6] методика отражает факторную, покомпонентную и интегральную оценку ресурсного потенциала туризма в регионе. В основе данного методического подхода лежит корреляционно-регрессионный анализ и содержатся факторы и критерии, которые определяют те территориальные районы, которые потенциально привлекательны для туристского предпринимательства. По мнению исследователя, полученные результаты позволяют органам муниципалитетов понять, в каком направлении следует развивать регион, его инфраструктуру и ресурсный потенциал.

В отличие от предыдущего исследователя, Д. П. Голиков [7] предлагает использовать метод многомерного статистического анализа для количественной оценки

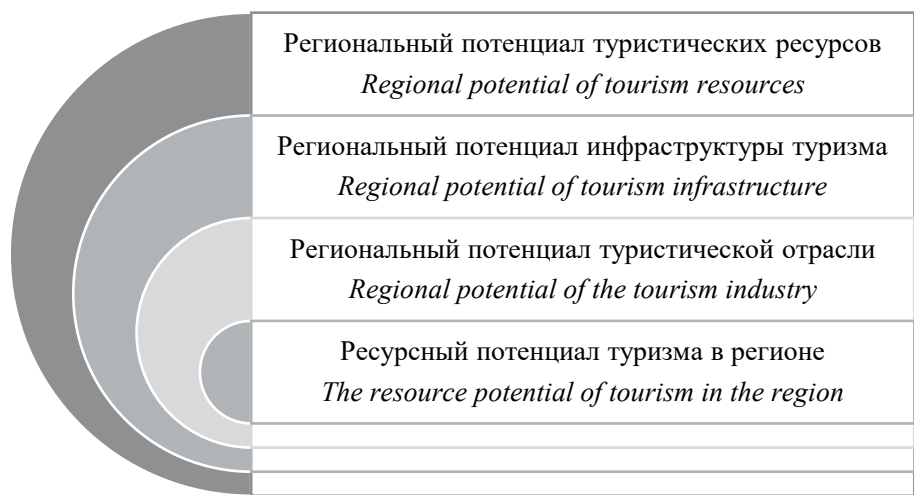


Рис. 1. Сложная структура концепции ресурсного потенциала туризма в регионе
Fig. 1. The complex structure of the concept of tourism resource potential in the region

туристического потенциала территорий. В своей научной статье он использует «кластерный анализ, предварительно проведя факторный анализ 51 показателя статистических данных по регионам России, в результате чего была осуществлена кластеризация регионов по уровням их туристического потенциала, и в итоге были сформированы 5 списков регионов, которые затем сегментировались на кластеры, соответствующие каждому типу туристических ресурсов, а в заключение был составлен общий перечень, отражающий туристический потенциал регионов в совокупности, и для каждого из пяти блоков анализа приводятся центры кластеров – средние значения показателей, характеризующие регионы» [7].

Комплексный анализ также использует и Н. И. Панов [8], который в своем исследовании опирается на методы системного, логического, исторического, факторного, кластерного и многомерного статистического анализа, так же как и на интервьюирование. С целью определения необходимых факторов Н. И. Панов использует метод определения главных компонентов. Наиболее эф-

фективным методом определения и вращения факторов ученым считается метод ортогонального вращения «Варимакс», который реализован в программном обеспечении для ЭВМ.

Н. А. Шимин, Т. В. Зыкова, К. А. Кочкурова [9] исследовали способы эффективного роста потенциала туристской отрасли на примере Ленинградской области. Ими разработана методика оценивания мероприятий совершенствования использования туристского ресурса региона. Одним из основных методологических приемов исследователи считают ранжирование, которое активно ими применяется при оценке инвестиционных проектов сферы туризма Ленинградской области.

А. П. Трухачев [10] анализирует потенциал, возможности и проблемы сельского туризма с точки зрения его влияния на устойчивое развитие села. Ученый изучил «возможности дополнительных источников дохода для сельских жителей через развитие туризма и провел анализ влияния сельского туризма на сельскохозяйственное производство в местных сообществах» [10]. При этом А. П. Трухачев определяет «существую-

щие и потенциальные туристические достопримечательности в сельских районах юга России, по которым предлагаются решения для повышения их привлекательности для туристов в отдельных населенных пунктах... В работе разработана и протестирована методика оценки потенциала сельского туризма, основанная на примере сельских населенных пунктов Ставропольского края, также представлен рейтинг сельских поселений по их туристическим возможностям и обоснованы модели туризма, которые необходимо реализовать для достижения устойчивого развития в рассматриваемых районах» [10].

Исследовательский коллектив во главе с О. Н. Дьяченко [11] предпочитает отказаться от математических методов выявления ресурсного потенциала туристской сферы в связи с гетерогенной природой изучаемых явлений. Ученые в большей степени склоняются к описательным методам при определении и выявлении ресурсного потенциала посредством анализа различных групп туристского ресурсного потенциала Брянской области. В своих исследованиях ими предложены «возможные направления повышения эффективности использования природного, антропогенного, природно-антропогенного и социально-экономического ресурсного потенциала туризма в регионе» [11].

В. С. Орлова предложила определение интегральной характеристики туристического потенциала региона, «основываясь на следующих критериях: общий имидж туристического центра, состояние туристической инфраструктуры, доступность транспортных маршрутов, экономический интерес туристов к данному региону, экологическая чистота, а также комфорт и безопасность для путешественников» [12]. Кроме того, исследовательница проанализировала уровень туристического потенциала области, выявила факторы, ограничивающие его эффективное ис-

пользование, и провела оценку влияющих на туристическую деятельность факторов, определив проблемы, препятствующие ее развитию.

В трудах С. С. Хлебникова представлено «разнообразие методов исследования, включая общенаучные подходы, общелогические приемы, элементы системного анализа и моделирования, а также графоаналитическую интерпретацию» [13]. В работах автора также применяются «методы обобщения, экспертных оценок, аналогий и сравнений, предлагаются оригинальные методические рекомендации для оценки природно-ресурсного, историко-культурного и социально-экономического потенциала, основываясь на моделях, которые учитывают привлекательность туристских территорий и их экономическую, социальную и экологическую устойчивость, а особое внимание уделяется методологическим подходам к оценке инфраструктурного потенциала, которые основываются на коэффициентах весомости для ключевых и сопутствующих элементов инфраструктуры и кадрового потенциала» [13].

Обобщим изложенные результаты и выделим в таблице 1 сравнительные характеристики различных методов и подходов к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе, обозначив конкурентные преимущества каждого метода. Из представленной совокупности методик следует, что ресурсный потенциал отрасли в регионе представляет собой совокупность естественных и антропологических компонентов туристической дестинации, синергия которых также влияет на конкурентные преимущества конкретного региона.

Из таблицы 1 следует, что наиболее эффективными, обладающими преимуществами в плане оценивания не только ресурсного потенциала, но и конкурентоспособности отрасли в регионе являются авторские методы и подходы Л. И. Кулаковой, В. А. Осипова [6], Н. И. Панова [8], А. П. Трухачева [10].

Таблица 1. Отличительная сущность и конкурентные преимущества различных авторских методов и подходов к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе

Table 1. The distinctive nature and competitive advantages of various author's methods and approaches to assessing the resource potential of the industry in the region

Методы и подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе / <i>Methods and approaches to assessing the resource potential of the industry in the region</i>	Сущность метода, подхода <i>The essence of the method, approach</i>	Конкурентные преимущества метода, подхода <i>Competitive advantages of the method, approach</i>
Л. И. Кулакова, В. А. Осипов [6]		
Факторная и покомпонентная оценка регионального туристического потенциала	Определение различных факторов, критериев, которые являются привлекательными для осуществления предпринимательства в сфере туризма на данных территориях	Результаты помогут определить приоритетные направления развития региона и его инфраструктуры. Это позволит органам власти разработать конкретные меры по привлечению предпринимателей к участию в программах <i>повышения конкурентоспособности отрасли</i>
Д. П. Голиков [7]		
Метод многомерного статистического анализа	Кластеризация регионов по уровням развития туристского потенциала	Полученные средние значения количественных показателей позволяют характеризовать <i>потенциал региона</i>
Н. И. Панов [8]		
Метод определения главных компонентов	Определение и вращение различных факторов	Реализуется в программном обеспечении для ЭВМ <i>факторного определения конкурентоспособности отрасли</i>
Н. А. Шимин, Т. В. Зыкова, Е. А. Кочкурова [9]		
Методика выработки и оценки предложений по использованию туристских ресурсов	Ранжирование	Применяется при оценке инвестиционных проектов <i>эффективности использования ресурсов отрасли</i>
А. П. Трухачев [10]		
Методика оценки потенциала сельского туризма	Разработка моделей для сельских поселений с целью повышения их привлекательности для туристов	Влияние <i>ресурсного потенциала</i> на устойчивое развитие села и <i>конкурентоспособность сельских поселений</i>
О. Н. Дьяченко, О. П. Полесская, П. А. Легченко [11]		
Описательный метод при определении и выявлении ресурсного потенциала отрасли в регионе	Анализ различных групп туристского ресурсного потенциала региона	Направления повышения эффективности гетерогенной <i>структуры потенциала</i>
В. С. Орлова [12]		
Метод определения интегральной характеристики потенциала территории	Оценивание множества качественных критериев потенциала региона	Определение факторов, лимитирующих эффективное использование <i>ресурсного потенциала</i>
С. С. Хлебников [13]		
Оценка потенциала инфраструктуры	Оценивание на основе коэффициентов весомости профильных и сопутствующих элементов инфраструктурного обеспечения и кадров	<i>Потенциальное оценивание</i> инфраструктуры туризма региона: природно-ресурсной, историко-культурной и социально-экономической среды

Дискуссия

Разработанные методологические подходы в большей степени разнятся в зависимости от выбранных исследователем компонентов ресурсного потенциала туристического региона. Так, например, Т.Г. Винокурова [14] выделяет «управленческие и информационные типы туристических ресурсов, которым в дальнейшем дается комплексная оценка на базе факторного анализа состояния их функциональных характеристик, и для данной цели разработана система показателей для интегральной факторной оценки, которые затем объединяются в две группы по пять факторов для управленческих и информационных ресурсов» [14].

Однако оценка и повышение эффективности использования ресурсно-туристического потенциала остается за рамками исследования: у Т.Г. Винокуровой предложена исключительно основа дальнейшего качественного ресурсного оценивания, с построением рейтингового сравнения и процессных моделей управленческой стратегии потенциальных факторов влияния в регионе, с целью повышения эффективности использования регионального потенциала.

Кластерный подход на основе методики расчета коэффициента аттрактивности туристских ресурсов с целью определения и достижения устойчивого развития ресурсного потенциала туристской дестинации предлагает Я.О. Яковлева [15]. В своей работе ею «разработаны и обоснованы механизмы применения кластерного подхода, который основывается на стратегическом анализе индикаторов устойчивого развития, ресурсного потенциала туристской локации и структурной характеристике региональной среды» [14]. Аналогично предыдущему данное исследование направлено в большей мере на подготовку благодатной почвы для дальнейших разработок в отношении определения и повышения эффективности использования ресурсно-туристического потенциала региона.

Гибкую методологическую основу разработал А.Ю. Гаврилов [1]. Она позволяет применять количественную оценку ресурсного потенциала и анализировать сопоставления в развитии туризма различных регионов. «Данная методология включает в себя покомпонентные, частные и интегральные оценки как общих, так и частных индикаторов, которые характеризуют составляющие ресурсного потенциала туризма, и обоснован выбор 50 показателей для оценки туристских ресурсов, что позволяет проводить сравнительно-сопоставительный анализ развития туризма на уровне регионов» [1].

В отличие от указанных ранее методов, в работе Н.А. Гузиной [16] исследования основываются на количественной оценке ресурсного потенциала отрасли посредством разработанной математической модели. Эта модель представляет собой набор векторов в многомерном пространстве, где компонентами выступают 10 аспектов ресурсного потенциала в регионе. Автором обоснован «выбор структурного анализа как оптимального метода для оценки туристского потенциала, где на первом этапе анализа рассматриваются составные части структуры туристского потенциала (первичные признаки), а на втором этапе анализируются элементы этих частей (вторичные признаки), и, кроме того, проводится анализ применения данной методики в системе управления туристским потенциалом и разрабатывается организационно-экономический механизм для управления развитием туристского потенциала» [16].

Дифференцированно-критериальный подход, предложенный М.М. Киреевой [17], сформирован для дифференциации мер и инструментов по повышению эффективности использования ресурсного потенциала малых средств размещения, но сложен в применении.

