

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Ноябрь–декабрь 2009 года № 6 (18)

Издается с января 2007 года,  
выходит один раз в два месяца

---

Редакционная коллегия  
журнала «Современная конкуренция»

Главный редактор:

**Новашина Татьяна Сергеевна**  
кандидат экономических наук, доцент

Члены редколлегии:

**Бандурин Александр Владимирович**  
доктор экономических наук

**Гельвановский Михаил Иванович**  
доктор экономических наук, профессор,  
член-корреспондент РАН,  
действительный член Академии экономических наук  
и предпринимательской деятельности

**Клейнер Георгий Борисович**  
доктор экономических наук, профессор,  
член-корреспондент РАН, академик РАН,  
академик Международной академии менеджмента

**Коробов Юрий Иванович**  
доктор экономических наук, профессор

**Разу Марк Львович**  
доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки РФ

**Рубин Юрий Борисович**  
доктор экономических наук, профессор,  
действительный член Международной академии наук  
высшей школы, член-корреспондент РАО,  
Почетный работник высшего профессионального  
образования Российской Федерации

**Сорокин Дмитрий Евгеньевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Сушкевич Алексей Геннадьевич**  
начальник Аналитического управления ФАС РФ

**Филиппов Альберт Владимирович**  
доктор психологических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки РФ

**Юданов Андрей Юрьевич**  
доктор экономических наук,  
профессор Финансовой академии при Правительстве РФ,  
член Европейской ассоциации историков бизнеса

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## Хроника, события, факты

Новости бизнес-сообщества . . . . .	4
Календарь мероприятий . . . . .	11
Обзор литературы . . . . .	12

---

## Силовая конкуренция (тема номера)

От редакции . . . . .	14
-----------------------	----

**Городов О. А.**

Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции . . . . .	15
---	----

Недобросовестная конкуренция традиционно рассматривается как постоянный спутник свободной конкуренции, которая, в свою очередь, выступает в качестве одного из ключевых условий, обеспечивающих гармонию спроса и предложения на рынке товаров и услуг. Наличие свободной конкуренции на рынке, характерное для развитых систем экономических отношений, предполагает равенство условий хозяйствования для участников этих отношений, которое без надлежащего государственного воздействия не может быть достигнуто. Одной из форм такого воздействия выступает специально конструируемый институт недобросовестной конкуренции, призванный защитить участников гражданского оборота, в том числе потребителей товаров, работ и услуг, от действий хозяйствующих субъектов, направленных на получение последними определенных преимуществ. В статье автор ставит цель — проанализировать и критически оценить модель недобросовестной конкуренции, принятую российским законодателем, на современном этапе развития гражданского оборота.

**Литвиненко В. И.**

Использование методов Деловой разведки в конкурентной борьбе . . . . .	26
--	----

Если попытаться провести детальный анализ причин провалов предпринимательской деятельности в России, то большинство из них можно свести к одному обстоятельству — это неумение, а порой и просто нежелание заниматься обработкой и анализом информации об окружающей предприятие часто достаточно агрессивной среде. Цель данной статьи — познакомить читателей с историей возникновения такого явления как конкурентная (деловая) разведка, основными методами и принципами ее деятельности и ее ролью в конкурентной борьбе. Автор дает методические рекомендации практического характера, которые помогут организовать сбор и анализ информации, необходимой для успешной деятельности коммерческой фирмы или организации.

**Осипенко О. В.**

Гринмейл в призме теории и практики недобросовестной конкуренции . . . . .	35
--	----

В статье предпринята попытка рассмотреть новейший корпоративный шантаж как разновидность отечественной теневой предпринимательской практики с позиций теории недобросовестной конкуренции.

Дана классификация основных методов корпоративного шантажа. Показаны социально-экономические риски институциональной недооценки опасности гринмейла.

---

## Конкурентная политика

**Юсупова Г. Ф.**

Антимонопольные дела против российских нефтяных компаний (2008–2009 гг.): новые цели и новые инструменты государственной политики? . . . . .	49
--	----

Одной из центральных проблем применения нормы о злоупотреблении коллективным доминированием в виде высоких цен является проблема доказательства того, что установленный уровень цены объясняется именно монопольным поведением компаний. В российских делах против нефтяных компаний, которые были возбуждены осенью 2008 г., подобного рода доказательства не были предоставлены, антимонопольный орган и суды опирались в основном на данные о соотношении динамики мировых цен на нефть и динамики розничных цен на нефтепродукты.

Цель данной статьи — проанализировать эффективность и обоснованность применения антимонопольного законодательства для противодействия высоким ценам на российских рынках нефтепродуктов.

**Гриценко Е. Г., Ляшенко Л. О.**

Антиконкурентные действия органов власти и их влияние на предпринимательскую среду. . . . .	67
---	----

Деятельность органов власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля нередко сопряжена с антиконкурентными действиями. Статья посвящена исследованию структуры и причин этих нарушений законодательства о защите экономической конкуренции на основе анализа хозяйственной практики на Украине.

На примерах различных дел из практики АМКУ проанализированы проявления и практика прекращения неправомерных действий органов государственной власти. Разработаны предложения по усовершенствованию деятельности органов государственной власти в сфере развития конкуренции.

---

## Отраслевая конкуренция

**Голованова С. В., Аладышкина А. С., Цыцулина Д. В.**

### Кластеры и конкурентоспособность: анализ российского автомобилестроения . . . . . 80

Статья посвящена анализу кластерных отношений как фактора конкурентоспособности предприятий применительно к российскому автомобилестроению. В рамках исследования проведен анализ пространственной структуры производства продукции автомобилестроения в России, выявлены крупнейшие региональные центры (потенциальные кластеры), исследованы особенности взаимодействия компаний с конкурентным окружением в двух регионах России. Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что в случае анализируемой отрасли географическая концентрация, являющаяся преимущественно наследием плановой экономики, не может служить основанием для идентификации региональных центров производства как кластеров из-за низкого уровня кооперации между участниками экономических отношений. Тем не менее существуют предпосылки для развития кластерных отношений в анализируемой отрасли и, более того, свидетельств о наличии положительной связи между открытостью компании к взаимодействию с окружением и ее инновационной активностью.

---

## Профессиональные компетенции

**Лукашенко М. А.**

### Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании . . . . . 96

В статье раскрывается содержание ключевых профессиональных компетенций топ-менеджеров, влияющих на конкурентоспособность возглавляемых ими российских компаний. Автор рассуждает о том, почему руководитель должен не только овладеть необходимыми профессиональными компетенциями, но и последовательно и целеустремленно формировать в компании корпоративную культуру, в которой компетенции, ориентированные на конкурентоспособность, были бы прищипы всей команде. В статье поднимаются важнейшие для практики корпоративного управления вопросы о том, с помощью каких ресурсов формируются ключевые профессиональные компетенции, насколько это благоприятно для российских вузов и как можно изменить ситуацию.

**Бандурин А. В.**

### Некоторые вопросы компетенций и компетентности и проблема корпоративного управления . . . . . 106

Многие специалисты высказывают самые различные точки зрения о смысле терминов «компетентность» и «компетенция». Несмотря на разнообразие мнений, можно сказать, что, как правило, все сводится к характеристике знаний, умений и навыков конкретного работника, занимающего определенную позицию в компании. Мы считаем, что предпринимательских компетенций часто бывает недостаточно, чтобы построить эффективную систему корпоративного управления в компании. Причем в настоящее время развитие у работников компетенций корпоративного управления все еще не находит достаточного внимания в учебных заведениях, тренинговых и консалтинговых компаниях, обслуживающих бизнес.

---

## Учебно-методические материалы

**Фатхутдинов Р. А.**

### Развитие конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособной экономике . . . . . 111

Журнал продолжает публикацию учебника доктора экономических наук Раиса Ахметовича Фатхутдинова «Управление конкурентоспособностью организации».

Четвертая тема посвящена проблемам нахождения дополнительных синергетических резервов повышения конкурентоспособности фирм на основе формирования кластеров. Автор раскрывает принципы управления конкурентоспособностью в условиях глобализации, факторы повышения качества и эффективности решений по конкурентоспособности; исследует всеобщие, общие и специфические функции управления конкурентоспособностью — на основе системного подхода раскрывает структуру управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность.

---

## Анонс

### Читайте в следующем номере . . . . . 144

# НОВОСТИ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

## Январь

«Газпром» не скупится на расходы, чтобы в условиях кризиса собрать платежи за газ. Только на услуги «Почты России» он потратил за девять месяцев прошлого года более 400 млн руб. Газовый монополист считает такие расходы чрезмерными и сам обвиняет в монополизме почтовиков. Но даже это не спасает компанию Алексея Миллера от роста задолженности: только социальный сектор недоплатил ей в прошлом году почти 35 млрд руб. Региональные «дочки» «Газпрома» вынуждены обращаться в «Почту России», к банкам и другим организациям для обеспечения сбора денежных средств за поставленный газ, говорится в материалах, подготовленных компанией к совещанию о газоснабжении организаций коммунального комплекса и населения, которое прошло в декабре прошлого года. Но, «пользуясь в ряде регионов своим монопольным положением», эти предприятия устанавливают высокие тарифы на оказание услуг.

Недовольны почтовой монополией и некоторые энергетики. Так, в Архангельской области «дочка» ФГУП отказалась подписывать договор с местной сбытовой компанией и доставлять счета-квитанции на оплату электроэнергии. Камнем преткновения стали почтовые тарифы. По словам гендиректора Архангельской сбытовой компании Николая Кривунцова, рост оплаты услуг в 2010 году по отношению к 2009-му составил 140%, по отношению к 2008-му — 170%. В «Почте России» получить комментарий не удалось.

Впрочем, даже расходы на почтовые услуги, которые газовщики и энергетики считают завышенными, не спасают их от роста долгов. За десять месяцев прошлого года только один социальный сектор задолжал «Межрегионгазу» 34,5 млрд руб., говорится в материалах «Газпрома». Из них 27 млрд руб. — долги населения. На рост долгов за коммунальные услуги повлиял кризис.

Какова задолженность промышленных потребителей и объем всей дебиторки, в «Межрегионгазе» не уточнили. Между тем еще в августе Виктор Зубков, выступая на заседании президиума правительства, оценивал общий долг регионов перед «Газпромом» за поставки газа в сумму выше 63 млрд руб.

*rbcdaily.ru, 15 января 2010 г.*

\* \* \*

Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) 11 февраля 2010 года рассмотрит дело в отношении ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог» по признакам нарушения пункта 2 части 1 статьи 14 федерального закона «О защите конкуренции» (недобросовестная конкуренция). Дело возбуждено в связи с поступившими обращениями в отношении действий ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог» по управлению активами физических лиц.

Признаки нарушения антимонопольного законодательства усматриваются в осуществлении ЗАО «Управляющая компания «Тройка Диалог» недобросовестной конкуренции путем распространения информации, вводящей в заблуждение в отношении оказываемых услуг доверительного управления активами. Поскольку признаки нарушения антимонопольного законодательства усматриваются в отношении финансовой организации, имеющей лицензию ФСФР России, то согласно требованиям части 4 статьи 40 Закона о защите конкуренции в состав Комиссии ФАС России включены представители ФСФР России на паритетной основе.