Результаты анализа дискуссии представлены в таблице 2 [1, 14–17]. На практике оценивание ресурсного потенциала и конкурентоспособности туристической локации

определяют инвентаризация и совокупность показателей, отражающих конкурентные преимущества состояния и использования туристической инфраструктуры и ресурсного потенциала регионального туризма и факторов конкурентоспособности, что приводит к возможности оценивания этого потенциала в аспекте конкуренции.

Обобщая анализ конкурентных преимуществ рассматриваемых методов, можно констатировать, что является потенциалом

ресурсов, а что формирует реальную конкурентоспособность [18–20].

Потенциал ресурсов туристической отрасли в регионе включает в себя множество компонент, которые могут способствовать развитию туризма. Приведем основные из них:

1. Природные ресурсы (привлекательные природные ландшафты, климат, наличие моря, рек, озер, гор и других природных объектов).

Таблица 2. Отличительная сущность, недостатки и последствия нежелательной конкуренции различных авторских методов и подходов к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе

Table 2. The distinctive nature, disadvantages and consequences of undesirable competition of various author's methods and approaches to assessing the resource potential industries in the region

Методики и научные подходы к оцениванию ресурсного потенциала отрасли в регионе <i>Methods and scientific approaches to assessing resource potential industries in the region</i>	Сущностная характеристика методов, подходов <i>Essential characteristics of methods and approaches</i>	Недостатки и последствия нежелательной конкуренции методов, подходов <i>Disadvantages and consequences of undesirable competition of methods and approaches</i>
Т. Г. Винокурова [14]		
Комплексная оценка	Факторный анализ состояния функциональных характеристик ресурсного потенциала	Оценка и повышение эффективности использования ресурсного потенциала не предусмотрены
Я. О. Яковлева [15]		
Кластерный подход	Основан на методике расчета коэффициента аттрактивности туристских ресурсов	Оценка и повышение эффективности использования ресурсно-туристического потенциала не предусмотрены
А. Ю. Гаврилов [1]		
Сравнительно-сопоставительный анализ на региональном уровне	Количественная оценка ресурсного потенциала	Сложность и трудоемкость отбора 50 показателей, проведение покомпонентных, частных и интегральных оценок общих и частных индикаторов, характеризующих компоненты ресурсного потенциала
Н. А. Гущина [16]		
Количественная оценка потенциала туризма	Векторная математическая модель	Многомерность векторного пространства ресурсного потенциала, состоящего из 10 составляющих, что усложняет применение модели
М. М. Киреева [17]		
Дифференцированно-критериальный подход	Дифференциация мер и инструментов малых средств размещения	Сложность применения положений иерархических систем, приближительность расчетов

2. Культурные и исторические ресурсы (наличие исторических памятников, музеев, культурных мероприятий и традиций, которые могут привлечь туристов).
3. Инфраструктура (развитая транспортная сеть, гостиницы, рестораны, развлекательные заведения и другие удобства для туристов).
4. Человеческий капитал (квалифицированные кадры в сфере туризма, готовые предоставить услуги и организовать досуг для посетителей).
5. Инвестиции и поддержка (наличие государственной и частной поддержки, инвестиций в развитие туристической инфраструктуры).

Что касается конкурентоспособности туристической отрасли, она формируется рядом факторов. Выделим основные из них:

1. Качество услуг (высокий уровень сервиса и профессионализм работников сферы обслуживания).
2. Маркетинг и продвижение (эффективные стратегии продвижения региона как туристической дестинации, включая использование цифровых технологий и социальных сетей).
3. Разнообразие предложений (наличие различных туристических продуктов, включая сельский туризм, экотуризм, культурные туры, активный отдых и др.).
4. Ценовая политика (конкурентоспособные цены на услуги и пакеты для туристов).
5. Партнерство (сотрудничество между различными участниками туристической отрасли, включая государственные органы, частные компании и местные сообщества).
6. Безопасность и комфорт (уровень безопасности в регионе и комфортные условия для проживания и передвижения).

Таким образом, потенциал ресурсов и конкурентоспособность туристической отрасли в регионе взаимосвязаны и зависят от множества факторов, которые необходимо учитывать для успешного развития туризма.

В связи с вышеизложенным мы сформулировали выводы по проведенным исследованиям и используемым методологическим подходам, а также представили рекомендации по улучшению управления развитием ресурсного потенциала отрасли в регионе и повышению ее конкурентоспособности.

Выводы

Основные выводы исследования:

1. Проведен обзор современных методологических подходов в научных исследованиях к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе на примере туристической индустрии.

С точки зрения определения и использования различных стратегий конкурентных преимуществ региона сформулирован унифицированный комплексный концепт ресурсного потенциала туризма в регионе, состоящий из нескольких взаимосвязанных компонентов, к которым мы отнесли потенциал туристических ресурсов, потенциал инфраструктуры туризма, потенциал туристической отрасли. Разделения существующей и вероятной концепций ресурсного потенциала отрасли в регионе будут влиять на результаты взаимосвязи данного концепта с тенденциями на рынке и конкуренцией в отрасли и регионе.

При создании туристического продукта может быть использована предложенная комплексная систематизация ресурсной базы туризма как особый синтез элементов существующих классификаций туристических ресурсов, основанный на включении природных и антропогенных ресурсов туризма.

2. Методологический инструментарий, используемый отечественными исследователями, в основном включает в себя расчет по отдельным показателям оценки и определения интегрального индекса ресурсного потенциала для отрасли в регионе. Вместе с тем в научной литературе встречаются и более глубокие

методики, которые сочетают расчеты количественных показателей и сравнительные характеристики качественных факторов воздействия на оцениваемый объект, позволяющие интегрально определить его реальную конкурентоспособность. В первом варианте исследователи, стремясь оценить ресурсный потенциал отрасли, осуществляют разработку методологических подходов, состоящих из этапов анализа и оценки потенциала туризма. Во втором варианте исследователи осуществляют разработку методологических подходов, состоящих из исследования и изучения туристических предпочтений в регионе.

Обобщение анализа конкурентных преимуществ рассматриваемых методов позволило констатировать разграничения сущности понимания потенциала ресурсов отрасли и формирования реальной конкурентоспособности отрасли: ресурсный потенциал отрасли включает в себя множество компонент, а реальная конкурентоспособность отрасли может быть оценена наличием (отсутствием) ряда факторов конкурентных преимуществ (факторов нежелательной конкуренции).

Для повышения практической ценности распространенных научных методов, применяемых конкретными туристическими компаниями с целью определения уровня своей конкурентоспособности, основанными на многокритериальном анализе и методах принятия решений, можно использовать альтернативные подходы – методы сбора данных. Среди таких методов исследования для отрасли можно применять, например, интервью и сбор экспертных мнений, что позволяет учитывать реальную ситуацию на местах. На первом этапе происходят инвентаризация и сбор показателей, отражающих ресурсный потенциал туризма в регионе, что позволяет оценить его с позиций конкурентных преимуществ, которые подтверждаются экспертными опросами. Вторым этапом выявляет унифицированные пока-

затели оценки конкурентоспособности отрасли туризма в регионе: качества услуг, доступности, разнообразия предложений, ценовой политики, партнерства, безопасности и комфорта: медицинских услуг, транспортной инфраструктуры и туризма, досуга, имиджа, релакса, историко-природной и духовно-культурной ценности, сезонных факторов и других аспектов. Таким образом, можно получить методологическую синергию конкурентных преимуществ существования инфраструктуры отрасли в регионе.

Практическое значение результатов исследования состоит в том, что полученные выводы и предложения могут быть использованы для выработки нового комплекса конкретных рекомендаций и плана развития туристических дестинаций на основе повышения эффективности использования ресурсного потенциала туризма в регионе, а также для получения широко применимых результатов и стратегий, которые могут позволить другим исследователям, представителям органов власти, бизнеса и локальных сообществ воспользоваться полученными выводами и предложениями для планирования развития отдельных направлений туризма.

Теоретические перспективы данной научной работы заключаются в использовании научного вклада в виде новых разработок и усовершенствования методологических подходов, используя их как базу теоретических исследований, сосредоточенных на анализе туристических направлений, кластеров в области туризма, туристической отрасли, ресурсов для туризма, а также регионального потенциала для развития данной сферы, реальной конкурентоспособности отрасли в регионе, которые будут полезны для дальнейших разработок в данной области знаний.

Дальнейшие исследования авторов будут направлены на разработку интегрально-композиционного метода оценивания ресурсного потенциала отрасли в регионе с целью повышения ее конкурентоспособности.

Список литературы

1. Гаврилов А. Ю. Влияние социально-экономических факторов на развитие ресурсного потенциала туризма на региональном уровне: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Рос. гос. ун-т туризма и сервиса. – М., 2012. – 178 с.
2. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия; СПб.: Фонд «Ленинградская галерея», 2002. – 1628 с.
3. Володченко В. С., Ланцова Д. С., Миронова Т. А., Сапунова Е. В., Бышок К. А. Перспективы трансформации законодательства в туристской индустрии // Вопросы науки и образования. 2020. № 1 (85). С. 95–98.
4. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 24.02.2025).
5. Устинова Л. Н., Белай О. С., Сиразетдинова Э. Р. Становление терминологии инновационного развития экономических систем // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 3. С. 891–906. DOI: 10.18334/ce.16.3.114403.
6. Кулакова Л. И., Осипов В. А. Методические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала российских регионов // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 24. С. 4261–4272. DOI: 10.18334/rp.18.24.38687.
7. Голиков Д. П. Организационно-экономический механизм использования регионального туристско-ресурсного потенциала: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Пермский гос. ун-т. – Пермь, 2005. – 159 с.
8. Панов Н. И. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала сферы туризма региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Институт проблем региональной экономики РАН. – СПб., 2003. – 228 с.
9. Шимин Н. А., Зыкова Т. В., Кочкурова Е. А. Маркетинг туристских территорий: цели, направления, инструментарий (на примере Нижегородской области) // Экономика: теория и практика. 2020. № 2 (58). С. 123–132.
10. Trukhachev A. Methodology for evaluating the rural tourism potentials: A tool to ensure sustainable development of rural settlements // Sustainability. 2015. No. 7. P. 3052–3071. DOI: 10.3390/su7033052.
11. Дьяченко О. Н., Полесская О. П., Легченко П. А. Ресурсный потенциал сферы туризма и эффективность его использования в Брянской области // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 4. С. 1–18.
12. Орлова В. С. Формирование, развитие и реализация туристского потенциала территории: на примере Вологодской области: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Балт. акад. туризма и пред-ва. – СПб., 2011. – 225 с.
13. Хлебников С. С. Формирование ресурсного потенциала туристских территорий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Соч. гос. ун-т. – Сочи, 2013. – 213 с.
14. Винокурова Т. Г. Ресурсный потенциал развития туризма северных территорий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Байкал. гос. ун-т экономики и права. – Иркутск, 2010. – 203 с.
15. Яковлева Я. О. Формирование ресурсного потенциала туристской дестинации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Санкт-Петербургский гос. эк. ун-т. – СПб., 2015. – 168 с.
16. Гущина Н. А. Совершенствование управления развитием туристского потенциала (на примере Нижегородского региона): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Балт. акад. туризма и пред-ва. – СПб., 2012. – 24 с.
17. Киреева М. М. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала малых средств размещения в развитии туризма: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Крым. федер. ун-т им. В. И. Вернадского. – Симферополь, 2021. – 26 с.
18. Кирильчук С. П., Ергин С. М., Наливайченко Е. В., Артюхова И. В. Методика оценки развития региональной производственной инфраструктуры (на примере Республики Крым) // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 4. С. 720–736. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.4.720-736.
19. Kirilchuk S. P., Tsopa N. V., Nalivaychenko E. V. et al. Scientific and methodological approach to the assessment of the region financial and production structure // E3S Web of Conferences: International

Scientific and Practical Conference "Environmental Risks and Safety in Mechanical Engineering" (ERSME-2023) (Rostov-on-Don, Russia, March 1–3, 2023). – Rostov-on-Don: EDP Sciences, 2023. Article 05039. DOI: 10.1051/e3sconf/202337605039.

20. Kirilchuk S. P., Nalivaychenko E. V., Kaminskaya A. O., Dementiev M. Yu. Economic assessment of regional investment activities // Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East (AFE-2022). – Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2023. P. 706–715. DOI: 10.1007/978-3-031-36960-5_80.

Сведения об авторах

Кирильчук Светлана Петровна, ORCID 0000-0001-6888-1981, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, skir12@yandex.ru

Наливайченко Екатерина Владимировна, ORCID 0000-0003-0578-5997, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, katnaliv@yandex.ru

Статья поступила 23.01.2025, рассмотрена 07.02.2025, принята 20.02.2025

References

1. Gavrilov A. Yu. *Vliyanie sotsial'no-ekonomicheskikh faktorov na razvitie resursnogo potentsiala turizma na regional'nom urovne. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Ros. gos. un-t turizma i servisa* [The influence of socio-economic factors on the development of the resource potential of tourism at the regional level. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; Russian State University of Tourism and Service]. Moscow, 2012, 178 p.
2. *Bol'shoi entsiklopedicheskii slovar* [The great encyclopedic dictionary]. Chief editor A. M. Prokhorov. Moscow, *Sovetskaya entsiklopediya* Publ.; St. Petersburg, *Fond «Leningradskaya galereya»* Publ., 2002, 1628 p.
3. Volodchenko V. S., Lantsova D. S., Mironova T. A., Sapunova E. V., Byshok K. A. *Perspektivy transformatsii zakonodatel'stva v turistskoi industrii* [Prospects for the transformation of legislation in the tourism industry]. *Voprosy nauki i obrazovaniya*=Science and Education Issues, 2020, no.1(85), pp.95-98.
4. RF Federal Law "On the Fundamentals of Tourism Activity in the Russian Federation" of November 24, 1996, no.132 FZ (latest edition). *SPS «KonsultantPlyus»*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (accessed 24.02.2025) (in Russian).
5. Ustinova L. N., Belai O. S., Sirazetdinova E. R. Terminology of economic systems innovative development. *Kreativnaya ekonomika*=Creative Economy, 2022, vol.16, no.3, pp.891-906 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.16.3.114403.
6. Kulakova L. I., Osipov V. Methodical approaches to assessment of the tourist and recreational potential of Russian regions. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*=Russian Journal of Entrepreneurship, 2017, vol.18, no.24, pp.4261-4272 (in Russian). DOI: 10.18334/rp.18.24.38687.
7. Golikov D. P. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm ispol'zovaniya regional'nogo turistsko-resursnogo potentsiala. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Permskii gos. un-t* [Organizational and economic mechanism for using regional tourism resource potential. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; Perm State University]. Perm, 2005, 159 p.
8. Panov N. I. *Povyshenie effektivnosti ispol'zovaniya resursnogo potentsiala sfery turizma regiona. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Institut problem regional'noi ekonomiki RAN* [Improving the efficiency of using the resource potential of the tourism sector in the region. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; Institute of Problems of the Region Economics of the Russian Academy of Sciences]. St. Petersburg, 2003, 228 p.
9. Shimin N. A., Zyкова T. V., Kochkurova E. A. *Marketing turistskikh territorii: tseli, napravleniya, instrumentarii (na primere Nizhegorodskoi oblasti)* [Marketing of tourist territories: goals, directions, tools (on the example of the Nizhny Novgorod region)]. *Ekonomika: teoriya i praktika*=Economics: Theory and Practice, 2020, no.2(58), pp.123-132.
10. Trukhachev A. Methodology for evaluating the rural tourism potentials: A tool to ensure sustainable development of rural settlements. *Sustainability*, 2015, no.7, pp.3052-3071. DOI: 10.3390/su7033052.

11. Dyachenko O. N., Polesskaya O. P., Legchenko P. A. The resource potential of tourism sector and the effectiveness of its use in the Bryansk region. *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal*=Russian Economic Online Journal, 2016, no.4, pp.1-18 (in Russian).
12. Orlova V. S. *Formirovanie, razvitie i realizatsiya turistskogo potentsiala territorii: na primere Vologodskoi oblasti. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05 / Balt. akad. turizma i pred-va* [Formation, development and realization of the tourist potential of the territory: On the example of the Vologda region. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship]. St. Petersburg, 2011, 225 p.
13. Khlebnikov S. S. *Formirovanie resursnogo potentsiala turistskikh territorii. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Soch. gos. un-t* [Formation of the resource potential of tourist territories. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; Sochi State University]. Sochi, 2013, 213 p.
14. Vinokurova T. G. *Resursnyi potentsial razvitiya turizma severnykh territorii. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Baikal. gos. un-t ekonomiki i prava* [The resource potential of tourism development in the northern territories. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; Baikal State University of Economics and Law]. Irkutsk, 2010, 203 p.
15. Yakovleva Ya. O. *Formirovanie resursnogo potentsiala turistskoi destinatsii. Dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Sankt-Peterburgskii gos. ek. un-t* [Formation of the resource potential of a tourist destination. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05; St. Petersburg State University of Economics]. St. Petersburg, 2015, 168 p.
16. Gushchina N. A. *Sovershenstvovanie upravleniya razvitiem turistskogo potentsiala (na primere Nizhegorodskogo regiona). Avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Balt. akad. turizma i pred-va* [Improving the management of tourism potential development (on the example of the Nizhny Novgorod region). Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05; Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship]. St. Petersburg, 2012, 24 p.
17. Kireeva M. M. *Povyshenie effektivnosti ispol'zovaniya resursnogo potentsiala mal'kh sredstv razmeshcheniya v razvitii turizma. Avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05; Krym. feder. un-t im. V. I. Vernadskogo* [Improving the efficiency of using the resource potential of small accommodation facilities in the development of tourism. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05; V. I. Vernadsky Crimean Federal University]. Simferopol, 2021, 26 p.
18. Kirilchuk S. P., Ergin S. M., Nalivaichenko E. V., Artyukhova I. V. Methodology for assessing the development of regional production infrastructure (on the example of the Republic of Crimea). *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*=MIR (Modernization. Innovation. Development), 2022, vol.13, no.4, pp.720-736 (in Russian). DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.4.720-736.
19. Kirilchuk S. P., Tsopa N. V., Nalivaychenko E. V. et al. Scientific and methodological approach to the assessment of the region financial and production structure. E3S Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference "Environmental Risks and Safety in Mechanical Engineering" (ERSME-2023) (Rostov-on-Don, Russia, March 1–3, 2023). Rostov-on-Don, EDP Sciences, 2023, article 05039. DOI: 10.1051/e3sconf/202337605039.
20. Kirilchuk S. P., Nalivaychenko E. V., Kaminskaya A. O., Dementiev M. Yu. Economic assessment of regional investment activities. *Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East (AFE-2022)*. Switzerland, Springer Nature Switzerland AG, 2023, pp.706-715. DOI: 10.1007/978-3-031-36960-5_80.

About the authors

Svetlana P. Kirilchuk, ORCID 0000-0001-6888-1981, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, skir12@yandex.ru

Ekaterina V. Nalivaychenko, ORCID 0000-0003-0578-5997, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, katnaliv@yandex.ru

Received 23.01.2025, reviewed 07.02.2025, accepted 20.02.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-122-140

В поиске эффективного решения управления инфляцией

В.Д. Смирнов^{1*}

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

*vdsmirnov@fa.ru

Аннотация. Инфляция представляет собой серьезную проблему для экономики России. В результате исследования автор приходит к выводу, что в текущих обстоятельствах достижение низких темпов роста цен установлением и поддержанием сверхвысокой ключевой ставки не представляется возможным, так как помимо некоторого влияния на спрос она сильно сдерживает возможности увеличения товарного предложения по требуемым корпоративными и розничными покупателями качеству и объему. Нехватка такого предложения и является реальной причиной инфляции. В статье обосновывается необходимость приведения ключевой ставки к уровню реальной инфляции. Предлагается экономически мотивировать коммерческие банки ужесточать потребительское и развивать корпоративное кредитование через макропруденциальное регулирование их деятельности, устанавливая более высокие требования по потребительским ссудам и более поощрительные условия по займам тем производителям средств производства и потребительских товаров, которые по соотношению «цена – качество» могут конкурировать с соответствующим импортом. В результате физические лица будут мотивироваться к более осознанному и финансово обоснованному потреблению, а та часть российской промышленности, которая способна производить конкурентные продукты и поставлять их на внутренний рынок, получит мощную кредитную поддержку, которая абсолютно необходима для содействия структурной перестройке экономики. При этом не предлагается изменять систему оценки кредитных рисков коммерческих банков.

Ключевые слова: дисбаланс спроса и предложения, ограниченность источников финансирования развития предприятий, создание более конкурентной среды, денежно-кредитная политика, макропруденциальное регулирование, управление инфляцией

Для цитирования: Смирнов В.Д. В поиске эффективного решения управления инфляцией // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 122–140. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-122-140

In Search of an Effective Solution to Inflation Management

V. Smirnov^{1*}

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

*vdsmirnov@fa.ru

Abstract. Inflation is a serious problem for the Russian economy. As a result of the study, the author comes to the conclusion that in the current circumstances, achieving low rates of price growth by setting and maintaining an extremely high key rate does not seem possible, since in addition to some impact on demand, it greatly restrains the possibility of increasing the supply of goods in the quality and volume required by corporate and retail buyers. The lack of such supply is the real cause of inflation. The article substantiates the need to bring the key rate to the level of real inflation. It is proposed to economically motivate commercial banks to tighten consumer lending and develop corporate lending through macroprudential regulation of their activities, setting higher requirements for consumer loans and more incentive terms for loans to those producers of capital and consumer goods that can compete with the corresponding imports in price/quality terms. As a result, individuals will be motivated to consume more consciously and financially justified, and that part of the Russian industry that is capable of producing competitive products and supplying them to the domestic market will receive powerful credit support, that is absolutely necessary to facilitate the structural restructuring of the economy. At the same time, it is not proposed to change the credit risk assessment system of commercial banks.

Keywords: imbalance of supply and demand, limited sources of enterprise development financing, creation of more competitive environment, monetary policy, macroprudential regulation, inflation management

For citation: Smirnov V. In Search of an Effective Solution to Inflation Management. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.122-140 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-122-140

Введение

Обычно ускоренный рост цен возникает из-за дисбаланса товарного спроса и предложения по крайней мере в трех случаях: (1) неожиданное увеличение физического спроса при неизменном предложении, (2) стабильный физический спрос, сталкивающийся с сокращением предложения, (3) увеличение денежного спроса (за счет субсидирования потребителей правительством, повышения зарплат работодателями или в результате кредитной экспансии дешевых денег) при недо-

статочном предложении. Хотя, конечно, бывают исключения, как, например, в последнем случае на зрелых рынках в годы, предшествующие пандемии, когда низкая стоимость денег не вызвала повышенной инфляции.

Логично предположить, что для решения проблем в каждом из указанных случаев вряд ли должны применяться одинаковые методы управления инфляцией, низкие уровни которой позволяют создать условия для стабильного развития экономики, поскольку предприниматели могут более реалистично рассчитать финансовую эффективность

своей деятельности и будущих проектов, а потребители успешно планировать свои расходы и приобретения как за счет собственных, так и заемных ресурсов.

Таким образом, конечной целью достижения умеренного роста цен без перехода их в дефляцию, при которой снижается мотивация бизнеса к своему развитию, а потребители откладывают свои покупки для уменьшения затрат в будущем, является создание конкурентной, уверенно растущей экономики, обеспечивающей увеличение благосостояния населения.

Задача данного исследования состоит в выявлении причин инфляции в РФ в период с 2022 г., анализе действий регулятора по управлению ею и разработке предложений по достижению указанной цели.

Причины роста цен в РФ с 2022 года

В период с февраля 2022 г. по декабрь 2024 г. регулятор поднял ключевую ставку с 9,5 до 21%¹, мотивируя это сначала шоком санкций, а затем, после ее снижения в сентябре 2022 г. – июле 2023 г. до 7,5% для помощи в адаптации экономики, увеличившимся внутренним спросом². При этом он указывает, что повышенный уровень ключевой ставки будет сохраняться длительное время для снижения аппетита к приобретениям и более сбалансированного роста экономики до появления надежных признаков движения потребительской инфляции к установленному регулятором уровню 4%.

Вместе с тем, по данным Росстата, в 2023 г. физический объем оборота роз-

ничной торговли в РФ пищевыми продуктами снизился по сравнению с 2013 г. (100%) до 94,1%, оборот непродовольственными товарами составил 102,8%, а физический объем бытовых услуг – 136,9%. Если исходить из достаточно стабильной структуры потребительских расходов населения на примере 2023 г. (38,1% приходится на продовольственные и 34,1% на непродовольственные товары, 27,8% – на услуги), то средневзвешенный индекс прироста физического объема розничного потребления составил за весь этот период чуть меньше 9%. По сравнению с 2020 г. указанные физические объемы увеличились на 3,8; 7,3 и 23,4% соответственно, а средневзвешенный индекс – на 10,4% (расчеты автора по данным Росстата³). Иными словами, говорить о взрывном физическом спросе, в особенности на продукты и товары, как за последние десять лет, так и более короткий четырехлетний период, вряд ли возможно.