*Пресс-служба ФАС России, 14 января 2010 г.*

\* \* \*

Демонополизация рынка дальней связи привела к неожиданным последствиям. Традиционный лидер отрасли — «Ростелеком» впервые испытал на себе серьезное давление конкурентов. Оператор обратился в Федеральную антимонопольную службу (ФАС) с жалобой на «Комстар», который подозревается в недобросовестной рекламе и навязывании своих услуг столичным пользователям. Кроме того, компания распространила извещения, в которых предупреждает своих абонентов о случаях нарушения их прав, связанных с предложениями поменять оператора дальней связи.

По словам директора департамента по связям с общественностью «Ростелекома» Андрея Любина, в последнее время абонентам, заключившим договор на постоянное обслуживание с «Ростелекомом», поступают звонки от «Комстара» с предложениями «сию минуту» поменять оператора при сохранении порядка набора номера и с более низкими тарифами. При наборе международного или междугородного номера абоненты «Ростелекома» получают сообщение о якобы изменившемся порядке набора. При этом их извещают о необходимости набрать префикс, который автоматически переключает пользователя на сеть «Комстара». Сейчас в московском филиале «Ростелекома» находится более 100 письменных заявлений о восстановлении подключения к сети оператора, говорят в компании.

С жалобой на «Комстар» «Ростелеком» обратился в ФАС заместитель начальника управления транспорта и связи ФАС Дмитрий Рутенберг. Сейчас претензия передана на рассмотрение в Московское отделение службы и в скором времени будет вынесено решение, пояснил он. Сам «Ростелеком» эту информацию не комментирует.

В «Комстаре» претензии «Ростелекома» считают необоснованными. «Компания использует традиционный для рынка инструмент телемаркетинга. В этом нет ничего противозаконного. Скорее всего, «Ростелеком» просто опасается конкуренции со стороны других игроков, ведь в последнее время позиции компании, до недавнего времени практически полностью контролирующей рынок, сильно ослабли», — говорит источник, близкий к «Комстару». Компания рассматривает возможность подачи встречного иска на недобросовестную рекламу в ФАС.

*fas.gov.ru, 13 января 2010 г.*

\* \* \*

В России начинается очередная административная реформа. Создана новая рабочая группа при правительственной комиссии по проведению административной реформы. Основная цель работы комиссии — выработать предложения по радикальной реформе ведомственных функций в рамках борьбы с коррупцией. Работа должна завершиться до начала 2012 г.

Административная реформа — своеобразный тест на способность государственных чиновников работать на страну, а не на себя. Для ее успеха необходимо устранить дублирование полномочий и функций ведомств, законодательно определить перечень платных услуг, которые ведомства обязаны оказывать населению, категорически запретив брать с граждан и организаций деньги за все прочие услуги, приучить министерства и ведомства отчитываться перед населением по конкретным критериям и получать деньги под конкретное целевое планирование.

Административная реформа, перманентно идущая в России в последние годы, формально позволила избавиться от некоторых избыточных государственных функций, но привела к росту издержек для потребителей таких услуг. В частности, ряд видов экспертиз стали негосударственными, но «бумажка», которую выдает коммерческая структура, аффилированная с госорганом, стоит еще дороже, чем раньше. Этот пример демонстрирует, пожалуй, главную проблему в осуществлении госаппаратом одной из важнейших своих функций — контроля за бизнесом. У нас проверяется не столько сама суть бизнеса — качество и безопасность продукции или услуг, — сколько наличие соответствующих бумажек.

Чиновники, легально зарабатывающие солидные деньги, при этом работающие на страну, а не на себя, реально помогающие (или хотя бы не мешающие) гражданам и бизнесу, — такова

идеальная модель деятельности госаппарата, к которой необходимо стремиться, затеяв новую административную реформу. Сегодня есть политический заказ на изменения в области нормативно-правового регулирования (президент и премьер дали свои поручения), которое реально тормозит частную инициативу в стране путем создания необоснованных административных барьеров. И есть госслужащие, которые готовы к этим переменам. Важно, чтобы этот политический заказ был успешно реализован, и тогда мы действительно будем жить в другой стране, где власть и общество не будут находиться по разные стороны бюрократических баррикад.

*Ведомости, 11 января 2010 г.*

\* \* \*

С 1 января 2010 г. вступил в силу пакет поправок в законодательство (в Налоговый, Уголовный и Уголовно-процессуальный кодексы, а также в Закон о милиции), существенно снижающих угрозу уголовного преследования за неуплату налогов. Возбуждаться такие дела будут реже, так как вырастает сумма недоимки (в течение трех лет), за которую может грозить уголовная ответственность: минимальные ее размеры по налогам с физических лиц — в 6 раз до 600 000 руб., с юридических лиц — в 4 раза до 2 млн руб.

По уже возбужденному делу ответственности можно будет избежать, заплатив недоимку, пени и штрафы. Правда, воспользоваться этой возможностью смогут лишь лица, впервые привлекаемые к ответственности за налоговое преступление. Кроме того, новый закон запрещает сажать в СИЗО обвиняемых (если они не скрываются от следствия) в налоговых преступлениях (ст. 198–199.1 Уголовного кодекса).

В будущем депутаты Госдумы намерены распространить запрет помещать в СИЗО и на ряд других экономических преступлений. Зампред комитета Госдумы по законодательству Андрей Назаров ранее сообщал, что такой законопроект может быть внесен в нижнюю палату парламента в весеннюю сессию. Депутаты рассчитывают на одобрение их инициативы президентом Дмитрием Медведевым. «За некоторые виды экономических преступлений, например связанных с налоговыми действиями, вовсе не обязательно на стадии предварительного следствия сразу же людей законопачивать в тюрьму», — сказал он 24 декабря в ходе разговора с руководителями трех федеральных телеканалов.

Эксперты поддерживают предложения депутатов. По обвинениям в налоговых преступлениях под стражу берут редко, чаще — если они дополняются другими статьями Уголовного кодекса (мошенничество или незаконное предпринимательство).

*vedomosti.ru, 2 января 2010 г.*

\* \* \*

Опубликована программа антикризисных действий правительства России на 2010 г. Основными приоритетами действий правительства в наступившем году станут поддержка социальной стабильности и обеспечение полноценной социальной защиты населения, а также поддержка оживления экономики, обеспечение устойчивости наметившихся положительных тенденций.

Антикризисные меры будут направлены на закрепление положительных тенденций в ключевых секторах российской экономики. Правительство России намерено сохранить кредитную поддержку регионов и предоставление госгарантий системообразующим предприятиям. Будет продолжена работа с крупнейшими предприятиями ключевых секторов экономики в целях «расшивки» их долгов под обязательство реализации программ развития, выпуска новой продукции, завершения крупных проектов. При этом господдержка предприятиям будет оказываться только при наличии согласованной с банками-партнерами программы развития конкретного предприятия.

Продолжится политика формирования «длинных» денег в экономике. Для этого будут задействованы такие источники, как пенсионная и страховая системы. Кроме того, к формированию долгосрочного инвестиционного ресурса должны привлекаться иностранные инвесторы, для чего, как говорится в плане, будут создаваться совместные с иностранными инвесторами фонды инвестиций в стратегических секторах, требующих модернизации (сельское хозяйство, фармацевтика, доступное жилье, инфраструктура и т. д.). Для привлечения отечественных и стратегических иностранных инвесторов правительство России будет сокращать долю государственности в экономике, проводя приватизацию на основе конкурсов и аукционов, в том числе размещая акции компаний на IPO и SPO.

*Вести.Ру, 1 января 2010 г.*

\* \* \*

В начинающемся десятилетии российский рынок труда существенно не изменится. Наиболее популярными и востребованными в 2010 г. на нем будут, по мнению газеты «Труд», профессии маркетолога, менеджера по продажам и специалиста по работе с клиентами. Рост спроса вызван постепенным восстановлением российской экономики и ростом продаж. Так, по расчетам опрошенных газетой экспертов, средний менеджер по продажам сможет рассчитывать на 45 тыс. руб. Особенно высоки шансы получить хороший оклад у менеджеров с техническим образованием — их возьмут в автомобильные или IT-компании. Примерно на такую же зарплату могут надеяться маркетологи. В начале этого года компании их массово сокращали, однако в будущем у них, скорее всего, начнется светлая полоса. Чуть меньше маркетолога — около 40 тыс. руб. — предложат логистам, занимающимся разработкой оптимальной цепочки транспортировки товаров. Пока в России очень мало таких специалистов, поэтому квалифицированный логист при смене работы может рассчитывать на увеличение своего оклада примерно на 20%.

Удачным 2010 г. станет и для специалистов по работе с клиентами, острую борьбу за которых ведут, например, банки. Правда, в десятке у них самое низкое жалование — всего 25 тыс. руб. в месяц.

Первое место по оплате труда занимают руководители проектов. В будущем году они смогут получать 70 тыс. руб. Кроме того, в 2010 г. повышенным спросом будут пользоваться кассиры и мастера по ремонту бытовой техники.

## Декабрь

Коллегия Счетной палаты Российской Федерации рассмотрела результаты мониторинга и анализа законодательных и иных нормативно-правовых актов, проектов законодательных и иных нормативно-правовых актов на предмет выявления коррупционных положений, а также для установления противоречий и пробелов в законодательстве Российской Федерации.

Проведенный анализ показывает, что в целом сформирована полная и современная нормативная правовая база противодействия коррупции, важнейшим структурным элементом которой является проведение антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов. Основу нормативного правового обеспечения проведения мониторинга составляет Федеральный закон от 17 июля 2009 г. № 172-ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов». Однако процесс создания правовых основ для осуществления антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов и мониторинга их применения не завершен.

Коллегия решила направить аналитическую записку по результатам экспертно-аналитического мероприятия в палаты Федерального Собрания.

*Департамент информации  
Счетной палаты Российской Федерации, 30 декабря 2009 г.*

\* \* \*

Острая фаза кризиса для розничной торговли уже позади, свидетельствует Росстат. Говорить о начале роста розничной торговли России пока рано, поскольку отрасль не преодолела накопившихся проблем, а общая экономическая ситуация в стране остается неопределенной.

Согласно исследованию компании CB Richard Ellis, Россия занимает десятое место в списке наиболее привлекательных стран для экспансии международных розничных сетей. Открывать новые магазины в России планируют более 20% опрошенных ритейлеров. При этом наибольший интерес к нашей стране проявляют сети профиля grocery/F&B (продукты питания, рестораны и кафе) — 40% представителей этой категории. Следом в Россию идут продавцы одежды, обуви и аксессуаров (30%). И лишь десятая часть luxury-ритейлеров планирует активно развиваться на российском рынке в 2010 г.

Кроме того, Россия останется одним из наиболее привлекательных развивающихся рынков для западных ритейлеров в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Интерес иностранцев к российскому рынку стимулируется в том числе высокой доходностью бизнеса и положительными прогнозами перспектив ритейла в нашей стране.

Это праздничное настроение омрачает лишь одно «но». Только сбалансированный рост системообразующих отраслей экономики России, банковского сектора и реальных денежных доходов населения позволит розничной торговле перейти из состояния неопределенности в положительную фазу, предупреждают эксперты ВШЭ.

*rbcdaily.ru, 30 декабря 2009 г.*

\* \* \*

В 2010 г. российский малый бизнес получит через ВЭБ около 100 млрд руб. кредитов. «Такой механизм не отработан пока, но все возможности есть», — сообщил премьер-министр Владимир Путин на заседании президиума правительства. Кроме того, по его словам, через механизмы гарантийных фондов малый бизнес должен получить еще около 80 млрд руб.