В то же время совокупный рост индекса потребительских цен в 2013–2023 гг. составил (начало периода равно 100%) соответственно 208,8; 195,5 и 189,9% по указанным выше товарным группам и услугам, а за период 2020 г. – 9 месяцев 2024 г. – 152,8; 143,8 и 147,1%. По всем товарам и услугам индекс роста цен составил в 2013–2023 гг. 198,9%, или около 10% в год, в 2020 г. – 9 месяцев 2024 г. – 148,2%, а в 2022 г. – 9 месяцев 2024 г. – 131,0% (расчеты автора по данным Росстата⁴), т. е. темпы роста цен примерно сохранились.

¹ Ключевая ставка Банка России // ЦБ РФ. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения: 23.12.2024).

² Основные направления государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов // Банк России. Октябрь 2024. С. 48.

³ Индекс физического объема оборота розничной торговли по РФ в % к предыдущему году (в сопоставимых ценах) // Росстат; Индексы физического объема бытовых услуг населению по видам (в процентах к предыдущему году) // Росстат; Структура потребительских расходов населения по группам и товарам (услугам)-представителям для расчета ИПЦ по РФ // Росстат.

⁴ Квартальные индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации в 2005–2024 гг. // Росстат.

Нельзя сказать, что основным драйвером увеличения цен или физического спроса были банковские кредиты. Во-первых, банковскую задолженность имеет только около четверти российских домохозяйств, во-вторых, из всех видов банковской задолженности самые крупные суммы на одно домохозяйство приходятся на ипотеку, которую имеют около 5% домохозяйств, в-третьих, необеспеченные потребительские кредиты, средняя сумма задолженности по которым почти в десять раз ниже ипотечной, имеют около 10% домохозяйств¹. Наконец, из общей суммы задолженности физических лиц по кредитам банков в 37,9 трлн рублей (данные по состоянию на 01.06.2024) на потребительские кредиты приходится 14,9 трлн рублей (39,3%), а на ипотеку и автокредиты, которые мало чем влияют на потребительскую инфляцию, как ее считает Росстат, – 19,2 трлн рублей (50,6%) и 2,1 трлн рублей (5,5%) соответственно².

Таким образом, можно заключить, что подавляющая часть домохозяйств финансирует свои покупки пищевых продуктов и непродовольственных товаров из текущих доходов или сбережений, а большая часть кредитов (56,1%) привлекается населением для приобретения товаров, стоимость которых на порядки выше их текущих доходов и имеет очень опосредованное влияние на изменение розничных цен. Ипотечное кредитование по субсидируемым процентным ставкам может раздувать цены на строящееся жилье, где со стороны предложения пока не сложилась сильная

конкуренция (по сравнению со спросом), но это рынок редких жизненных приобретений, весьма отличный от регулярных потребительских трат.

Располагаемые ресурсы населения в расчете в среднем на члена домашнего хозяйства в месяц в период 2013–2023 гг. увеличились с 21 196,5 до 39 372,7 рублей, т. е. в 1,86 раза, с 2020 г. по II квартал 2024 г. – с 29 204,5 до 41 565,7 рублей, т. е. в 1,42 раза³. Совокупные номинальные денежные доходы населения РФ увеличились за период 2020–2023 гг. с 63,7 до 94,1 трлн рублей (в 1,48 раза). Если допустить, что в I полугодии 2024 г. они увеличились на 5%, т. е. составили 98,8 трлн рублей, то рост номинальных доходов за период 2020 – I половина 2024 г. составил 1,55 раза. Если же сравнивать данные 2023 г. и I половины 2024 г. с показателями 2022 г. (83,4 трлн рублей), то рост номинальных денежных доходов населения составил 1,13 и 1,18 раза соответственно⁴.

Получается, что в период с начала 2020 г. динамика номинальных денежных доходов населения и реально располагаемых доходов домохозяйств совпадает в целом с динамикой потребительских цен и находится в диапазоне увеличения в 1,4–1,5 раза.

Вместе с тем динамика доходов с 2022 г. оказалась намного ниже роста цен, а это показывает, что инфляция в последние годы не была вызвана взрывом потребитель-

¹ Всероссийское обследование домохозяйств по потребительским финансам – 2022. Презентация Банка России // ЦБ РФ. 31.03.2023. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/145947/presentation_31-03-2023. pdf (дата обращения: 05.01.2025).

² Статистический бюллетень Банка России. № 11. 06.12.2024. С. 41 // ЦБ РФ. URL: <https://cbr.ru/collection/collection/file/54894/bbs2411r.pdf> (дата обращения: 05.01.2025).

³ Доходы и расходы домашних хозяйств на потребление. Уровень и структура располагаемых ресурсов домашних хозяйств различных социально-экономических групп 2003–2023 // Росстат; Уровень и состав располагаемых ресурсов и расходов на потребление домашних хозяйств // Росстат.

⁴ Основные показатели денежных доходов населения. Таблица 1. Номинальные и располагаемые денежные доходы населения по России и по субъектам РФ за 2020–2022 гг. // Росстат; Основные показатели денежных доходов населения. Таблица 1. Номинальные и располагаемые денежные доходы населения по России и по субъектам РФ за 2022–2023 гг. // Росстат.

ской активности, поскольку при практически неизменном физическом спросе цены в последние годы росли быстрее доходов граждан. Следовательно, источники формирования ускорения инфляции находятся не в росте физического спроса, а в недостатке предложения и связанных с ним факторах, которые разделяются на внешние и внутренние для российской экономики.

Среди внешних причин уменьшения предложения стоит отметить следующие:

1. Санкции на импорт товаров и уход из страны многих западных компаний, которые имели производственные мощности в РФ, существенно снизили товарное предложение внутри страны, которое удовлетворяло привычный спрос корпоративных и розничных потребителей. Так, только в обрабатывающей промышленности доля ушедших из страны иностранных компаний составила в 2023 г. 35% по выручке. При этом для многих предприятий, право собственности на которые перешло российским компаниям, особенно в высокотехнологичных отраслях, остается проблематичным вопрос легитимного использования ранее применяемых технологий [1, с. 203–204].

2. Многие российские предприятия в рамках международного разделения труда включены в глобальные цепочки поставок материалов и комплектующих для производства конечной продукции для внутреннего рынка. Влияние этого фактора может быть крайне существенным для объемов и качества такой продукции: доля промежуточных товаров в общем импорте в 2013–2021 гг. сохранялась на уровне 37%, а инвестиционных товаров – в районе 21%¹. Как результат, возможна если не остановка производства, то уменьшение количества создаваемой внутри страны продукции. Д. Ко-

мин, Р. Джонсон и К. Джонс обнаруживают на примере США в 2021–2022 гг., что такого рода ограничения объясняют около половины роста инфляции в этот период (примерно 2 из 4 процентных пунктов общей инфляции) [6, с. 4–5].

3. Проблемы с логистикой товарных поставок по внешнеторговым операциям и расчетов по ним в связи с ограничениями, накладываемыми западными странами на банковские учреждения во всем мире, вынуждают некоторых контрагентов российских компаний отказываться от заключения сделок или увеличивать цену.

Важными внутренними причинами, влияющими на наполнение предложения для российских розничных и корпоративных потребителей, являются следующие:

1. Сложности для российских предприятий в производстве продукции такого качества и в таком объеме, которые до введения санкций поставлялись на внутренний рынок иностранными компаниями в РФ или импортировались в связи с ранее проводимой государством политикой открытого рынка и свободной конкуренции. Без адекватной защиты многие российские предприятия не могли в предыдущий период конкурировать с превосходящими на порядки по технологическому развитию, финансовой обеспеченности и маркетинговым умениям транснациональными корпорациями, что во многих случаях приводило к упадку или потере компетенций не только в отдельных компаниях, а и в целых отраслях. Для устранения этой проблемы потребуются время и инвестиции.

2. Стагнация доли высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП РФ в 2013–2023 гг. на уровне 21–25% с пиком в 2020 г.² Это отражается в динамике производственной эффективности страны: если

¹ Удельный вес потребительских, промежуточных и инвестиционных товаров в общем объеме импорта Российской Федерации // Росстат.

² Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте Российской Федерации (Данные по ОКВЭД 2) // Росстат.

за указанный период ВВП РФ на одного занятого по паритету покупательной способности в ценах 2021 г. увеличился с 73,5 до 82,9 тыс. долл. США, т.е. в 1,13 раза, то в КНР этот показатель вырос с 23,5 до 42,1 тыс. долл. США, т.е. в 1,79 раза, а в США – с 131,2 до 151,8 тыс. долл. США, т.е. в 1,16 раза¹. Получается, что российская экономика отстает по темпам роста эффективности не только от КНР, которая пока находится на более низком уровне по показателю совокупной производительности, но ускоренно движется вперед, а и от США, которым наращивать этот показатель труднее, поскольку абсолютная его величина у них почти в 2 раза выше, чем в РФ. При сохранении таких темпов, которые регулятор называет «сбалансированным ростом», сложно рассчитывать на быстрое создание в стране современной экономики и «технологического суверенитета» и успешно конкурировать на мировых рынках продукции высоких технологических переделов.

3. Ряд российских производителей некоторых товаров, которых в стране в избытке и которые экспортируются, стремятся к выравниванию прибыли во внутренних операциях с экспортными через завышение цен в РФ. При этом их конкурентоспособность на мировом рынке возникает из пользования ими всеми преимуществами российской экономики, но в результате они наказывают за это российских потребителей, заставляя их платить повышенную цену за условия, которые сложились на мировом, а не на домашнем рынке, и ограничивают возможности других отраслей отечественной экономики увеличить свою конкурентоспособность. Ситуация, называемая «экспортным нетбэком», очевидно

корректна с точки зрения микроэкономики, но вряд ли справедлива на уровне макроэкономики.

4. С 2021 по 2023 г. произошло уменьшение доли поступлений в свободно конвертируемых валютах в расчетах за экспорт (с 84,6% в 2021 г. до 39,0% в 2023 г.) и увеличение доли рубля (с 14,3 до 39% соответственно) при уменьшении роли указанных валют в расчетах за импорт (67,6 и 34,0%) и одновременно практически неизменившейся доли рубля (28,1 и 30,0%)². Параллельно власти освободили экспортеров от обязанности продавать значительную часть валютной выручки: в 2024 г. дважды был снижен порог выручки, которую экспортеры должны продавать в РФ – с 80 до 60%, а затем с 60 до 40%³. Между тем соответствующий Указ Президента России, как отмечало Правительство РФ⁴, принимался в октябре 2023 г. для поддержки курса рубля на фоне его резкого ослабления, а использовался он в дальнейшем в прямо противоположном направлении, что содействовало улучшению положения экспортеров, но резко понизило наряду с указанными выше факторами возможности импортеров по покупке оборудования и комплектующих для улучшения обеспечения потребностей внутреннего рынка, так как уменьшило наличие доступной иностранной валюты для соответствующих расчетов.

² Валютная структура расчетов за поставки товаров и оказание услуг по внешнеторговым контрактам по географическим зонам и валютам государств в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 05.03.2022 № 430-р // Банк России. 16.12.2024.

³ Мордовина М. Что привело к ослаблению рубля в 2024 году и что будет с курсом в 2025-м // РБК. 31.12.2024. URL: <https://www.rbc.ru/finances/31/12/2024/676d80649a79478511232f48?from=newsfeed> (дата обращения: 23.12.2024).

⁴ Для стабилизации валютного курса устанавливается обязательная продажа валютной выручки экспортеров // Правительство России. 11.10.2023. URL: <http://government.ru/news/49778/> (дата обращения: 23.12.2024).

¹ GDP per person employed (constant 2021 PPP \$) // World Bank Group. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SL.GDP.PCAP.EM.KD?end=2023&locations&name_desc=false&start=2019 (дата обращения: 05.01.2025).

5. Девальвация национальной валюты за последние годы была очень существенной: с 33 рублей за 1 долл. США в конце 2013 г. до 74 рублей в 2020 г., небольшого восстановления до 70 рублей в 2022 г. и затем падения до 105 рублей в конце 2024 г., т.е. в 3 раза с 2013 г. и на 50% с 2022 г. Учитывая высокую долю экспорта и импорта в ВВП страны (23,3¹ и 19%², или 40,1 и 32,7 трлн рублей в 2023 г. соответственно при оценке ВВП в текущих ценах в 172,1 трлн рублей³), понижение курса рубля не могло не отразиться на российских ценах иностранных товаров и желании экспортеров выровнять эффективность своих внешнеторговых операций с продажами внутри страны.

6. Многие российские компании, работающие на внутренний рынок, которым для увеличения объемов производства и повышения качества продукции необходимы финансовые ресурсы для пополнения оборотного капитала и приобретения нового оборудования, чтобы удовлетворить спрос, который ранее обеспечивался импортом или иностранными производствами в РФ, ограничены в собственных средствах. В то же время привлечение кредитных ресурсов для многих таких компаний стало запретительным из-за высокой процентной ставки.