*РИА Новости, 30 декабря 2009 г.*

\* \* \*

Федеральная антимонопольная служба решила не возиться с мелкими сделками финансистов. Теперь с ней нужно согласовывать только сделки, в результате которых образуются банки с активами более 25 млрд руб. Правительство увеличило порог антимонопольного контроля сделок по слияниям и поглощениям с участием банков с 6 млрд до 25 млрд руб., говорится в сообщении кабинета министров. В остальных случаях можно ограничиться уведомлением службы.

В ФАС владельцы компаний должны обращаться, если приобретается контроль над 25%, 50% и 75% акций компании или над 1/3, 1/2 и 2/3 долей в ООО. Со 100 млн руб. до 1 млрд руб. вырос порог для сделок с фондовыми и валютными биржами. Лизинговые компании должны будут добиться разрешения ФАС, если совокупные активы в результате сделки превысят 3 млрд руб., порог для НПФ — 2 млрд руб. В отношении страховых компаний, не занимающихся медицинским страхованием, этот показатель остается на уровне 200 млн руб., если же они занимаются медицинским страхованием, порог составит 100 млн руб.

«Это надо было сделать рано или поздно, потому что таково требование экономики. Поскольку активы банков растут, к нам поступают документы по все большему числу сделок с компаниями, которые никакого монопольного положения занимать не могут», — объяснил замруководителя ФАС Андрей Кашеваров.

Служба и раньше повышала минимальную планку для образующихся в результате слияния компаний, но не так радикально: например, в мае размер активов банков, поглощение которых не нуждается в одобрении службы, вырос с 4 млрд до 6 млрд руб.

Сегмент, который ориентирован на слияния и поглощения в банковской среде, — это в основном банки из второй сотни по активам, их активы уже давно и существенно превышают порог в 6 млрд руб., указывает предправления Национального резервного банка Аркадий Колодкин. По данным «Интерфакс-ЦЭА», размер активов таких банков — 8–23 млрд руб.

Банки из этого сегмента не занимают заметной доли на рынке, замечает вице-президент по кредитным рискам Пробизнесбанка Ярослав Алексеев: «Если процедуры консолидации будут проходить быстрее, тем лучше будет и для участников, и для конкуренции в целом, поскольку рынок получит новых сильных игроков».

Согласование сделок должно занимать примерно 30 суток, но на практике дольше, сетует Колодкин. Порог наконец привели в соответствие с требованиями времени, рад он. Центробанк и чиновники в один голос говорят о необходимости консолидации финансового сектора, поэтому решили упростить отдельные этапы таких сделок, считает один из региональных банкиров. Он ожидает, что послабления продолжатся. Получить комментарии в Центробанке не удалось.

*Ведомости, 20 декабря 2009 г.*

\* \* \*

Развитая теневая экономика для многих стран является хорошим способом противостояния экономическому кризису, сообщает The Financial Times со ссылкой на исследование специалистов Deutsche Bank. По мнению аналитиков банка, это возможно в том случае, если размер «черного» рынка сопоставим с ВВП страны. Во многих слаборазвитых странах теневой сектор практически полностью подменяет собой значительную часть реальной экономики, которая, по всем подсчетам, просто не в состоянии обеспечивать даже минимальный уровень жизни населения. В то же время развитый «черный» рынок характеризует не только беднейшие страны Африки и отдельные республики СНГ, но и некоторые страны — члены ЕС. В качестве такого примера эксперты Deutsche Bank приводят Грецию.

По мнению экспертов, в условиях кризиса теневой сектор обеспечивает граждан рабочими местами и определенным уровнем дохода. Заработанные «в тени» деньги выбрасываются на рынок, формируя дополнительный потребительский спрос. Однако это же обстоятельство ведет к снижению поступления налогов, что неизбежно сказывается на ослаблении позиций государства.

Впрочем, эксперты устанавливают и обратную тенденцию. Не хуже «теневиков» рецессии противостоят и те страны, где теневая экономика практически отсутствует. Прежде всего это относится к Австрии, Голландии и Франции. В худшей ситуации, по мнению Deutsche Bank, оказываются страны, где нелегальная экономика присутствует, но при этом широко не развита. По мнению авторов исследования, самым неудачным является сочетание, в котором на долю теневого сектора приходится 14,33% ВВП. К числу таких стран эксперты относят Германию, где эта цифра составляет 14,6%.

К числу стран с наиболее развитой теневой экономикой, безусловно, относится и Россия. «Черная» и «серая» области ее экономики уходят корнями во времена позднего СССР, когда определенная часть товаров производилась так называемыми цеховиками. В дальнейшем нелегальная или полулегальная часть экономики активно развивалась на волне перехода страны к рыночным отношениям.

Важной российской особенностью, отличающей ее от других стран с развитой теневой экономикой, является глубокое взаимопроникновение «черного» и «белого» бизнесов. Это, в свою очередь, предельно затрудняет оценку объемов теневой экономики в России. Так, по разным данным, ее доля составляет от 20 до 50% ВВП.

*utro.ru, 28 декабря 2009 г.*

\* \* \*

Энергетический и финансовый сектора могут оказаться лидерами по слияниям и поглощениям (M&A) в 2010 г. после того, как объем приобретений активов по всему миру упал на 34% в этом году. Согласно опросу Bloomberg, 92% из 250 банкиров, юристов и инвесторов, принявших участие в исследовании агентства, ожидают рост объема слияний и поглощений в следующем году. Около 21% опрошенных прогнозируют лидерство на рынке M&A энергетических компаний, а 17% склоняются к тому, что первое место в 2010 г. займет финансовый сектор.

Объем слияний и поглощений в текущем году упал до 1,6 трлн долл., что стало самым низким показателем за последние 6 лет. Самой крупной сделкой в 2009 г. стала покупка фармацевтической компанией Pfizer Inc. своего конкурента Wyeth за 68 млрд долл. Рекордным для рынка M&A стал 2007 г., когда здесь были зафиксированы сделки на общую сумму в 4 трлн долл.

В текущем году наиболее активно слияния и поглощения проводили энергетические компании, тогда как финансовые учреждения заняли 22% рынка M&A.

*www.k2kapital.com, 23 декабря 2009 г.*

## КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ

Дата	Наименование	Организатор	Место проведения	Телефон, факс, e-mail
<b>Семинары и конференции</b>				
10 февраля	Доклад «Внешнеэкономическая стратегия России: сценарии до 2030 г.»	Институт экономики РАН	Москва	Тел.: (499) 724-15-41
10–11 февраля	Тренинг «Эффективные технологии активных продаж»	Эффект-консалтинг	Москва	Тел.: (495) 786-39-07 E-mail: info@effektivno.ru
11–12 февраля	Семинар «Региональное развитие компании. Эффективное управление филиалами»	Эффект-консалтинг	Москва	Тел.: (495) 786-39-07 E-mail: info@effektivno.ru
11–12 февраля	5-я международная конференция «Фармацевтический бизнес в России»	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 995-80-04 Факс: (495) 785-22-05 E-mail: iliuhina@infor-media.ru
18 февраля	Ежегодный форум «Аграрный форум России»	Газета «Ведомости»	Ростов-на-Дону	Тел.: (863) 255-99-49 (863) 255-99-46 (495) 956-25-36 E-mail: conference@vedomosti.ru
18–19 февраля	4-й международный форум директоров «Современный медицинский центр»	Global Events Group	Москва	Тел.: (495) 376-33-15 (499) 161-93-20 E-mail: info@ge-group.ru
26 февраля	VIII Всероссийская конференция «Интеллектуальная собственность: правоприменительная и судебная практика»	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 995-80-04 Факс: (495) 785-22-05 E-mail: kutyrina@infor-media.ru
14–15 марта	9-я сессия Российского экономического и финансового форума в Швейцарии	Ассоциация российских банков	Цюрих	Тел.: (41-26) 422-36-22 Факс: (41-26) 422-36-24 E-mail: info@finas.info info@orgkomitet.com
19 марта	XII Всероссийская банковская конференция «Банковская система России-2010: стратегии устойчивости и роста»	Ассоциация региональных банков России	Москва	Тел.: (495) 785-29-93 (495) 785-29-88 E-mail: cpk@asros.ru, mts@asros.ru
23–25 марта	9-й ежегодный форум «Российская розничная торговля»	Институт Адама Смита	Москва	Тел.: (495) 232-40-60 Факс: (495) 232-40-59 E-mail: moscow@adamsmithconferences.com info@adamsmithconferences.com

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

**Рубин Ю. Б.**

**Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 3-е изд. М.: Маркет ДС, 2010.**

В книге предпринимательская конкуренция рассматривается как система поведения субъектов бизнеса на разных стадиях зрелости компаний — от фазы дебюта до фазы старения. Систематически описываются вопросы конкурентного риска, конкурентных преимуществ и недостатков, устойчивости конкурентных позиций. Особое внимание уделено раскрытию особенностей стратегий, тактик и тактических моделей конкурентного позиционирования компаний.

Книга рассчитана на топ-менеджеров, руководителей компаний и банков, научных работников и лиц, обучающихся по программам магистерской и послевузовской подготовки.

**Измерение результативности компании / Колл. авт.**

**Серия «Классика Harvard Business Review». 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.**

Сегодня ни для кого не секрет, что успех компании часто измеряется не только ее финансовыми показателями. Удовлетворенность потребителей, инновации, эффективность управления нередко отражают положение дел в компании лучше, чем ее объявленная прибыль. Авторы статей излагают свою точку зрения на проблему результативности компании и предлагают практические советы по разработке эффективных показателей для ее оценки.

Книга будет интересна топ-менеджерам, владельцам компаний, а также преподавателям и студентам управленческих специальностей вузов.

**Сальникова Л. С.**

**Репутация в российском бизнесе: технологии создания и укрепления. М.: Вершина, 2008.**

Предлагаемая книга — практически первое в нашей стране издание, которое системно и всесторонне рассматривает все аспекты управления репутацией и объясняет, почему управление репутацией является важнейшим нематериальным активом, способствующим росту капитализации бизнеса и повышению его конкурентоспособности.

На конкретных примерах автор показывает, как с помощью технологий репутационного менеджмента деловую репутацию можно превратить в высокодоходный актив. Книгу отличает органичное сочетание как теоретических знаний, так и новейших практических технологий и методов в области управления, маркетинга, психологии, имиджеологии, журналистики, связей с общественностью.

Книга окажется одинаково полезной как для собственников бизнеса, так и для специалистов и практиков, работающих в сфере коммуникаций, а также для студентов и аспирантов.

**Брайан Трейси**

**Турбостратегия: 21 способ повысить эффективность бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.**

Книга Брайана Трейси научит четко формулировать видение, ценности, миссию, цель и задачи вашей компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане, «подвести черту под прошлым» и стать специалистом по управлению изменениями благодаря концентрации исключительно на будущих целях, поддерживать гибкость восприятия, чтобы предвидеть изменения, происходящие в постоянно меняющемся деловом окружении, нанимать самых лучших людей и мотивировать их стремление к совершенству.

Книга предназначена для руководителей компаний, которые желают внести в свой бизнес немедленные изменения, чтобы как можно скорее повысить его эффективность.

**Фузеев А. И., Фузеева М. В.**

**Start-Up: Открываем новый бизнес-проект. С чего начать, как преуспеть. 1-е изд. СПб.: Издательский дом «Питер», 2009.**

Как начать новый бизнес-проект — стартап? Многие руководители не в полной мере осознают те трудности, с которыми им придется столкнуться на стартовом этапе работ. Откуда взять идею? С чего начать стартап? Как быстро провести исследование рынка и самой компании? Как превратить каждого сотрудника в активного сторонника проекта и научить подчиненных принимать решения и поступать в соответствии с ними? И наконец, что делать, когда не знаешь, что делать? Ответы на эти вопросы содержатся в данной книге. Все описанные в издании инструменты для успешного стартап-проекта ориентированы на эффективность их применения с учетом ограниченных ресурсов.

Рекомендуется начинающим предпринимателям, владельцам и руководителям предприятий, менеджерам проектов и специалистам компаний, выполняющим функции стартап-менеджеров.

**Трусов Г. Л.**

**Сами придут, сами купят. Российский маркетинг из первых рук. М.: Эксмо, 2009.**

Книга представляет собой наиболее полное и системное изложение теоретических наработок и практики маркетинга консультанта с опытом более 200 успешных проектов в России и за рубежом: Sony, SUN Interbrew, Bork, PIO Global, Golden Palace, American Express, СПС «Гарант», «Промет». В книге дается аргументированное представление о том, почему многие методики западного рынка не подходят для российского бизнеса, каким образом их стоит правильно применять и как интерпретировать их результаты.

Книга предназначена собственникам и руководителям компаний, специалистам по маркетингу, преподавателям и студентам.

**Вон Эйкен Джон**

**Дневник сетевого: Советы моего спонсора о том, как построить прибыльный и стабильно растущий сетевой бизнес. М.: Альпина Паблишерз, 2010.**

Это не только полезнейшая деловая книга по сетевому маркетингу, но и увлекательная повесть из жизни одного дистрибьютора — со дня регистрации в бизнесе до получения первого лидерского статуса. Интересные наблюдения, проверенные советы и практические рекомендации, с которыми сталкивается главный герой, автор собирает воедино, предлагая читателю стройную и легко дублируемую систему, которая позволит достичь успеха быстрее и эффективнее на любой ступени сетевой структуры.

Книга рекомендуется начинающим предпринимателям, владельцам бизнеса, менеджерам проектов, преподавателям и студентам.

## ОТ РЕДАКЦИИ

**В** завершающем 2009 год шестом номере нашего журнала редакция решила обратиться к такой стратегически и тактически важной для бизнеса проблеме, как недобросовестная конкуренция.

Как известно, статьей 14 Федерального закона № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в редакции от 8 ноября 2008 г.) четко определены недопустимые формы недобросовестной конкуренции. К ним относятся в том числе:

- распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;
- введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, потребительских свойств, качества и количества товара или в отношении его производителей;
- некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых товаров с товарами, производимыми или реализуемыми другими хозяйствующими субъектами;
- продажа, обмен или иное введение в оборот товара, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ, услуг;
- незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

Тем не менее недобросовестная конкуренция традиционно рассматривается как постоянный спутник свободной конкуренции, а российская действительность такова, что конкуренция зачастую превращается в войну без правил, где используется любой доступный арсенал мер, не позволяющий определенным участникам занять более заметное место на рынке.

Актуальная для современного российского бизнеса проблема стала темой нашего очередного номера.

На страницах журнала сегодня раскрывают свое видение проблемы профессор кафедры коммерческого права Санкт-Петербургского государственного университета **Городов Олег Александрович** («Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции»), генеральный директор консалтинговой компании «Ринконгамма», эксперт по вопросам защиты компаний от недружественного поглощения и корпоративного шантажа **Осипенко Олег Валентинович** («Гринмейл в призме теории и практики недобросовестной конкуренции») и профессор Академии военных наук, руководитель Центра подготовки и обучения предприятий безопасности «Группа Р» **Литвиненко Виктор Иванович** («Использование методов деловой разведки в конкурентной борьбе»).

*Главный редактор журнала*  
**Т. С. Новашина**

УДК 339.137.27

**Городов О. А.**, докт. юрид. наук, профессор кафедры коммерческого права Санкт-Петербургского государственного университета, г. Санкт-Петербург, gorodov@inbox.ru

## ПОНЯТИЕ И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НЕДОБРОСОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

*Недобросовестная конкуренция традиционно рассматривается как постоянный спутник свободной конкуренции, которая, в свою очередь, выступает в качестве одного из ключевых условий, обеспечивающих гармонию спроса и предложения на рынке товаров и услуг. Наличие свободной конкуренции на рынке, характерное для развитых систем экономических отношений, предполагает равенство условий хозяйствования для участников этих отношений, которое без надлежащего государственного воздействия не может быть достигнуто. Одной из форм такого воздействия выступает специально конструируемый институт недобросовестной конкуренции, призванный защитить участников гражданского оборота<sup>1</sup>, в том числе потребителей товаров, работ и услуг, от действий хозяйствующих субъектов, направленных на получение последними определенных преимуществ. В статье автор ставит цель — проанализировать и критически оценить модель недобросовестной конкуренции, принятую российским законодателем, на современном этапе развития гражданского оборота.*

**Ключевые слова:** антимонопольное законодательство, недобросовестная конкуренция, свободная конкуренция, несправедливая конкуренция, характеристики недобросовестной конкуренции, ограничения конкуренции, хозяйствующий субъект, имущественная сфера.

### 1. Категория «недобросовестная конкуренция» в научной литературе

В юридической доктрине до настоящего времени не выработано единообразно-

<sup>1</sup> Указанная защита обеспечивается наделением участников гражданских отношений правом на пресечение недобросовестных конкурентных действий, которое по своей природе относится к разряду субъективных гражданских прав, имеющих абсолютный характер.

Право на пресечение недобросовестной конкуренции является одним из элементов права промышленной собственности, а само указанное пресечение выступает по смыслу п. 2 ст. 1 Парижской конвенции по охране промышленной собственности в качестве объекта охраны промышленной собственности. Согласно п. viii ст. 2 Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности, права, относящиеся к защите против недобросовестной конкурен-

го взгляда на понятие недобросовестной конкуренции. Вопрос о том, что такое недобросовестная конкуренция, оставался и продолжает оставаться весьма спорным, несмотря на то что впервые был поставлен в XIX в. перед французской судебной практикой, которая, по мнению В. А. Шретера, «по справедливости признается творцом проблемы недобросовестной конкуренции»<sup>2</sup>.

Дореволюционные юристы-теоретики, как правило, избегали давать юридически

ции, включены в качестве элемента в конвенционное понятие интеллектуальной собственности.

<sup>2</sup> Шретер В. Недобросовестная конкуренция // Сборник статей по гражданскому и торговому праву. Памяти профессора Габриэля Феликсовича Шершеневича. М.: Статут, 2005. С. 551.

точных собственных определений, касающихся недобросовестной конкуренции.

Так, А. И. Каминка ссылался на то, что «недобросовестная конкуренция — это вид конкуренции вообще... И если, в общем, и в настоящее время признание конкуренции как необходимого элемента хозяйственной деятельности может казаться бесспорным, то в такой же мере бесспорно, что недобросовестная конкуренция является злом, которое не должно быть терпимо»<sup>3</sup>.

Другой видный специалист в области хозяйственного права — В. А. Шретер утверждал, что «недобросовестная конкуренция — явление космополитическое, проделки в этой области отличаются чрезвычайным однообразием во всех странах, где процветает торговля»<sup>4</sup>.

Современные ученые более определены в изложении своих взглядов на недобросовестную конкуренцию.

Так, по мнению В. А. Дозорцева, недобросовестная конкуренция (согласно представлениям В. А. Дозорцева, — несправедливая конкуренция. — О. Г.) представляет собой «сообщение потребителю (потенциальному потребителю) вопреки обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости данных (ложных или соответствующих действительности), способных вызвать у него неправильные представления, дискредитирующие конкурента, его деятельность и (или) товар (в том числе способных вызвать заблуждение относительно характера, способа изготовления, свойств, пригодности к применению или количества товара) либо вызвать смешение с конкурентом, его деятельностью и (или) товаром»<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Каминка А. И. Очерки торгового права. М.: Центр ЮрИнфор, 2002. С. 270–271.

<sup>4</sup> Шретер В. Недобросовестная конкуренция // Сборник статей по гражданскому и торговому праву. Памяти профессора Габриэля Феликсовича Шершеневича. М.: Статут, 2005. С. 552.

<sup>5</sup> Дозорцев В. А. Недобросовестная конкуренция или несправедливая? // Юридический мир. 1997. №4. С. 33.

Ю. И. Свядосц определял недобросовестную конкуренцию как «совершение таких действий в промышленных и торговых делах, которые направлены на извлечение имущественных выгод путем осуществления недобросовестных, противоречащих честным правилам и обычаям действий по отношению к конкурентам в капиталистическом обороте»<sup>6</sup>. В. И. Еременко под недобросовестной конкуренцией понимает «любое виновное действие, противоречащее деловым обычаям, профессиональной этике или добропорядочности при осуществлении хозяйственной деятельности в целях конкуренции, которое причиняет или может причинить вред»<sup>7</sup>. Ю. Касьянов определяет недобросовестную конкуренцию как «созвездательность независимых хозяйствующих субъектов на товарном рынке с целью получения каких-либо экономических преимуществ или выгод посредством формирования негативного мнения потребителя по отношению к товару своих конкурентов или формирования мнения потребителя по отношению к своему товару, не соответствующего действительности»<sup>8</sup>.

Легальное определение недобросовестной конкуренции закреплено в ст. 4 Федерального закона «О защите конкуренции»<sup>9</sup>. В п. 9 этой статьи недобросовестной конкуренцией признаются любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового

<sup>6</sup> Свядосц Ю. И. Правовая охрана товарных знаков в капиталистических странах. М.: ЦНИИПИ, 1969. С. 170.

<sup>7</sup> Еременко В. И. О пресечении недобросовестной конкуренции // Вопросы изобретательства. 1992. №1–2. С. 29.

<sup>8</sup> Касьянов Ю. Проблемы российского антимонопольного законодательства // Законодательство и экономика. 2000. №6. С. 37.

<sup>9</sup> РГ. 2006. 27 июля.

оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам-конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации.

### **Характеристики недобросовестной конкуренции**

*Характеристиками недобросовестной конкуренции*, вытекающими из приведенного определения, являются:

- наличие действия хозяйствующего субъекта или группы лиц;
- направленность действия на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности;
- противоречие действия законодательству России, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости;
- наличие действительных или потенциальных убытков у хозяйствующего субъекта-конкурента, возникших вследствие осуществленных действий;
- наличие действительного или потенциального вреда, причиненного деловой репутации хозяйствующего субъекта-конкурента вследствие осуществленных действий.

*Наличие действия хозяйствующего субъекта или группы лиц* как характеристика акта недобросовестной конкуренции означает, что такой элемент поведения, как бездействие, не может приниматься в расчет при квалификации конкуренции в качестве недобросовестной. При этом сферы активного поведения могут быть самыми разными и находиться в областях производства продукции, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг.