Между тем в списке 100 крупнейших российских корпораций по чистой прибыли⁴

почти нет компаний, производящих товары для потребительского рынка, хотя есть много инфраструктурных и экспортно-ориентированных компаний. Мы можем гордиться российскими компаниями, которые зарабатывают больше всего прибыли, однако делают они это не через уменьшение товарного дефицита населения, который и является причиной инфляции, и одновременно поддерживают валюту, столь необходимую производителям товаров для внутреннего рынка. У таких крупных компаний нет проблем с собственными средствами за счет высокого курса иностранных валют, в которых они получают значительную часть выручки. Поэтому им кредит либо не нужен, либо они его берут, так как девальвация рубля делает беспроblemным для них выплату высоких процентов. Регулятор это подтверждает, указывая, что «рост корпоративного кредитования в 2024 г. во многом происходит за счет крупных компаний, чей спрос менее чувствителен к процентной ставке. Размер обязательств 6 крупнейших российских компаний перед отечественными банками вырос с 46% капитала сектора в начале 2022 г. до 68% на 1 октября 2024 года»⁵. При этом прирост банковских ссуд иным нефинансовым заемщикам оказался в этот период минимальным.

7. Проблемы с занятостью представляются вторичными по сравнению с необходимостью модернизации производственного парка страны и его расширения для удовлетворения внутренних потребностей преимущественно за счет не импорта, а производства основных средств производства и потребительских товаров местными предприятиями. Выровнять спрос и предложение на рынке труда экстенсивными методами с сохранением устаревших машин невозможно, и решение находится только в направлении существенного увеличения производительности труда за счет приоб-

¹ Ткачёв И., Виноградова Е. Зависимость экономики России от экспорта стала минимальной с 1990-х // РБК. 01.04.2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/04/2024/66069b9a9a7947ce87588aff> (дата обращения: 05.01.2025).

² Рожкова Е. Как и почему снижается доля импорта в российской экономике // РБК. 10.08.2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/10/08/2024/66b518a89a7947309468e5ec> (дата обращения: 04.01.2025).

³ Валовой внутренний продукт // Росстат.

⁴ 100 самых прибыльных компаний России – 2024 // Forbes. 2024. № 10. С. 59–73. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/521880-100-krupnejshih-kompanij-rossii-po-cistoj-pribyli-2024-rejting-forbes> (дата обращения: 19.12.2024).

⁵ Обзор финансовой стабильности. II–III кварталы 2024. Банк России, 2024. С. 44.

ретения и внедрения современного автоматизированного и роботизированного оборудования, в том числе за счет кредита.

Чем больше инвестиций в технологии и новое оборудование, тем выше производительность. Чем выше производительность, тем выше потенциал роста экономики. И наоборот, если инвестиции тормозятся, то и производительность не растет, возникают проблемы с занятостью и темпами роста экономики. В РФ доля инвестиций в основной капитал в ВВП страны, по данным Росстата, устойчиво держится на уровне 19–22% в 2011–2023 гг. Между тем, согласно исследованию консультационной компании McKinsey¹, в быстроразвивающихся экономиках (Китай, Индия, некоторые страны Центральной и Восточной Европы и развивающиеся страны Азии) она достигает 40% ВВП.

Приведенные выше факты указывают на превалирующую значимость нехватки предложения в увеличении инфляции, что противоречит ранее указанному мнению о большом влиянии спроса на этот процесс. Поэтому целесообразно рассмотреть теоретические предпосылки, которые определяют роль каждого из этих факторов.

Теории управления инфляцией

Банк России, как следует из его материалов, стремится к достижению цели «сбалансированного роста» российской экономики, возникающего при равновесии спроса и предложения, которое устраняет основания для роста цен. В свою очередь, соответствующий уровень предложения определяется устанавливаемым регулятором «потенциалом» экономики, и отклонения от него вверх означает перегрев экономики, который необходимо подавлять сдерживанием спроса.

Теоретической основой такой позиции являются концепции потенциального выпуска и разрыва выпуска (в частности А. Оукена [12]), которые занимают центральное место в аналитической работе Международного валютного фонда (далее – МВФ) по предоставлению рекомендаций по политике правительствам стран – членов этой организации. МВФ исходит из того, что потенциальный выпуск представляет собой максимальный объем производства, который экономика, включая трудовые ресурсы, может поддерживать, не вызывая роста инфляции. Считается, что в среднесрочной перспективе предполагаемая тенденция потенциального выпуска помогает определить темпы устойчивого роста. В краткосрочной перспективе оценки разрыва между фактическим и потенциальным выпуском служат ключевым ориентиром для оценки инфляционного давления [7].

Эти концепции имеют, однако, ряд несовершенств, связанных с тем, что любая конкретная оценка потенциального роста, а следовательно, и отклонений от нее является результатом некой экстраполяции исторических цифр, множественных допущений в таких негарантированных математическими расчетами показателях будущего, как цены на ресурсы, технологический прогресс, дефицит либо излишек спроса или предложения, валютный курс.

К. Фонтанари, А. Палумбо и К. Сальватори, тщательно проанализировав имеющиеся теоретические представления и текущую практику по этим вопросам, приходят к заключению [9, с. 3, 10, 36–39], что сделанные таким образом оценки роста потенциального выпуска вообще не отражают никакого реального процесса, а устойчивой связи между инфляцией и безработицей не существует, несмотря на глубоко укоренившееся теоретическое убеждение в этом. Официальные показатели потенциального выпуска не следует, по их мнению, ошибочно принимать за порог, за которым взрывается неконтролируемая

¹ Investing in productivity growth: Report // McKinsey Global Institute. March 2024. P. 1, 7–8, 12, 33. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/investing-in-productivity-growth> (дата обращения: 27.05.2024).

инфляция. Его в целом не нужно определять как предел, который никогда не следует пересекать, поскольку создание дополнительных ресурсов может постепенно устранить те самые узкие места, которые в короткий период могут создать инфляционное давление. Перспектива роста допускает концептуальный пересмотр производственных возможностей экономики, что подразумевается в самом значении слова «потенциал». Так же как экономика, которая пережила глубокие рецессии и длительные периоды медленного роста, замедлила темпы создания своих мощностей или даже разрушила часть их, тем самым сократив свои собственные перспективы роста, так она может, по их мнению, и развить свои мощности за пределы, которые сейчас кажутся непреодолимыми. Потенциальный выпуск должен измерять эти возможности, как бы далеки они ни были от того, что было реализовано, как бы сложно ни было их точно измерить, как бы трудно ни было определить надлежащий набор мер, которые позволят преодолеть разрыв между тем, что есть, и тем, что могло бы быть.

Российская экономика, столкнувшаяся в последние годы с серьезными внешними вызовами, которые оказали огромное воздействие на возможности предложения широкого круга товаров для корпоративных и розничных потребителей, срочно нуждается в увеличении промышленного производства на новом уровне качества выпуска и в увеличенных объемах. Стандартным решением этой проблемы является для бизнеса привлечение долгового финансирования. Однако, как отмечала К. В. Юдаева еще в 2014 г., «выбор сценариев на основе использования денежно-кредитной политики у России: это либо низкий рост и низкая инфляция, либо стагфляция, то есть низкий рост и высокая и растущая инфляция. Сценарий с высоким ростом и ограниченной инфляцией методами денежно-кредитной политики не реализуем». Соответственно, «снижение ставок вряд ли окажет значи-

мый стимулирующий эффект на инвестиции в реальную экономику» [5, с. 8]. Причиной такого вывода, по мнению Д. В. Тулина, является убежденность в том, что «рост банковского кредитования (по любым процентным ставкам, пусть даже самым низким) и следующий за этим рост денежной массы в обращении сами по себе не обязательно приводят к увеличению физических объемов промышленного производства и росту производственных инвестиций» [4, с. 6].

В основе таких убеждений, представляется, находятся указанные выше рекомендации МВФ, несмотря на признание их неоптимальными в принципе и неприемлемыми для стран с несовершенными рыночными экономиками. Именно поэтому МВФ, разработавший их с учетом опыта зрелых экономик, предлагает выбирать тот метод оценки выпуска и отклонений от него, который «наилучшим образом соответствует экономическим факторам в соответствующей стране» [7, с. 44].

Д. В. Тулин отмечает, что денежно-кредитная политика (далее – ДКП) регулятора «была скопирована с зарубежных образцов, которые утвердились в наиболее богатых странах с развитой рыночной экономикой с начала 1990-х годов», где имеется сильная конкуренция предложения, как правило, с запасом мощностей, свободный переток товаров между странами и обширные рынки долгового финансирования. Более того, эта модель ДКП в РФ «была сформирована на свободном движении трансграничных капиталов, отсутствии внутренних валютных ограничений и банковском «дерегулировании»» [4, с. 14].

Проблема в том, что в настоящее время в России совсем другие условия функционирования экономики и возникают обоснованные сомнения в эффективности применения в текущей обстановке этой модели ДКП, согласно которой «траекторией сбалансированного роста являются темпы в 1,5–2,5%, а всё что выше этого

уровня, является перегревом экономики»¹. Очевидно, что регулятор берет за основу исторические данные динамики ВВП страны (исходя из данных Росстата, совокупный среднегодовой темп прироста ВВП в ценах 2021 г. составлял, по расчетам автора, в 2014–2023 гг. 1,2%, в 2020–2023 гг. – 2,7%, а в 2022–2023 гг. – 3,6%) и не рассматривает возможным крайне востребованное ускорение роста экономики для обеспечения ее безопасности и процветания.

При этом Банк России указывает, что «кредитование является не основным источником финансирования инвестиций в основной капитал и это характерно для большинства стран мира»². В некоторых странах ситуация может быть и такая, а в РФ у большинства российских компаний возникают сложности с привлечением акционерного капитала, и они испытывают недостаток собственных средств для пополнения оборотного капитала и оплаты нового оборудования без рассрочки. Поэтому привлечение заемных ресурсов для развития производства является приоритетом.

Более того, кредит играет важную роль и в экономически развитых странах. Соотношение объема банковского кредитования нефинансовых организаций и ВВП показывает, что в РФ оно значимо ниже (32,7% в 2020 г. и 38,4% в 2024 г. – расчеты автора по данным Банка России и Росстата), чем в ФРГ – 84,5%, в США – 53,8%, в Японии – 121,9% и в Китае – 183,4% в 2020 г. При этом оно существенно дополняется у них привлечением прямого частного кредитования, облигационных и других займов с рынков капиталов: общий объем долгового финансирования таких организаций из всех источников в 2020 г.

в ФРГ составил 131,8% от ВВП страны, в США – 164,8%, в Японии – 239,4%, в Китае – 222,6% [3, с. 615]. Если к банковским кредитам нефинансовым организациям в РФ в 2024 г. добавить задолженность по корпоративным облигациям, выпущенным на российском рынке (29,9 трлн рублей на конец ноября 2024 г.)³, то совокупное долговое финансирование нефинансового сектора экономики составляет в настоящее время около 55% от ВВП страны (расчет автора), что в разы меньше, чем в странах с развитыми финансовыми рынками.

Как видно, на зрелых рынках ситуация более благоприятная с точки зрения помощи кредитом экономическому развитию. Поэтому констатация регулятором исторически невысокой доли банковских кредитов как источника финансирования деятельности корпоративного сектора в нашей стране корректна, но не является основанием для утверждения, что аналогичная картина наблюдается в других странах, которые Россия хочет экономически превзойти, и это «достаточно способствует структурной перестройке экономики»⁴. Между тем российские компании, на которые приходится 2/3 себестоимости «по экономике», зависят в своей деятельности от банковского кредита⁵.

Как известно, управление кредитной деятельностью банков находится в руках регулятора. Для домохозяйств кредит не является, как указано выше, основным источником финансирования текущих расходов,

¹ Основные направления государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. Банк России. Октябрь 2024. С. 3.

² О чем говорят тренды. Макроэкономика и рынки // Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования. Банк России. Декабрь 2024 г. С. 24.

³ Денежно-кредитные условия и трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики. Информационно-аналитический комментарий. Банк России. Ноябрь 2024 г. С. 6.

⁴ О чем говорят тренды. Макроэкономика и рынки. Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования. Банк России. Декабрь 2024 г. С. 24.

⁵ Причины повышения ключевой ставки, из-за чего растут цены и почему дешевые кредиты не спасут от инфляции: в Центробанке ответили на главные вопросы // Банк России. 10.12.2024. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23222> (дата обращения: 23.12.2024).