*Направленность действия на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности* очерчивает пределы того либо иного варианта активного поведения хозяйствующего субъекта или группы лиц с точки зрения достигаемой

указанным поведением цели. Эта цель — получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности. При этом речь идет только о так называемых необоснованных преимуществах, поскольку преимущества, достигнутые за счет легальных приемов и методов ведения предпринимательства, являются продуктом добросовестной конкуренции. Необоснованные преимущества по смыслу легального определения недобросовестной конкуренции должны касаться лишь сферы предпринимательской деятельности. В то же время норма, закрепленная в ч. 2 ст. 34 Конституции РФ, налагает запрет на осуществление экономической деятельности, направленной на недобросовестную конкуренцию, т. е. более широко подходит к сфере применимости действий, направленных на получение преимуществ, экстраполируя их на область воспроизводства, создания и распределения материальных и духовных благ в целом. Предпринимательская же деятельность — не более чем частный случай экономической деятельности. Она представляет собой самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Таким образом, одной из характеристик недобросовестной конкуренции, вытекающей из легального определения последней, выступает направленность действий хозяйствующего субъекта на получение преимуществ при пользовании имуществом, продаже товаров, выполнении работ или оказании услуг. При этом хозяйствующий субъект должен быть зарегистрирован в качестве предпринимателя в установленном законом порядке, равно как и каждое лицо, входящее в одну группу. Только в этом случае схема конкурентных действий, направленных на получение преимуществ в значении, которое придает ей законодатель, ложится

на легальную модель предпринимательской деятельности.

## 2. Противоречие действия законодательству — одна из характеристик недобросовестной конкуренции

*Противоречие действия законодательству России, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости как одна из характеристик недобросовестной конкуренции* включает, по существу, три состава требований, которым может противоречить действие хозяйствующего субъекта или группы лиц.

**Первая группа требований** касается противоречия действия хозяйствующего субъекта (группы лиц) законодательству России. Факт указанного несоответствия позволяет квалифицировать действие лица как противоправное поведение. Но не более того. Противоправное поведение хозяйствующего субъекта может квалифицироваться в качестве акта недобросовестной конкуренции, но сама недобросовестная конкуренция как явление более широкое не сводится только к актам противоправного поведения, как это иногда представляется в специальной литературе<sup>10</sup>.

Требования добропорядочности, разумности и справедливости как сугубо оценочные выводят недобросовестную конкуренцию за пределы противоправного поведения. Да и само понятие недобросовестности предполагает выход за рамки добрых нравов, а не за рамки нормативных предписаний, т. е. дозволений и запретов.

Акты противоправного поведения — это, по существу, недозволенная конкуренция, но отнюдь не недобросовестная.

Очевидно, что примененная законодателем формула «противоречия законодательству Российской Федерации» должна рассматриваться в широком смысле. Это означает, что действия хозяйствующего субъекта при их квалификации в качестве недобросовестной конкуренции должны противоречить не только антимонопольному законодательству, но и иным законодательным актам.

При этом возникает вопрос о толковании самого термина «законодательство России». В литературе по этому поводу высказываются различные точки зрения. Так, К. Ю. Тотьев полагает, что «правомерно применять ограничительное толкование данного понятия с включением в него только законов (по аналогии с составом антимонопольного законодательства, определенным в ст. 1–1 Закона о конкуренции на товарных рынках)»<sup>11</sup>.

Противоположный взгляд на проблему демонстрирует С. А. Паращук, утверждая, что «для установления противоречия конкурентных действий требованиям действующего законодательства не требуется, чтобы соответствующие нормативные правовые акты входили в состав антимонопольного законодательства. В данном случае к действующему законодательству относятся наряду с законами также подзаконные нормативные правовые акты, устанавливающие требования к осуществлению добросовестной конкуренции и запреты различных недобросовестных действий»<sup>12</sup>. Представляется, что последняя из приведенных точек зрения обладает большей степенью

<sup>10</sup> См., например: *Тотьев К. Ю.* Конкурентное право (правовое регулирование деятельности субъектов конкуренции и монополий): Учебник для вузов. М.: РДЛ, 2003. С. 263; *Паращук С. А.* Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции и монополий). Учебно-практическое пособие. М.: Издательский дом «Городец», 2002. С. 188.

<sup>11</sup> *Тотьев К. Ю.* Конкурентное право (правовое регулирование деятельности субъектов конкуренции и монополий): Учебник для вузов. М.: РДЛ, 2003. С. 264.

<sup>12</sup> *Паращук С. А.* Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции и монополий). Учебно-практическое пособие. М.: Издательский дом «Городец», 2002. С. 191.

корректности, что следует из анализа п. 2 ст. 2 Федерального закона «О защите конкуренции» в его системной взаимосвязи со ст. 3 указанного Закона.

В то же время из названия ст. 2 Закона «О защите конкуренции» можно заключить, что законодатель разделяет собственно антимонопольное законодательство и иные нормативные правовые акты о защите конкуренции. Прежний Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»<sup>13</sup> включал в состав антимонопольного законодательства России помимо федеральных законов указы президента РФ, постановления и распоряжения правительства РФ.

Следует подчеркнуть, что не всякое противоречие законодательству РФ, прослеживаемое в действиях хозяйствующего субъекта или группы лиц, можно рассматривать в качестве недобросовестной конкуренции, а только такое, которое направлено на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности с одновременным причинением (реальным или потенциальным) убытков другим хозяйствующим субъектам. В этой связи требование о недопущении использования гражданских прав в целях ограничения конкуренции, закрепленное в абз. 2 п. 1 ст. 10 ГК РФ, нельзя безоговорочно рассматривать в роли критерия при квалификации противоречия конкурентных действий требованиям действующего законодательства, как это иногда представляется в юридической литературе<sup>14</sup>.

Кроме того, недобросовестная конкуренция не всегда является разновидностью действий, именуемых ограничением конку-

ренции. Признаки такого ограничения закреплены в п. 17 ст. 4 Федерального закона «О защите конкуренции».

К ним законодатель относит:

- сокращение числа хозяйствующих субъектов, не входящих в одну группу лиц на товарном рынке;
- рост или снижение цены товара, не связанные с соответствующими изменениями иных общих условий обращения товара на товарном рынке;
- отказ хозяйствующих субъектов, не входящих в одну группу лиц, от самостоятельных действий на товарном рынке;
- определение общих условий обращения товара на товарном рынке соглашением между хозяйствующими субъектами или в соответствии с обязательными для исполнения ими указаниями иного лица либо в результате согласования хозяйствующими субъектами, не входящими в одну группу лиц, своих действий на товарном рынке;
- иные обстоятельства, создающие возможность для хозяйствующего субъекта или нескольких хозяйствующих субъектов в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на товарном рынке.

Очевидно, что указанные признаки ограничения конкуренции могут квалифицироваться как недобросовестные конкурентные действия с точки зрения их противоречия действующему законодательству лишь при выявлении в них факторов направленности на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности с одновременным причинением или способностью причинения убытков другим хозяйствующим субъектам-конкурентам либо нанесением или способностью нанесения вреда деловой репутации последних. Отсутствие указанных факторов выводит недобросовестную конкуренцию из области ограничения конкуренции.

**Вторая группа требований** касается противоречия действия хозяйствующего субъекта (группы лиц) обычаям делово-

<sup>13</sup> СЗ РФ. 1995. № 22. Ст. 1977; 2000. № 2. Ст. 124.

<sup>14</sup> См., например: *Тотьев К. Ю.* Конкурентное право (правовое регулирование деятельности субъектов конкуренции и монополий): Учебник для вузов. М.: РДЛ, 2003. С. 264–265; *Паращук С. А.* Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции и монополий). Учебно-практическое пособие. М.: Издательский дом «Городец», 2002. С. 191–192.

го оборота. Обычаем делового оборота по смыслу нормы, закрепленной в п. 1 ст. 5 ГК РФ, признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе. Обычаю делового оборота действующее законодательство и доктрина придают значение источника гражданского права<sup>15</sup>.

Обычаи делового оборота применяются в основном в сфере договорных отношений (ст. 309, 421, 431 ГК РФ), которые устанавливаются между предпринимателями. Акты же недобросовестной конкуренции, как правило, носят внедоговорный характер. Поэтому оценка действия хозяйствующего субъекта или группы лиц на предмет его противоречия обычаям делового оборота — мероприятие практически безнадежное. Такая оценка осложнена не только поиском обычаев, которым бы противоречил акт недобросовестной конкуренции, но и квалификацией указанного акта по основанию его направленности на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности и соответствия иным характеристикам, закрепленным в легальной дефиниции недобросовестной конкуренции.

Противоречие действий хозяйствующих субъектов иным обычаям, например местным (ст. 221 ГК РФ), а равно обыкновениям и заведенному порядку не будет являться квалифицирующим признаком недобросовестных конкурентных действий. Иные обычаи — например, любые обычаи, относительно которых договорились стороны (ч. 1 ст. 9 Венской конвенции о договорах международной купли-продажи товаров), — могут использоваться при оценке недобросовестности конкурентных действий, если они

подпадают под признаки обычаев делового оборота, как того требует норма п. 9 ст. 4 Федерального закона «О защите конкуренции», а также честных обычаев в промышленных и торговых делах (п. 2 ст. 10-bis Парижской конвенции по охране промышленной собственности).

**Третья группа требований** заключается в противоречии действия хозяйствующего субъекта требованиям добропорядочности, разумности и справедливости. Указанные требования носят оценочный характер и лежат в плоскости этики предпринимательских отношений. Действующее законодательство не раскрывает их значения, но употребляет их, следуя принципу *bona fides*, предполагающему добросовестность ведения предпринимательской деятельности. Морально-этические категории добропорядочности, разумности и справедливости тесно переплетаются с презумпцией разумности и добросовестности поведения участников гражданского оборота, установленной для отдельных случаев защиты гражданских прав (п. 3 ст. 10 ГК РФ). Так, согласно п. 2 ст. 1101 ГК РФ размер компенсации морального вреда определяется судом в зависимости от характера причиненных потерпевшему физических и нравственных страданий, а также от степени вины причинителя вреда в случаях, когда вина является основанием возмещения вреда. При определении размера компенсации вреда должны учитываться требования разумности и справедливости.

Формула квалификации недобросовестных конкурентных действий с точки зрения противоречия указанных действий требованиям добропорядочности, разумности и справедливости, с одной стороны, расширяет «доказательственную базу в сфере пресечения различных форм недобросовестной конкуренции»<sup>16</sup>, а с другой — остав-

<sup>15</sup> Гражданское право. Учебник / Под ред. А. П. Сергеева, Ю. К. Толстого. М.: Юридическая литература, 2002. Т. 1. С. 48–49.

<sup>16</sup> Тотьев К. Ю. Конкурентное право (правовое регулирование деятельности субъектов конкуренции и монополий): Учебник для вузов. М.: РДЛ, 2003. С. 269.

ляет широчайшее поле для субъективного толкования указанных требований и судебного усмотрения в практике правоприменения. Сказанное относится не только к собственно толкованию требований добропорядочности, разумности и справедливости, но и к структуре формулы недобросовестной конкуренции. Действительно, остается неясным, что имел в виду законодатель, вводя в указанную формулу наряду с требованием противоречия действий хозяйствующих субъектов законодательству РФ и обычаям делового оборота требования о противоречии этих действий оценочным категориям добропорядочности, разумности и справедливости.

Здесь возможны, в частности, следующие четыре ситуации, характеризующие действия хозяйствующего субъекта:

- противоречие действия законодательству, обычаям делового оборота и противоречие действия этическим требованиям;
- непротиворечие действия законодательству и обычаям делового оборота и противоречие действия этическим требованиям;
- противоречие действия законодательству, обычаям делового оборота и непротиворечие действия этическим требованиям;
- непротиворечие действия законодательству, обычаям делового оборота и непротиворечие действия этическим требованиям.