но регулятор поощряет потребительские кредиты в разных формах (ипотека не связана с фондированием потребительских расходов), которые и увеличивают навес спроса над предложением, что, в частности, подтверждают С. М. Дробышевский, Ю. Н. Перевышин, С. Г. Синельников-Мурылев, П. В. Трунин [2]. Реакция ДКП на дисбаланс между спросом и предложением касается только ограничения спроса, а на предложение, считается, должны влиять структурные изменения в экономике и действия правительства. Между тем указанный выше объем корпоративной задолженности на порядок превышает размеры государственных стимулов предприятиям в развитии их производства: например, субсидируемые государством кредиты нефинансовым организациям составляли в 2024 г. около 5% ВВП¹, а, как показано выше, кредиты коммерческих банков таким организациям – 38,4% ВВП. Отношение активов к капиталу банков показывает², что резервы увеличения кредитной поддержки экономики, под которой понимается прежде всего содействие развитию товарного предложения, существуют.

Помимо объема кредита, существует и проблема его стоимости, тесно связанная с управлением ростом цен. Существует два общих подхода к управлению инфляцией центральным банком: (1) согласно Дж. Тейлору [14], регулятор должен повышать ставки, когда инфляция выше целевого уровня или когда рост ВВП выше потенциального, и снижать, когда инфляция ниже целевого уровня или когда рост ВВП ниже потенциального вне зависимости от причины (спроса или предложения); (2) Б. Хофманн, К. Манеа и Б. Мо-

жон полагают [11, с. 3, 9], что необходимо по-разному реагировать на инфляцию, обусловленную спросом и предложением, и называют это «правилом оптимальной таргетинговой политики», или «целевым правилом Тейлора», которое подразумевает агрессивное таргетирование инфляции, обусловленной спросом, и лишь слабое реагирование на инфляцию, обусловленную предложением. Они показывают, что это новое правило всегда аппроксимирует лучшую оптимальную политику при наличии как шоков спроса, так и шоков предложения, чем обычное (безусловное) правило Тейлора. Уточненное правило было сформулировано по результатам анализа деятельности ФРС США, реакция которой процентной ставкой на инфляцию, обусловленную спросом, была примерно в четыре раза выше, чем на инфляцию, обусловленную предложением.

Представляется, что в таком подходе к управлению инфляцией существенную роль сыграло понимание того, что кредит, доступный бизнесу, позволяет обновить производственные фонды, повысить производительность и улучшить предложение по качеству, объему и цене, а, как показывает А. Оукен [13, с. 42], тенденция к росту производительности допускает тенденцию к росту заработной платы без необходимости появления тенденции к росту цен на потребительские продукты.

Необходимо отметить, что в основе концепции управления сбалансированным ростом находится идея функционирования зрелой рыночной экономики, которая может достаточно чутко реагировать на меры ДКП, потому что, с одной стороны, подавляющая часть корпоративных и розничных потребителей зависят от кредита (даже если он не банковский, то всё равно ориентируется на стоимость и другие условия ссуд депозитно-кредитных организаций), а с другой – у производителей имеются возможности к быстрому наращиванию выпуска и обновлению производственных мощностей. В РФ условия совершенно иные.

Казалось бы, чисто теоретический вопрос определения потенциала экономики

¹ Основные направления государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. Банк России. Октябрь 2024 г. С. 98.

² Двойной удар. Российский банковский сектор: прогноз на 2024 год // АКРА. 27 декабря 2023 г. С. 13. URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/886/7ehk2k9l9ndsg67tytdyamgiev8302vj/20231227_RFIVP.pdf (дата обращения: 11.06.2024).

становится очень практическим с негативным результатом, если при произвольном установлении потенциала роста предпринимаются шаги по выравниванию линии фактического роста реальной экономики с математически рассчитанной, но признаваемой многими учеными и практиками необоснованной траекторией. С другой стороны, на темпы роста экономики влияет инфляция, управление которой неразрывно связано со стоимостью кредита корпорациям, являющегося, в свою очередь, если он использован для расширения и обновления производственных мощностей, одним из основных драйверов устранения причин роста цен при недостатке предложения. Неполный учет многогранного взаимного влияния указанных экономических факторов может приводить к принятию мер, реализация которых препятствует экономике успешно развиваться.

Практика управления инфляцией в РФ

В конце 2024 г. Банк России указал, что экономика страны находится в состоянии «значительного перегрева», а производственные мощности и трудовые ресурсы задействованы почти полностью, что ограничивает возможности удовлетворения растущего спроса и определяет высокое инфляционное давление¹.

В качестве одного из главных аргументов перегрева регулятор приводит цифру загрузки производственных мощностей в III квартале 2024 г. в 80,4% с детализацией этого показателя по обрабатывающей промышленности около 60%, в строительстве – около 78%, в добыче полезных ископаемых и сельском хозяйстве – по 81% и розничной торговле – 84%. Однако розничная торговля сама по себе не создает новую товарную массу, а только продвигает населению уже

произведенные внутри страны или импортируемые товары, кроме того, в стране нет недостатка в продовольствии и полезных ископаемых. Из перечисленных отраслей только обрабатывающая промышленность может создавать новое качество в экономике в условиях внешних ограничений. И если в добывающем секторе экономики индекс деловых барьеров, отражающий совокупные предпринимательские оценки факторов, лимитирующих деятельность предприятий, составлял, по данным Росстата, в декабре 2024 г. 104,4%, то предприятия обрабатывающей промышленности чувствовали себя намного лучше – 90,7%, как и в течение последних двух лет. Наконец, Росстат указывает, что средний уровень использования производственных мощностей в добывающем секторе экономики в 2024 г. не превышал 58%², и он существенно отличается от данных регулятора, на основании которых последний делает свои выводы.

Для сравнения: показатель использования производственных мощностей в США в ноябре 2024 г. составлял 76,8% при среднем показателе за 1972–2023 гг. 79,7%³, в еврозоне – 76,9 и 80,4% в среднем в 1980–2024 гг.⁴, в КНР – 75,1% и находился в диапазоне 67,3–78,4% в 2013–2024 гг.⁵ Сопоставление показателей по России с данными крупнейших стран не свидетельствует о перегреве ее

² Деловая активность организаций в России в декабре 2024 года // Росстат. 28.12.2024. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/205_28-12-2024.html (дата обращения: 12.01.2025).

³ Industrial Production and Capacity Utilization – G.17 // Federal Reserve Economic Data. December 17, 2024. URL: <https://www.federalreserve.gov/releases/g17/current/> (дата обращения: 12.01.2025).

⁴ Euro Area Capacity Utilization // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/euro-area/capacity-utilization> (дата обращения: 29.12.2024).

⁵ China Industrial Capacity Utilization // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/china/capacity-utilization#:~:text=Capacity%20Utilization%20in%20China%20averaged,the%20first%20quarter%20of%202020> (дата обращения: 29.12.2024).

¹ Основные направления государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. Банк России. Октябрь 2024 г. С. 27, 37–38.

экономики. Скорее всего речь идет о недоиспользовании имеющихся производственных мощностей и, что не менее важно, невозможности использования части из них в связи с устареванием оборудования, которое не позволяет удовлетворить спрос прежде всего по требуемому потребителями качеству продукции и, соответственно, требует замены на современное.

Тем не менее регулятор утверждает, что экономика находится на пределе своих возможностей и ее необходимо охладить прежде всего с помощью повышенной ключевой ставки для выравнивания спроса с недостаточным предложением. Такая постановка вопроса означает, что надо смириться с имеющимся предложением и ограничивать спрос, который его превышает. Предполагая, что спрос угнетается высокой ключевой ставкой, регулятор как бы отстраняется от того факта, что розничный кредит не является, как показано ранее, доминирующим инструментом в фондировании потребительского спроса, что ограничивает его влияние на снижение последнего, но одновременно высокая стоимость кредита не позволяет промышленным компаниям, для которых долговое финансирование важно при обновлении производственного оборудования, увеличить предложение. Таким образом, можно, конечно, стремиться к снижению инфляции, но точно не получится содействовать увеличению предложения, а следовательно, радикально изменить его баланс со спросом.

Более того, похоже регулятор с осторожностью относится к перспективам «новой индустриализации» страны и ее быстрого выхода на передовые научно-технические рубежи, поскольку, как указывает Д. В. Тулин, «из стандартных статистических формул расчета ВВП, из исторического опыта следует, что при неизменной численности занятого в экономике населения, заданном уровне производительности труда и ограниченных возможностях привлечения внешних ресурсов (в счет чистого импорта) ускоренный, опере-

жающий рост валового накопления в экономике, как правило, происходит на фоне стагнации или снижения конечного потребления. При успешном развитии в более отдаленной перспективе произойдет рост производительности труда, и потребление вновь сможет увеличиться. Однако в течение достаточно длительного периода времени (от нескольких лет до нескольких десятилетий) определенные жертвы для конечного потребления домохозяйств неизбежны» [4, с. 15–16].

В результате реализации такого подхода в настоящее время физическое потребление практически не увеличивается в связи с ограниченным предложением, домохозяйства испытывают финансовые затруднения в связи с инфляцией, которая порождена недостатком предложения, и регулятор отказывает им в перспективе решения этой проблемы, ссылаясь на необходимость избежать некоторых жертв в будущем, как будто сейчас домохозяйства процветают. Тем самым, пытаясь решить проблему текущей инфляции, регулятор уменьшает шансы предложения на полноценное развитие в более долгой перспективе.

Коллизия процентной ставки, инфляции и роста экономики возникает во многих странах. Поэтому можно прислушаться к выводам С. Айкмайер и Б. Хоффманна, которые приходят к заключению, что «неблагоприятные финансовые потрясения, которые наступают после ужесточения денежно-кредитной политики, могут снизить экономическую активность, но мало помогают в сдерживании инфляционного давления» [8, с. 28].

Регулятор ставит себе задачу снижения инфляции до уровня 4%, который должен создать условия для устойчивого роста экономики и стабилизации курса национальной валюты. Однако за последние 20 лет (с 2005 г.) цены за календарный год не увеличились более чем на 4% только 3 раза (2017–2019 гг.)¹,

¹ Квартальные индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации в 2005–2024 гг. // Росстат.

т. е. и в период таргетирования инфляции (с 2014 г.). На зрелых рынках перегрев экономики связывается с избытком физического спроса, который подпитывается потребительским кредитом, и поэтому его подавление через высокую процентную может быть эффективно, но только в тех странах, в которых он играет существенную роль в финансировании расходов домохозяйств. Если в Великобритании соотношение долга домохозяйств к ВВП в июне 2024 г. составляло 77,5%, в США – 70,7%, в КНР – 62,1%, в Еврозоне – 52,2%, то в РФ – только 22,5%¹. Соответственно, и реакция экономики на изменение процентной ставки в финансово развитых странах в разы более быстрая и острая, чем в нашей стране.

Можно говорить о негативном влиянии внешних факторов в указанный период, а можно о недостаточном учете обстоятельств и целей развития экономики собственной страны. Например, анализируя уязвимости и устойчивость российского нефинансового сектора, регулятор обращает внимание² на крупнейшие публичные компании, которые сохраняют умеренный уровень долговой нагрузки. При этом указывается, что рост стоимости долга является ключевым только для компаний с высокой закредитованностью, хотя такими компаниями являются главным образом средние и малые компании, которые работают на внутреннем рынке и испытывают проблемы: доля «плохих» кредитов (IV–V категорий качества) крупному бизнесу составляла 3,4% по состоянию на 1 октября 2024 г., а по МСП – 6,4%. Соответственно, банки с высокой готовностью сотрудничают с крупными компаниями, прирост ссудной задолженности которых, например, в апреле-октябре 2024 г. составил большую сумму,

чем увеличение долга всех других нефинансовых организаций вместе взятых. Если же некрупным компаниям кредит недоступен, то он просто не входит в статистику выданных ссуд, что позволяет делать вывод о финансовой устойчивости всего корпоративного сектора. Однако такой вывод не означает, что у бизнеса МСП финансовое положение такое же благополучное, как у крупного.

Регулятор также отделяет свою ответственность за инфляцию от обязанности государства по обеспечению структурной перестройки экономики, которое для этого перераспределяет собранные налоги для стимулирования создания новых производств и товаров и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий (госзаказы не включаются в эту сферу работы государства). Одновременно государство принимает меры через субсидированную ипотеку по улучшению благосостояния граждан. Эффект от этих действий государства очень разный, но регулятор относит все программы льготного кредитования к категории проинфляционных³. Ранее в данном исследовании указывалось, что повышение предложения снижает риски роста цен, а ипотечное кредитование имеет незначительное отношение к потребительской инфляции. Эконометрический анализ М. Гасибие и Ф. Занетти подтверждает [10, с. 22], что материальное воздействие государства, стимулирующее увеличение совокупного предложения при его недостатке, является контрциклическим. Поэтому с точки зрения этой цели деятельности регулятора и государства не противоречат друг другу.

У государства имеются и другие задачи. Более высокие темпы роста экономики (не 1,5–2,5%) нужны, чтобы выигрывать международную конкуренцию в условиях четвертой промышленной революции, а это озна-

¹ Households' debt to GDP. G20 // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/households-debt-to-gdp?continent=g20> (дата обращения: 12.01.2025).

² Обзор финансовой стабильности. II–III кварталы 2024 г. Банк России, 2024. С. 3, 45.

³ Основные направления государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. Банк России. Октябрь 2024 г. С. 98.

чает, что страна разрабатывает и внедряет новые технологии, может финансово эффективно производить большинство товаров, которые ей нужны. Медленный рост обрекает страну на постоянное отставание и зависимость от передовых стран. Высокие темпы роста появляются в результате увеличения конкурентоспособности и производительности труда в экономике, предприятиям в которой для достижения этих целей необходима прежде всего кредитная поддержка, а не только государственные субсидии.

С другой стороны, государство сосредоточено прежде всего «на обеспечении сто процентного технологического суверенитета, но только там, где этого требует вопрос национальной безопасности», как отметил Д. В. Мантуров, первый зампред Правительства РФ¹. Иными словами, государство, сосредоточившись на стратегически важных технологиях и товарных позициях, оставило другую часть экономики во власти рыночных сил. Одновременно происходит размежевание в области финансирования экономики, где управление рыночными процессами остается за мегарегулятором, в то время как государственный сектор и связанные с ним поставщики сырья, материалов и компонентов живут своей собственной, во многом независимой от остальной экономики жизнью. Поэтому для многих последних действия регулятора, например, в части стоимости кредита не так критичны, как для остальной экономики, а влияние государственного сектора на удовлетворение потребительского спроса весьма ограничено.

Получается, что апелляция к действиям государства в части влияния на эффективность ДКП не совсем корректна. Государство будет радо низкой инфляции и стоимости кредита (поскольку это облегчит решение проблем

структурной перестройки экономики), однако оставляет заботу о них регулятору. Восприятие им воздействия бюджетной политики государства на ДКП может в значительной мере измениться, если регулятор более объективно оценит все обстоятельства, влияющие на достижение им своей главной цели по уменьшению роста цен. Ведь если, например, шире посмотреть на последствия привлечения гражданами ипотечных кредитов, то суммы платежей по их погашению (как правило, занимающие очень существенную долю в семейном бюджете) сильно ограничивают их спрос на потребительские товары, что является скорее дефляционным фактором.

В целом результативность сдерживания инфляции высокой процентной ставкой представляется не совсем очевидной. Во-первых, как уже отмечалось, кредит играет ограниченную роль в фондировании потребительских расходов. Во-вторых, высокая ставка финансово непосильна многим предприятиям, что препятствует более широкому использованию кредита для увеличения предложения, которое сможет снизить дисбаланс со спросом. В-третьих, аргумент стерилизации части спроса такой ставкой на банковских депозитах корректен, но одновременно привлечение банками дорогих денег означает неизбежное их обязательство размещать эти средства в активы по еще более высоким ставкам. Это вынуждает заемщиков, которые могут себе позволить такой кредит и являются преимущественно корпоративными, отражать увеличение себестоимости в повышенной цене на свои товары, чтобы сохранить свою маржинальность. В-четвертых, повышенные издержки производителей и трата полученных потребителями высоких процентных выплат по депозитам будет конвертироваться в высокую инфляцию в будущем. В-пятых, если производители пойдут на снижение своей маржи, чтобы компенсировать высокие процентные выплаты и не увеличивать цены, то при прочих равных это уменьшит источник погашения долга и увеличит риски банков-кредиторов.

¹ Денис Мантуров рассказал об обеспечении технологического лидерства страны // РБК. 27.12.2024. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/676ec1b79a7947aede38e7d1> (дата обращения: 12.01.2025).

Такое развитие событий уже может повысить риски финансовой стабильности.

Получается, что высокая процентная ставка в российских условиях не гарантирует снижения инфляции, так как не решает проблему увеличения предложения, дисбаланс которого со спросом и является источником инфляции. При этом регулятор опасается ее снижать, так как инфляционные ожидания, на которые он ориентируется и которые являются в результате опросов розничных и корпоративных акторов, очень высокие¹. Но ведь в большинстве случаев такие ответы представляют собой экстраполяцию респондентами текущей ситуации с перспективой ее ухудшения. Если ориентироваться на такие ожидания, мы войдем с повышательную спираль инфляции: высокие ожидания будут стимулировать регулятора повышать ставку. Такую логику подтверждает и глава Банка России, признающий, что «ожидания населения и бизнеса являются во многом назад-смотрящими, то есть формируются прошлой динамикой цен, возникает самораскручивающийся эффект. Высокие ожидания через повышенный спрос ведут к высокой инфляции, которая, в свою очередь, подпитывает дальнейший рост ожиданий»².

Альтернативу в борьбе с инфляцией в виде низкой процентной ставки, по мнению регулятора, нельзя допускать, поскольку она приведет к «раздаче кредита всем желающим в неограниченном объеме», что выразится «в постоянном росте цен в масштабах всей экономики. Когда в стране практически все физические ресурсы задействова-

ны, кредитная накачка не позволит быстро нарастить производство. Выигрыша с точки зрения инвестиций и экономического роста не будет»³. Такие выводы представляются весьма спорными в связи со следующим:

1. Потребительский кредит и кредит промышленным предприятиям по-разному воздействуют на экономику. Потребительский кредит тратится сразу, и в случае импортных товаров деньги уходят и не возвращаются в страну. Более того, подразумевается повторение этих действий. Кредит предприятию не оказывает негативного воздействия на инфляцию, а через некоторое время, будучи использованным для расширения и модернизации производства, только увеличивает товарное предложение, которое усиливает конкуренцию на рынке.

2. Приобретение за счет кредита иностранных товаров инвестиционного характера может помочь решить проблему повышения технологического уровня российской экономики и уменьшить потребность в иностранной валюте, а следовательно, будет являться фактором, укрепляющим рубль и экономику, в отличие от потребительского импорта. Современное автоматизированное оборудование требует, как правило, меньшего количества рабочих для его обслуживания, т. е. решается и вопрос напряжения на рынке труда.

3. Последовательное наполнение экономики с помощью кредита новыми производственными мощностями как за счет импорта, так и отечественных разработок позволит наращивать и затем создавать излишек предложения, а рост в этой связи конкуренции будет заставлять производителей думать о снижении издержек и цен.

4. Структурные изменения в экономике быстро не происходят, но и без кредитной

¹ Причины повышения ключевой ставки, из-за чего растут цены и почему дешевые кредиты не спасут от инфляции: в Центробанке ответили на главные вопросы // Банк России. 10.12.2024. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23222> (дата обращения: 12.01.2025).

² Заявление Председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной по итогам заседания Совета директоров Банка России 20 декабря 2024 года // Банк России. 20.12.2024. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23249> (дата обращения: 12.01.2025).

³ Причины повышения ключевой ставки, из-за чего растут цены и почему дешевые кредиты не спасут от инфляции: в Центробанке ответили на главные вопросы // Банк России. 10.12.2024. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23222> (дата обращения: 23.12.2024).

поддержки, полагаясь только на государственные стимулы, они в принципе произойти не могут.

5. Тезис о «раздаче кредитов всем желающим» не соответствует практике коммерческих банков, которые тщательно выбирают надежных заемщиков, чтобы быть в состоянии вернуть деньги вкладчикам, средствами которых они фондируют кредиты.

6. «Неограниченные объемы кредитования» также являются преувеличением, поскольку объем кредитов банков определяется суммой средств, привлеченных главным образом от физических и корпоративных клиентов. Банки не создают деньги из воздуха, а помощь регулятора касается в основном вопросов поддержания ликвидности, а не фондирования кредитных операций.

Из вышеизложенного следует, что в текущих обстоятельствах достижение низких темпов роста цен сверхвысокой ключевой ставкой не представляется возможным. Оптимальным решением триединой проблемы укрощения инфляции, снижения стоимости кредита и структурной перестройки экономики представляются следующие действия регулятора (с учетом принципиально разных задач использования кредита населением и компаниями):

1. Смещение акцента с управления спросом на управление предложением для увеличения возможностей промышленных предприятий расширять и модернизировать свои производственные мощности для насыщения товарных рынков.

2. Установление ключевой ставки на уровне фактической инфляции.

3. Определение разных условий кредитования коммерческими банками физических лиц и тех производителей средств производства и потребительских товаров, которые по соотношению «цена – качество» смогут конкурировать с соответствующим импортом, через резервирование по классам рисков и использование других форм макропруденциального регулирования: более вы-

сокие требования к ссудам первым и более мягкие требования по займам последним, что будет экономически мотивировать банки уменьшать потребительское кредитование и увеличивать корпоративные ссуды.

4. Сохранение правил адекватной оценки кредитных рисков потенциальных заемщиков.

Заключение

Регулятору успешно удалось создать и поддерживать финансовую стабильность, обеспечить устойчиво прибыльную работу коммерческих банков, содействовать их быстрому технологическому развитию. Вместе с тем его усилия по обузданию инфляции пока не привели к таким же успехам.

Обстоятельства функционирования российской экономики существенно изменились в 2022 г., что сделало затруднительным эффективное использование ранее применяемых методов управления инфляцией и балансом спроса и предложения, который ее определяет. В этой связи необходимо по-новому взглянуть на денежно-кредитную политику с тем, чтобы, используя ее инструменты, повлиять на реальную причину инфляции, которая кроется в недостатке предложения со стороны отечественных предприятий. В условиях неразвитости рынков акционерного и небанковского долгового финансирования большинство компаний испытывают потребность в кредитной поддержке для пополнения оборотного капитала и, что самое главное, модернизации своей технологической базы и оборудования для удовлетворения спроса по качеству и количеству. Изменение макропруденциального регулирования деятельности коммерческих банков в направлении удовлетворения такого спроса на кредитные ресурсы с сохранением правил адекватной оценки кредитных рисков, представляется, имеет решающее значение для содействия структурной перестройке российской экономики наряду с приведением ключевой ставки к уровню реальной инфляции. Некоторое

ограничение потребительского кредита будет способствовать усилению мотивации физических лиц к более осознанному и финансово обоснованному потреблению.

Акцент на управлении предложением поможет существенно повысить конкурентоспособность российских промышленных предприятий, что не только позволит насы-

тить внутренний рынок необходимыми товарами по объему и качеству, а и создаст основу при масштабировании производства для экспортных поставок своей технологичной продукции. Соответственно, появится шанс на изменение структуры российского экспорта с преимущественно сырьевого на продукцию высоких технологических переделов.

Список литературы

1. Бобровский Р. О. Роль уходящих иностранных компаний в экономике регионов России // Федерализм. 2023. Т. 28. № 2 (110). С. 197–219. DOI: 10.21686/2073-1051-2023-2-197-219.
2. Дробышевский С. М., Перевышин Ю. Н., Синельников-Мурылев С. Г., Трунин П. В. Причины повышенной инфляции в российской экономике // Вопросы экономики. 2025. № 1. С. 5–31. DOI: 10.32609/0042-8736-2025-1-5-31.
3. Смирнов В. Д. Информационная асимметрия и баланс интересов банков, их клиентов и экономики // Финансы и кредит. 2023. Т. 29. № 3 (831). С. 601–622. DOI: 10.24891/фс.29.3.601.
4. Тулин Д. В. В поисках сеньоража, или легких путей к процветанию (Обзор полемики вокруг политики Банка России) // Деньги и кредит. 2014. № 4. С. 6–16.
5. Юдаева К. В. О возможностях, целях и механизмах денежно-кредитной политики в текущей ситуации // Вопросы экономики. 2014. № 9. С. 4–12. DOI: 10.32609/0042-8736-2014-9-4-12.
6. Comin D., Johnson R., Jones C. Supply chain constraints and inflation // NBER working paper series, 2024. Working Paper no. 31179. P. 1–70. DOI: 10.3386/w31179.
7. De Masi P. IMF Estimates of potential output: Theory and practice. – In: Staff Studies for the World Economic Outlook. – International Monetary Fund, 1997. P. 40–46.
8. Eickmeier S., Hofmann B. What drives inflation? Disentangling demand and supply factors // Deutsche Bundesbank, 2022. Discussion Paper no. 46/2022. P. 1–45. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/898686/3ebad2e318758de8983be5b78be5c80f/mL/2022-11-29-dkp-46-data.pdf> (дата обращения: 12.01.2025).
9. Fontanari C., Palumbo A., Salvatori C. Potential output in theory and practice: A revision and update of Okun's original method // Institute for New Economic Thinking, 2019. Working Paper Series no. 93. P. 1–53. DOI: 10.2139/ssrn.3419280.
10. Ghassibe M., Zanetti F. State dependence of fiscal multipliers: the source of fluctuations matters R // Journal of Monetary Economics. 2022. Vol. 132. P. 1–23. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2022.09.003.
11. Hofmann B., Manea C., Mojon B. Targeted Taylor rules: Some evidence and theory // Bank for International Settlements, December 2024. Working Papers no. 1234. P. 1–38. URL: <https://www.bis.org/publ/work1234.pdf> (дата обращения: 12.01.2025).
12. Okun A. M. Potential GNP: Its measurement and significance // Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association. 1962. P. 98–103.
13. Okun A. M. Prices and quantities: A macroeconomic analysis. – Washington, D. C.: The Brookings Institution, 1981. – XIII + 367 p.
14. Taylor J. B. Discretion versus policy rules in practice // Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy. 1993. Vol. 39. P. 195–214. DOI: 10.1016/0167-2231(93)90009-L.