В первой и третьей ситуациях квалифицировать действия хозяйствующего субъекта по основанию их противоречия этическим требованиям, видимо, нет необходимости, если не предполагать, что этические нормы в ряде случаев имеют более высокую планку требовательности по сравнению с правовыми нормами.

Во второй ситуации, на которую, очевидно, и рассчитана структура формулы недобросовестной конкуренции, требуется анализ действий хозяйствующего субъекта на предмет их соответствия этическим требованиям.

Четвертая ситуация выпадает из зоны оценки действий хозяйствующего субъекта, ибо предполагает гармонию норм права и этических норм с указанными действиями.

В аналогичном ключе можно, коль скоро это позволяет легальная дефиниция недобросовестной конкуренции, сконструировать ситуации применительно ко всем трем разновидностям требований, характеризующим действия хозяйствующих субъектов в качестве недобросовестных, т.е. их противоречию законодательству, обычаям делового оборота, этическим требованиям. При этом количество ситуаций утроится, если анализировать отдельно категории добропорядочности, разумности и справедливости. Все это утяжеляет формулу недобросовестной конкуренции, что не могло пройти незамеченным при оценке этой формулы специалистами.

Так, В. А. Дозорцев полагал, что недобросовестной конкуренцией можно считать лишь действия, совершенные в нарушение не законов, а обычаев делового оборота, требований добрых нравов, разумности и справедливости<sup>17</sup>. В. И. Еременко считает, что логичнее отдать предпочтение на практике требованиям добропорядочности, разумности, справедливости, так как обычаи делового оборота могут сложиться таким образом и быть законными с точки зрения гражданского права, что войдут в противоречие с более высокими требованиями этических норм, а это может привести в будущем к противоречивым оценкам при квалификации недобросовестной конкуренции<sup>18</sup>. Л. Е. Гукасян, со своей стороны, утверждает, что, если действия противоречат законодательству, оценка их с точки зрения обычаев делового оборота, требований добро-

<sup>17</sup> Дозорцев В. А. Недобросовестная конкуренция или несправедливая? // Юридический мир. 1997. № 4. С. 33.

<sup>18</sup> Еременко В. И. Особенности пресечения недобросовестной конкуренции в Российской Федерации // Адвокат. 2000. № 7. С. 10.

порядочности, разумности, справедливости не требуется. Оцениваемые действия не могут квалифицироваться как противоречащие обычаям делового оборота, требованиям добросовестности, разумности, справедливости, если эти действия предписаны нормами действующего законодательства<sup>19</sup>.

*Наличие действительных или потенциальных убытков у хозяйствующего субъекта-конкурента, возникших вследствие осуществленных действий*, характеризует недобросовестную конкуренцию со стороны юридически значимых имущественных последствий недобросовестных конкурентных действий.

Под убытками в широком смысле понимаются неблагоприятные последствия, которые претерпевает имущественная сфера хозяйствующего субъекта или иного лица в результате нарушения их гражданских прав. Легальное определение убытков закреплено в п. 2 ст. 15 ГК РФ. В данной статье под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение его имущества (реальный ущерб), а также недополученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода).

При квалификации действий хозяйствующего субъекта (группы лиц) в качестве недобросовестных легальная формула убытков наполняется новым содержанием, что обусловлено указанием законодателя на две разновидности неблагоприятных имущественных последствий, а именно:

- последствия, которые уже наступили (действительные убытки);

- последствия, которые могут наступить (потенциальные убытки).

При этом в составе действительных убытков должна учитываться только часть элементов реального ущерба в виде расходов, которые произвел потерпевший (хозяйствующий субъект-конкурент) для восстановления нарушенного права, и не должны учитываться расходы, которые должен будет произвести потерпевший для восстановления нарушенного права, а также упущенная выгода, представляющая собой недополученные доходы, которые хозяйствующий субъект-конкурент получил бы при обычных условиях гражданского оборота. Что касается такого элемента реального ущерба, как стоимость утраченного или поврежденного имущества потерпевшего, то исходя из характера недобросовестных конкурентных действий (ст. 14 Федерального закона «О защите конкуренции») факты утраты или повреждения имущества маловероятны.

В составе потенциальных убытков должны учитываться будущие расходы, которые необходимо произвести хозяйствующему субъекту-конкуренту для восстановления нарушенного права, а также упущенная выгода.

### **3. Деловая репутация как объект недобросовестных конкурентных действий**

*Наличие действительного или потенциального вреда, причиненного деловой репутации хозяйствующего субъекта-конкурента вследствие осуществленных действий*, характеризует недобросовестную конкуренцию со стороны юридически значимых немущественных последствий недобросовестных конкурентных действий.

Деловая репутация отнесена нормами действующего законодательства в разряд нематериальных благ (п. 1 ст. 150 ГК РФ), однако законодатель предпочитает не давать ее легального определения, равно как и раскрывать ее содержания.

<sup>19</sup> Гукасян Л. Е. Комментарий к статье 10 Закона Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» // Вестник МАП России. 2000. №3. С. 82.

В литературе деловая репутация определяется в общем виде как приобретаемая в процессе профессиональной или предпринимательской деятельности общественная оценка, общее или широко распространенное мнение о деловых качествах, достоинствах человека или юридического лица<sup>20</sup>. Что касается деловой репутации предпринимателя, то под ней понимают «совокупность качеств и оценок, с которыми их носитель ассоциируется в глазах своих контрагентов, клиентов, потребителей... и персонафицируется среди других профессионалов в этой области»<sup>21</sup>.

Являясь нематериальным благом, деловая репутация тем не менее наделяется законодателем качествами, не присущими указанной разновидности благ. Так, деловая репутация может выступать в роли вклада в общее дело простого товарищества (п. 1 ст. 1042 ГК РФ), может использоваться в определенном объеме пользователем по договору коммерческой концессии (п. 2 ст. 1027 ГК РФ), подлежит учету и оценке в составе нематериальных активов (абз. 2, п. 4 разд. I Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» ПБУ 14/2007<sup>22</sup>). Все это свидетельствует о надлении деловой репутации определенным имущественным содержанием и о придании ей свойства отчуждаемости с сохранением, однако, за ней некоторых институциональных характеристик нематериального блага (например, связь с юридической личностью — первоначальным носителем репутации).

Указанная связь обусловлена информационной природой деловой репутации, которая позволяет одновременно отчуждать и сохранять это нематериальное благо. В процессе отчуждения деловая репутация как

информационный по своей сути продукт регенерирует саму себя, и происходит передача не ее «оригинала», а ее «информационной копии». При этом передающая сторона не лишается оригинала, т. е. общественной оценки и мнения о ее деловых качествах.

Под вредом, причиненным деловой репутации хозяйствующего субъекта, следует понимать всякое ее умаление. При этом указанное умаление может носить как имущественный, так и неимущественный характер<sup>23</sup>, быть как действительным, так и потенциальным.

Имущественный характер вреда, причиненного деловой репутации хозяйствующего субъекта, проявляется в наличии у него убытков, обусловленных конкурентными действиями, повлекшими, например, снижение стоимости деловой репутации как нематериального актива.

Неимущественный характер вреда, причиненного деловой репутации, проявляется в утрате хозяйствующим субъектом положительного мнения о его деловых качествах в глазах общественности и, в частности, делового сообщества. Такая утрата может повлечь за собой потерю клиентов, уменьшение количества заказов, нарушение договорных связей, т. е., в конечном счете, вызвать потери имущественного характера, что свидетельствует о кумулятивном характере указанной утраты.

На возможность причинения неимущественного (морального) вреда хозяйствующему субъекту — юридическому лицу указывает и Конституционный Суд РФ в своем Определении от 4 декабря 2003 г. № 508-0 «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы гражданина Шлефмана Владимира Аркадьевича на нарушение его конституционных прав пунктом 7 статьи 152 Гражданского ко-

<sup>20</sup> Юридическая энциклопедия. М.: Юриформцентр, 2001.

<sup>21</sup> Малеина М. Н. Защита чести, достоинства, деловой репутации предпринимателя // Законодательство и экономика. 1993. № 24. С. 18.

<sup>22</sup> РФ. 2008. 2 февраля.

<sup>23</sup> По терминологии, используемой М. М. Агарковым, — «вред» и «моральный вред». См.: Агарков М. М. Обязательство по советскому гражданскому праву. М.: Типография «Известий Советов депутатов трудящихся СССР», 1940. С. 40.

декса Российской Федерации»<sup>24</sup>. В указанном Определении отмечается, в частности, что отсутствие прямого указания в законе на способ защиты деловой репутации юридических лиц не лишает их права предъявлять требования о компенсации убытков, в том числе нематериальных, причиненных умалением деловой репутации, или нематериального вреда, имеющего собственное содержание (отличное от содержания морального вреда, причиненного гражданину), которое вытекает из существа нарушенного материального права и характера последствий этого нарушения (п. 2 ст. 150 ГК РФ).

Имущественный и неимущественный вред, причиненный умалением деловой репутации хозяйствующего субъекта для целей характеристики недобросовестной конкуренции, может быть как действительным, так и потенциальным.

В несколько ином — более широком — значении конструируется понятие недобросовестной конкуренции в Парижской конвенции по охране промышленной собственности.

Согласно п. 2 ст. 10-bis указанной конвенции актом недобросовестной конкуренции считается всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах.

Анализ приведенной конвенционной нормы показывает, что она фактически не перекликается с понятием недобросовестной конкуренции по российскому законодательству. Частичное совпадение имеет место лишь в отношении указания на отсутствие жестких рамок конкурентного поведения, считающегося недобросовестным, и на его активный характер. По смыслу конвенционной нормы это «всякий акт конкуренции», а по смыслу национального правила это «любые действия хозяйствующих субъектов». Поскольку последним российский законодатель придает еще целый ряд дополнительных призна-

ков, о которых говорилось выше и которые должны иметь особую направленность в виде получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, национальная модель определения недобросовестной конкуренции существенно уже ее конвенционной модели. Об этом, кроме того, свидетельствует и указание конвенционной нормы на противоречие акта конкуренции только честным обычаям в промышленных и торговых делах, а не на противоречие любого действия целому спектру юридических, моральных, экономических и социальных предписаний.

На несоответствие определения недобросовестной конкуренции по российскому законодательству конвенционной модели указывает и допущенное законодателем при его конструировании нарушение правил формальной логики. Что мы в данном случае имеем в виду? А то, что дефиниция недобросовестной конкуренции должна соотноситься с дефиницией конкуренции, закрепленной в п. 7 ст. 4 Федерального закона «О защите конкуренции», как видовое понятие с родовым. На самом деле такое соотношение весьма относительно, если не сказать больше — оно отсутствует. Если проецировать конвенционное определение недобросовестной конкуренции на указанный выше пункт, то актом недобросовестной конкуренции должен признаваться всякий акт соперничества хозяйствующих субъектов, противоречащий честным обычаям, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Как следует из приведенной словесной конструкции, речь в ней идет не столько о направленности действий хозяйствующих субъектов на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, сколько о противоправности ограничения возможности каждого из хозяйствующих субъектов воздействовать друг

<sup>24</sup> Вестник Конституционного Суда Российской Федерации. 2004. № 3.