Сведения об авторе

Смирнов Владимир Дмитриевич, ORCID 0000-0002-1243-5349, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, vdsmirnov@fa.ru

Статья поступила 16.01.2025, рассмотрена 20.02.2025, принята 28.02.2025

References

1. Bobrovsky R. O. The role of withdrawing foreign companies in the economy of Russian regions. *Federalism*, 2023, vol.28, no.2(110), pp.197-219 (in Russian). DOI: 10.21686/2073-1051-2023-2-197-219.
2. Drobyshevsky S. M., Perevyshin Yu. N., Sinelnikov-Murylev S. G., Trunin P. V. Reasons for accelerating inflation in the Russian economy. *Voprosy Ekonomiki*, 2025, no.1, pp.5-31 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2025-1-5-31.
3. Smirnov V. D. Information asymmetry and the balance of interests of banks, their customers and the economy. *Finansy i kredit*=Finance and Credit, 2023, vol.29, no.3(831), pp.601-622 (in Russian). DOI: 10.24891/fc.29.3.601.
4. Tulin D. V. In search of seigniorage, or Easy paths to prosperity (Review of the controversy surrounding the policy of the Bank of Russia). *Den'gi i kredit*=Russian Journal of Money and Finance, 2014, no.4, pp.6-16 (in Russian).
5. Yudaeva K. V. On the opportunities, targets and mechanisms of monetary policy under the current conditions. *Voprosy Ekonomiki*, 2014, no.9, pp.4-12 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2014-9-4-12.
6. Comin D., Johnson R., Jones C. Supply chain constraints and inflation. NBER working paper series, 2024, Working Paper no.31179, pp.1-70. DOI: 10.3386/w31179.
7. De Masi P. IMF Estimates of potential output: Theory and practice. In: *Staff Studies for the World Economic Outlook*. International Monetary Fund, 1997, pp.40-46.
8. Eickmeier S., Hofmann B. What drives inflation? Disentangling demand and supply factors. Deutsche Bundesbank, 2022, Discussion Paper no.46/2022, pp.1-45. Available at: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/898686/3ebad2e318758de8983be5b78be5c80f/mL/2022-11-29-dkp-46-data.pdf> (accessed 12.01.2025).
9. Fontanari C., Palumbo A., Salvatori C. Potential output in theory and practice: A revision and update of Okun's original method. Institute for New Economic Thinking, 2019, Working Paper Series no.93, pp.1-53. DOI: 10.2139/ssrn.3419280.
10. Ghassibe M., Zanetti F. State dependence of fiscal multipliers: the source of fluctuations matters R. *Journal of Monetary Economics*, 2022, vol.132, pp.1-23. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2022.09.003.
11. Hofmann B., Manea C., Mojon B. Targeted Taylor rules: Some evidence and theory. Bank for International Settlements, December 2024, Working Papers no.1234, pp.1-38. Available at: <https://www.bis.org/publ/work1234.pdf> (accessed 12.01.2025).
12. Okun A. M. Potential GNP: Its measurement and significance. *Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association*, 1962, pp.98-103.
13. Okun A. M. *Prices and quantities: A macroeconomic analysis*. Washington, D. C., The Brookings Institution, 1981, XIII + 367 p.
14. Taylor J. B. Discretion versus policy rules in practice. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 1993, vol.39, pp.195-214. DOI: 10.1016/0167-2231(93)90009-L.

About the author

Vladimir D. Smirnov, ORCID 0000-0002-1243-5349, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at World Economy and World Finance Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, vdsmirnov@fa.ru

Received 16.01.2025, reviewed 20.02.2025, accepted 28.02.2025

Правила оформления материалов¹ в журнале «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition»

Тематический диапазон журнала

Специальности:

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки).

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки).

5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Общие требования к подготовке статей

1. Материал статьи должен быть оформлен в соответствии с редакционным **шаблоном**.
2. Указание идентификатора **ORCID** для авторов статьи является обязательным.
3. Минимальный объем статьи с учетом сведений об авторах, аннотации и списка литературы на русском и английском языках – **10 страниц Word** в формате **Шаблон оформления статьи**.
4. Заголовок статьи не должен содержать более **125 символов** (включая пробелы).
5. При оформлении заголовка статьи на английском языке следует использовать **правило капитализации** (все слова, за исключением союзов, предлогов и артиклей, пишутся с прописной буквы).
6. **Аннотация к статье** должна быть подготовлена в соответствии с требованиями редакции журнала.
7. **Ключевые слова** должны содержать терминологию, соответствующую содержанию конкретного пункта паспорта специальности, по которому авторы позиционируют статью.
8. Все источники в списке литературы должны быть оформлены в соответствии со **стандартом редакции**.

9. Список литературы на латинице **References** должен быть оформлен в строгом соответствии с редакционными требованиями.

10. На каждый источник **списка литературы** в тексте статьи обязательно должна быть затекстовая ссылка (в квадратных скобках).

11. Во всех источниках, имеющих **индекс DOI**, он должен быть обязательно указан.

12. **Электронные источники** должны быть проверены автором на работоспособность и описаны в формате активной ссылки с обязательным указанием **даты обращения**.

13. Ссылки на **данные с сайтов**, не представляющие собой отдельный материал с заголовком, оформляются как постраничные сноски по тексту статьи.

14. **Иллюстрации** должны быть представлены в соответствии с техническими требованиями.

15. **Таблицы** должны быть оформлены в соответствии с редакционными требованиями.

16. На **все иллюстрации** и **таблицы** обязательно должны иметься ссылки в тексте.

17. **Формулы** и **переменные** должны быть набраны в соответствии с техническими требованиями.

Требования к аннотациям

1. В аннотации должны быть отражены наиболее важные элементы статьи, которые показывают уровень и качество полученных результатов, в том числе:

- актуальность и новизна;
- используемые методы решения поставленной задачи;
- полученные результаты;
- выводы исследования;
- теоретическая и практическая значимость исследования.

¹ Полный перечень правил оформления материалов указан на сайте журнала "Современная конкуренция".

2. Аннотация дает возможность установить основное содержание научной статьи, показать ее выигрышные стороны, привлечь внимание к материалам исследования, определить ее релевантность и принять решение о подробном изучении полного материала статьи.
3. При написании аннотации рекомендуется использовать такие **формулировки**, как, например:
Статья посвящена рассмотрению...
В статье обосновывается...
Автор обращает внимание на...
Приводятся суждения...
Отмечается, что...
На основе анализа... приводятся суждения о...
4. Приведем **образцы** написания аннотаций.

Пример 1¹

Статья посвящена внутренней контекстной зависимости учебных курсов, изучаемых по программе предпринимательства в бакалавриате. В отличие от других подходов авторы распространяют контекстную зависимость на любые учебные курсы, включаемые в программу обучения. **Анализируются** подходы к изучению менеджерского цикла учебных курсов будущими предпринимателями. **На примере** структурирования контента учебного курса «Управление человеческими ресурсами» **показано, как следует** ориентировать программу обучения для формирования общепрофессиональных компетенций, необходимых выпускникам для успешной карьеры в предпринимательстве. **Статья имеет практическое значение**, так как разрабо-

танный подход к преподаванию дисциплин был успешно использован в реальном бизнесе в конкурентных условиях, а также теоретическое значение ввиду способствования полученных в статье выводов развитию научных представлений о месте предпринимательства в образовательном процессе и связи с преподаваемыми дисциплинами цикла «Менеджмент» с обучением будущих предпринимателей. **Использование этой статьи может помочь** и образовательным организациям, в том числе университетам и колледжам, разрабатывать образовательные программы, содержание управленческих дисциплин в которых было бы ориентировано на обучение предпринимательству как профессии. Что уже было реализовано в практике Университета «Синергия».

Пример 2²

Обучение предпринимательству сегодня является предметом пристального внимания образовательного сообщества. Важная составляющая такого обучения – проблематика предпринимательских коммуникаций, которые затрагивают все аспекты функционирования любого бизнеса. Внешние коммуникации направлены на обеспечение делового взаимодействия компании с такими заинтересованными сторонами, как клиенты, партнеры, конкуренты, органы государственной власти, инвесторы, а внутренние коммуникации – на повышение эффективности бизнес-процессов. Поэтому обучение предпринимательским коммуникациям является актуальной **научной и практической задачей**. **Актуальность** еще более возрастает в условиях интенсивного развития ИКТ и особенно в условиях пандемии, когда образовательный процесс в значительном объ-

¹ Рубин Ю. Б., Алексеева Е. В., Леднев М. В., Можухин Д. П., Погорелова А. Ю., Потапова О. Н., Пузыня Т. А. Внутренняя контекстная зависимость учебных курсов по предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 88–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-88-100.

² Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.

еме переходит в онлайн... В статье уточнено **понятие** предпринимательских коммуникаций и представлено их рассмотрение как предмета обучения, **показано, что** в научной литературе нет единства в толковании данного понятия. В большинстве источников оно замещено понятиями «бизнес-коммуникация», «деловая коммуникация». **Представлен широкий обзор** курсов обучения бизнес-коммуникациям на российских и зарубежных образовательных платформах, таких как «Открытое образование», Skillbox, «Нетология», Product Live, Product Star, Laba, «Яндекс.Практикум», Coursera, Udemu, EdX, MIT OCW, Alison. Наибольшее количество курсов по бизнес-коммуникациям представлено на платформах Coursera, Udemu и «Открытое образование». Контент выявленных курсов направлен на формирование персональной коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии – умение проводить переговоры и презентации, выступать публично и т. д., безотносительно предпринимательской специфики. **Обосновано применение таких методов** обучения предпринимательским коммуникациям, как хаконы, митапы, VR- и AR-технологии. **Показано, что** для отработки предпринимательской коммуникации могут быть использованы следующие приложения: VirtualSpeech, Glue, MeetinVR, Stage.

5. **Объем аннотации** должен составлять 200–250 слов.
6. Если для перевода текста аннотации используется автоматический **перевод-**

чик Google, автору необходимо проверить результат и при необходимости скорректировать английский текст, чтобы он адекватно воспринимался зарубежным читателем. **Профессиональную терминологию** следует дополнительно проверять с помощью специальных словарей.

Указание сведений об авторах

В разделе **About the authors** следует использовать следующие обозначения:

- доктор наук – Dr. Sci. (предметная область)
- кандидат наук – Cand. Sci. (предметная область)
- предметная область – Eng., Econ., Phys.-Math.
- соискатель ученой степени – Applicant for Dr. Sci. / Cand. Sci. (предметная область)
- профессор – Professor
- доцент – Associate Professor
- ассистент – Assistant
- преподаватель – Lecturer
- старший преподаватель – Senior Lecturer
- старший научный сотрудник – Senior Researcher
- ведущий научный сотрудник – Leading Researcher
- аспирант – Postgraduate
- магистр – Master of <предметная область>
- студент – Student
- магистрант – Master's Student

ПОДПИСКА-2025

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2025 год:

1 номер – 1310 руб. 3 номера – 3390 руб. 6 номеров – 7860 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на arozantsev@synergy.ru
или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04)
Доставка включена в стоимость подписки.

Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;
по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967;
по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,
тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский финансово-промышленный университет «Синергия»».

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *А. И. Коваленко, В. И. Хабаров, Е. А. Власова*

Ответственный секретарь и выпускающий редактор *А. Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю. А. Голоперова*

Верстка *С. Ю. Зенина*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юр.д.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

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

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 20.03.2025

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6