на друга в рамках соперничества, чтобы исключить одностороннее влияние каждого из них на товарный оборот. И вот такое понимание недобросовестной конкуренции ближе к конвенционному, хотя и не затрагивает сферу промышленных дел.

Таким образом, по логике российского законодателя, недобросовестной является вовсе не конкуренция, как ее понимает сам законодатель, а в лучшем случае — ее отдельный фрагмент, да и то при условии, что действия хозяйствующих субъектов, направленные на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, есть не что иное, как возможность одностороннего воздействия на общие условия обращения товаров в том либо ином сегменте товарного рынка.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 29 апреля 2008 г.).
2. Гражданское право. Учебник / Под ред. А. П. Сергеева, Ю. К. Толстого. Т. 1. М.: Юридическая литература, 2002.
3. Вестник Конституционного Суда Российской Федерации. 2004. № 3.
4. Агарков М. М. Обязательство по советскому гражданскому праву. М.: Типография «Известий Советов депутатов трудящихся СССР», 1940.
5. Каминка А. И. Очерки торгового права. М.: Центр ЮрИнфор, 2002.
6. Шретер В. А. Недобросовестная конкуренция // Сборник статей по гражданскому и торговому праву. Памяти профессора Габриэля Феликсовича Шершеневича. М.: Статут, 2005.
7. Дозорцев В. А. Недобросовестная конкуренция или несправедливая? // Юридический мир. 1997. № 4.
8. Касьянов Ю. Проблемы российского антимонопольного законодательства // Законодательство и экономика. 2000. № 6.
9. Тотьев К. Ю. Конкурентное право (правовое регулирование деятельности субъектов конкуренции и монополий): Учебник для вузов. М.: РДЛ, 2003.
10. Парашук С. А. Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции и монополии). Учебно-практическое пособие. М.: Издательский дом «Городец», 2002.
11. Гукасян Л. Е. Комментарий к статье 10 Закона Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» // Вестник МАП России. 2000. № 3.
12. Малеина М. Н. Защита чести, достоинства, деловой репутации предпринимателя // Законодательство и экономика. 1993. № 24.

---

*О. А. Gorodov, Doctor of Jurisprudence, Professor, Chair of Commercial Law,  
St. Petersburg State University, gorodov@inbox.ru*

### THE NOTION AND GENERAL CHARACTERISTICS OF UNFAIR COMPETITION

Unfair competition is believed to constantly go hand in hand with free competition that in its turn is an indispensable condition to balance demand and supply in the commodity and service market. Free competition, typical of developed economic systems, provides equal conditions of management that can be achieved only under governmental influence. A specially constructed institution of unfair competition is considered to be one of the forms of this influence. The purpose of the institution is to protect participants of civil circulation, including commodity, work, and service consumers, from actions of economical subjects that are aimed at gaining certain benefits. In the article the author analyzes and gives a critical evaluation to the model of unfair competition, accepted by the Russian legislation, on the present day stage in the development of civil circulation.

**Key words:** antimonopoly legislation, unfair competition, free competition, characteristic features of unfair competition, competition limits, economical subject, property field.

УДК 339.137.025

**Литвиненко В. И.**, канд. воен. наук, доцент, профессор Академии военных наук, руководитель Центра подготовки и обучения предприятий безопасности «Группа Р», г. Москва, viktor\_13@mail.ru

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ДЕЛОВОЙ РАЗВЕДКИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

*Если попытаться провести детальный анализ причин провалов предпринимательской деятельности в России, то большинство из них можно свести к одному обстоятельству — это неумение, а порой и просто нежелание заниматься обработкой и анализом информации об окружающей предприятие часто достаточно агрессивной среде. Цель данной статьи — познакомить читателей с историей возникновения такого явления как конкурентная (деловая) разведка, основными методами и принципами ее деятельности и ее ролью в конкурентной борьбе. Автор дает методические рекомендации практического характера, которые помогут организовать сбор и анализ информации, необходимой для успешной деятельности коммерческой фирмы или организации.*

**Ключевые слова:** конкурентная (деловая) разведка, коммерческая информация, поиск информации, дезинформация, источники информации, проверка партнеров, недобросовестная конкуренция.

К сожалению, важность правильного сбора и анализа коммерческой информации только начинает привлекать внимание большинства российских предпринимателей. Сегодня немногие из них могут определить тип необходимой для предприятия информации, квалифицированно организовать ее поиск, избежать эффекта дезинформации, умело использовать полученные сведения для принятия решений и для организации текущего контроля финансово-хозяйственной деятельности.

В определенной мере это характерно и для некоторых западных коммерсантов. Так, согласно одному из проведенных агентством Euromedia опросов, 22% европейских банков, страховых и инвестиционных компаний игнорируют возможности использования внешних источников информации для развития своего бизнеса, что впоследствии вызывает негативные явления.

Времена прибыли в 500% вложенного безвозвратно прошли, рыночные ниши сегодня активно заполняются, а к поиску новых перспективных направлений надо подходить очень осторожно. При этом следует опираться на систему экономической разведки, которая позволяет получать данные о рынках сбыта, конкурентах, партнерах, контрагентах, новых технологиях, законодательных актах и т.п. От объема и качества обработки первичных данных зависит успешность стратегических планов и решений, принимаемых первым лицом компании. Дисциплина, ответственная за ведение информационно-аналитической работы, получила на Западе название конкурентной или деловой разведки.

Небольшой исторический экскурс. Конкурентная (деловая) разведка появилась в развитых странах Запада немногим более 40 лет назад и за прошедшие десятилетия превратилась в официальную практику

ведения бизнеса. Так, правительство Японии еще в 1957 г. организовало Японский научно-технологический информационный центр, который ежегодно анализирует 11 000 журналов, в том числе 7000 зарубежных, 15 000 технических отчетов и докладов и рассылает по японским банкам и корпорациям более 500 000 своих резюме<sup>1</sup>.

В качестве примера эффективности подобных мероприятий можно привести и события ноября 1971 г., когда французская внешняя разведка (DGSE) получила сведения о том, что Соединенные Штаты планируют девальвировать свой доллар. Директор DGSE, граф Александр де Маренш незамедлительно довел эту информацию до президента Франции Жоржа Помпиду. Президент, в свою очередь, информировал Французский банк, который заработал миллионы на продаже долларов и покупке франков на мировых рынках<sup>2</sup>.

Не отстают от государства и частные корпорации. Так, в фирме NEC информационной работой постоянно занимаются 250 человек. В фирме Mitsubishi 30 человек занимаются патентным поиском, 50 человек — новыми технологиями и т. д. По этому поводу Коносукэ Мацусита заметил: «Вы на Западе совершаете два смертных греха — ищите то, что уже найдено, и покупаете то, что можно иметь бесплатно»<sup>3</sup>.

В настоящее время деловая разведка в США и Западной Европе распространена практически повсеместно и вошла в сферу интересов не только крупных корпораций, но и большинства компаний среднего и малого бизнеса. В США деловая разведка является, как правило, «личным делом» каждой компании. Так, в девяти из десяти

крупных компаний работают специалисты, в обязанности которых входит исключительно поиск информации о деятельности конкурентов. В Германии и Швеции значительная роль в поддержке деловой разведки принадлежит банкам с государственным участием, страховым компаниям, промышленным кругам и властям отдельных земель и регионов. Во Франции государственные спецслужбы, в частности внешняя разведка, активно участвуют в сборе и передаче коммерческой и корпоративной информации как государственным, так и частным фирмам<sup>4</sup>.

По данным компании PricewaterhouseCoopers, 84% руководителей динамично развивающихся компаний заявили, что в немалой степени успех их бизнеса объясняется тем, что они владели информацией о своих конкурентах. Более 30% уверены, что в условиях нестабильной экономики промышленный шпионаж приобретает особое значение<sup>5</sup>.

### «Русская рулетка»

К сожалению, в России сегодня отсутствуют не только структуры, обеспечивающие глобальную экономическую экспансию. На уровне микроэкономики — особенно в регионах — дела обстоят достаточно удручающе. Отсутствие единого информационного пространства, высокая криминализация экономики, несовершенство действующего законодательства и падение нравственных устоев уподобляют современное российское предпринимательство игре в «русскую рулетку».

Приведу типичный пример. Подмосковная производственно-коммерческая фирма занимается разливом минеральной воды. Закуплена импортная линия по производству пластмассовых бутылок, налажено ее бесперебойное функционирование. Руково-

<sup>1</sup> Баяндин Н. И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. М.: Юрист, 2002.

<sup>2</sup> Доронин А. И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2002.

<sup>3</sup> Белявский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.

<sup>4</sup> Большая энциклопедия промышленного шпионажа. М.: ООО «Издательство Полигон», 2000.

<sup>5</sup> См.: Зуев А. Репутация безопасности // Мир безопасности. 2008. № 12.

дство фирмы имеет опыт работы в данной области, розничная цена минеральной воды вполне конкурентоспособна, имеется выход на рынки, способные поглотить всю выпускаемую продукцию. Казалось бы, все идет просто замечательно.

Для расширения производства в коммерческом банке берется кредит на сумму около \$250 000. И вот на этом этапе появляются проблемы. Дело в том, что в данном районе имеются два источника минеральной воды. Первый — общего пользования, именно его и использует рассматриваемая фирма. Второй на паях принадлежит двум частным предпринимателям, которые также занимаются разливом минеральной воды. Как только успешная деятельность фирмы начинает задевать интересы конкурентов, «общий» источник минеральной воды под благовидным предлогом закрывается. До этого времени молчавшая санэпидемстанция выдвигает ряд требований, исполнение которых связано с затратами времени и средств на переоборудование источника в соответствии с санитарными нормами. Как уже отмечалось, источником пользуются несколько различных структур, и решить вопрос о том, кому и сколько нужно вкладывать в благоустройство источника, достаточно проблематично, поскольку каждый считает, что основное бремя расходов должен нести кто-то другой. Складывается патовая ситуация. Жаркое лето — торговые точки ждут минеральную воду, линия по производству пластиковых бутылок стоит, а банковские проценты неумолимо растут. Ситуация, неприятная не только для фирмы, но и для кредитовавшего ее банка.

В конце концов, фирма выходит из сложившейся ситуации, понеся убытки от простаивающего оборудования, частично профинансировав обустройство источника, потратив немало времени и сил на решение вопросов с партнерами и санэпидемслужбой района. А ведь все могло бы сложиться иначе, если бы заранее были просчитаны резервные варианты на случай критической ситуации.

Как показывает российский опыт, если есть намерение начать сотрудничество с теми или иными фирмой или предприятием, то необходимо предварительно тщательно изучить своего партнера и просчитать возможные варианты делового сотрудничества.

Многочисленные случаи мошенничества, невозврата долгов, финансовых афер заставляют руководителей предприятий быть осторожными, проявлять бдительность в партнерских отношениях. Если на предприятии имеется собственная служба безопасности, не важно, как она сейчас называется, то ее подразделение берет на себя значительную часть обязанностей по изучению партнеров и клиентов. Эта работа, как и всякая другая, требует профессионализма. Особенно это актуально на начальной стадии заключения партнерских отношений.

В последнее время под влиянием кризиса многие коммерческие банки, озабоченные возвратом кредитных ресурсов, не только проводят тщательную проверку предполагаемого заемщика, но и в случае необходимости осуществляют информационную поддержку заемщика в целях проведения дополнительных стабилизационных мер по обеспечению безопасности возврата заемных средств.

В этой связи уместно привести следующий пример. В кредитный отдел коммерческого банка обращается фирма А с заявкой на получение кредита в размере 300 тыс. долл. Фирма А уже неоднократно кредитовалась в этом банке, и никаких претензий к ней не было. На этот раз кредит берется на закупку оборудования для бензозаправочных станций. В представленных в кредитный отдел документах имеется копия договора с фирмой В, расположенной в одной из бывших республик СНГ, о поставке ею данного оборудования фирме-заемщику. У службы безопасности банка некоторые реквизиты фирмы В вызвали определенные подозрения. На вопросы СБ руководство фирмы А ответило, что с данной фирмой они ра-

ботают первый раз по рекомендации своих знакомых.

По согласованию с руководством фирмы А была проведена проверка состоятельности предложений поставщика оборудования. В ходе проведенных мероприятий с использованием источников по месту регистрации фирмы было установлено следующее. С момента регистрации, состоявшейся около года назад, данная фирма не провела ни одной подобной сделки, в налоговых органах не отчитывалась, а по указанному юридическому адресу зарегистрировано еще несколько фирм, руководителем которых является одно и то же лицо. При этом банк, в котором открыт расчетный счет проверяемой фирмы, пользуется достаточно скандальной известностью. К тому же правоохранительные органы этой страны на сотрудничество с правоохранительными органами России идут весьма неохотно. В результате заемщику было предложено поискать другого — более надежного — поставщика оборудования.

### Проверка потенциальных партнеров

Таким образом, заключению любого договора должно предшествовать изучение будущего партнера. Как правило, в основу такого изучения входит выяснение следующих сведений: сколько времени работает на российском и зарубежном рынке будущий партнер, каковы основные направления его деятельности, с кем он сотрудничал ранее, не лишился ли партнер лицензии, что представляют собой руководители фирмы или предприятия. Целесообразно также познакомиться с учредительными документами, регистрационным удостоверением, лицензиями, изучить платежеспособность фирмы, а также добропорядочность и законопослушность ее руководителей. Известно, что мошенничают и обманывают не фирмы, а люди, создающие их для этих целей. Поэтому изучение человека, с которым соби-

раешься сотрудничать, — важнейшая задача обеспечения безопасности.

Изучение партнеров и клиентов следует проводить конспиративно и в тайне от изучаемого лица и его окружения. Почему именно так? Во-первых, это противоправное действие, во-вторых, если этот факт станет партнеру известным, это может привести к разрыву отношений, и, наконец, у объекта изучения может появиться желание уничтожить собранную на него информацию, а иногда и ее носителя. Вот поэтому следует использовать бесконтактный способ изучения личности. Начинать целесообразно с составления перечня вопросов, ответы на которые в последующем могут быть использованы для оказания необходимого влияния на человека, если он поведет себя непорядочно. Особое место в изучении бизнесмена отводится сбору на него компрометирующих материалов. Порядочному человеку нечего бояться такого изучения, а мошенник, бесспорно, будет скрывать информацию. Рассмотрим последовательность таких действий.

Как показывает практика, прежде чем заключить договор с той или иной фирмой, необходимо выяснить следующую информацию:

- зарегистрирована ли фирма в соответствии с законодательством;
- имеет ли она юридический адрес и где реально располагается ее офис, имеются ли печать, бланки с координатами.

Полученные данные необходимо перепроверить в ходе личного посещения данной фирмы, посмотреть на ее состояние. Кроме того, необходимо побывать в организации, где зарегистрирована фирма, и, объяснив цель посещения, получить о фирме необходимую информацию. Следует лично познакомиться с руководителями потенциального партнера и в беседе с ними получить ответы на следующие вопросы:

- сколько времени существует фирма и каковы основные направления ее деятельности;

- попросить назвать партнеров, с которыми уже были проведены успешные или торговые или другие коммерческие операции;

- есть ли у данной фирмы опыт проведения сделок, подобных предстоящей;

- где и кем работали руководители фирмы ранее, каковы их образование, опыт работы;

- не прекратила ли фирма свою деятельность, сохранив печать, и т. д.

Эти сведения в совокупности с полученной ранее информацией должны быть по возможности проверены.

В случае возникновения каких-либо сомнений необходимо выяснить следующее:

- когда и как потенциальный партнер намеревается выполнить взятые на себя обязательства (например, продать товар, оказать услуги, выполнить работу, вернуть кредит и т. п.);

- кто или что может гарантировать надежность и платежеспособность партнера;

- каковы условия транспортировки и хранения товара, наличие складских помещений, транспортных средств;

- какие действия будут предприняты в случае неисполнения обязательств;

- готов ли партнер незамедлительно возместить убытки, штрафные санкции и каким путем; какие гарантии существуют на этот счет; на какое имущество конкретно может быть обращено взыскание в случае отсутствия денежных средств и где оно находится, не заложено ли оно.

Недобросовестный партнер будет уходить от ответов на эти вопросы. Для него характерны декларативность, неконкретность, поспешность ответов, общие заверения, даже обида, что ему не верят, стремление быстрее завершить переговоры.

Всю полученную в беседе информацию также следует проверить, осмотреть товар, склады, имущество, которое может быть обращено на возмещение убытков, документальное подтверждение того, что партнер является владельцем этого имущества и оно

не заложено под кредит или предшествующую сделку.

Нужно быть особенно внимательным и осторожным, если предлагаемый товар отсутствует. Если продавец еще сам не приобрел товар, а ждет получения ваших денег, чтобы его приобрести и перепродать вам, то такая сделка грозит возможными убытками. Например, в марте 2007 г. торговой фирме «Иригона» при заключении торговой сделки с фирмой — поставщиком мобильных телефонов из Финляндии было предложено переслать в адрес поставщика определенную сумму денег с последующей отгрузкой товара в адрес фирмы «Иригона». По решению генерального директора компании служба безопасности, не имея своего информационного отдела, воспользовалась услугами консалтингового агентства и получила справку на ожидаемого поставщика товара. В справке указывалось, что фирма действительно существует, зарегистрирована в январе 2007 г., штат сотрудников составляет 5 человек, генеральный директор и главный бухгалтер фирмы представлены одним и тем же лицом с русской фамилией, полугодовой баланс не представлялся в налоговые органы. И хотя условия сделки были весьма привлекательными для торговой фирмы «Иригона», опасаясь явного мошенничества, торговый контакт она прервала.

## Источники информации

Каким образом, из каких источников можно получить полезную информацию? Эта проблема особенно остро стоит перед фирмами, которые не имеют своих информационно-аналитических центров. Практика работы в области конкурентной разведки показывает, что необходимые сведения можно узнать:

- у прежних клиентов фирмы;
- на прежних местах работы ее руководителей;
- в местных органах власти;
- в милиции;

- в прокуратуре;
- на почте, телеграфе, телефонном узле связи;
- во вневедомственной охране;
- в санэпидемнадзоре и пожарном надзоре;
- в жилищно-коммунальной службе;
- в местных органах Минфина, статистики, Госкомстата, занятости;
- в налоговой инспекции;
- в Пенсионном фонде;
- в Антимонопольном комитете;
- в органах связи, надзора и в других обслуживающих организациях.

Много интересной информации можно узнать и у конкурентов.

Служба безопасности предприятия обязана проанализировать эту информацию и сделать соответствующие выводы. Необязательно собирать данные из всех источников, порой бывает достаточно ограничиться некоторыми следует доложить генеральному директору, который и принимает окончательное решение.

Важным аспектом в конкурентной борьбе является изучение руководителей фирм-партнеров с точки зрения их порядочности, опыта и профессиональной подготовки. В этой работе существует также определенная последовательность. Сначала необходимо составить подробный перечень вопросов о человеке, на которые вы хотите получить ответы, а затем постепенно, не привлекая его внимания, изучить интересующее вас лицо. Перечень этот может быть как общим, так и индивидуальным в зависимости от задачи, которую предстоит решить. Изучение некоторых черт характера, поведения человека, знание его привычек поможет в ходе дальнейшего общения с ним.

Ниже приводится типовой перечень вопросов, который поможет лучше узнать потенциального партнера.

*Примерный перечень вопросов для изучения клиента, компаньона или контрагента:*

- год и место рождения, постоянное место жительства;

- национальность;
  - семейное положение, близкие родственники, их адреса;
  - специальность по образованию;
  - специальность по опыту работы;
  - сколько лет работает в бизнесе;
  - каковы успехи в этом деле, внешние признаки благосостояния;
  - с чего начал работу в бизнесе, в какой области;
  - с кем работал совместно в одних и тех же фирмах (проверка на аффилированность);
  - с какими фирмами, банками сотрудничал в бизнесе, наименования, ф., и., о. руководителей;
  - каково материальное положение семьи, финансовое положение фирмы;
  - наличие собственности: загородный дом, квартира, машина и т.п., примерная их оценка по стоимости, в том числе за рубежом;
  - наличие вкладов за рубежом;
  - возможное наличие второго гражданства;
  - тип нервной системы, характер;
  - поведение партнера при оплате долгов и при расчетах с партнерами.
- В ходе изучения будущего партнера особое внимание уделяется сбору компрометирующих материалов. К ним относятся:
- наличие крупных невыплаченных кредитов и долгов;
  - пагубные увлечения (алкоголизм, пристрастие к наркотикам, увлечение азартными играми);
  - наличие огнестрельного нарезного оружия без права его хранения, взрывчатых веществ;
  - сокрытие доходов фирмы от налоговой инспекции и невыплата налогов;
  - наличие крупных валютных вкладов за рубежом и неуплаты с них налогов;
  - контрабанда;
  - наличие связей с криминальными группировками;
  - лжепредпринимательство и лжереклама;

- мошенничество;
- недобросовестная конкуренция;
- наличие займов в банках, на фирмах, их размер;
- наличие долгов частным лицам, фирмам, их размеры;
- несоответствие заявлений, обещаний реальной действительности и возможностям и др.

Немаловажным является пристальное наблюдение за партнером в ходе общения с ним (так называемые поведенческие аспекты).

*Поведенческие аспекты*, на которые следует обратить внимание при выявлении ненадежного партнера:

- суетливость при переговорах о получении кредита, о получении товаров на реализацию;
- завышение своих возможностей в деловом мире;
- неоднократные устные заверения в своей платежеспособности, ответственности за взятые кредит, товары;
- рассказы о своих деловых связях в коммерческих и финансовых кругах, о своих возможностях, которые трудно перепроверить;
- неконкретность заявлений, отсутствие ссылок на конкретных людей, у которых можно перепроверить сделанные заявления;
- предложение более выгодных, чем общепринято, условий сделки;
- торопливость при подписании договора, стремление объяснить это занятостью, необходимостью выехать на очередную встречу и т. п.;
- небрежность оформления договора, стремление оговорить ряд пунктов устно или представить их как само собой разумеющееся;
- отсутствие в договоре гарантий возврата кредита или оговорки, что сводит на нет возможность получения долга через арбитражный суд.

*Каналы и методы получения информации:*

- личное наблюдение за поведением изучаемого лица в различной обстановке;
- получение информации в ходе переговоров;
- получение информации с языка телодвижений (вербальное и невербальное поведение);
- получение информации «втемную»;
- получение информации от других сотрудников фирмы и ее сравнительный анализ;
- получение информации от руководителей фирмы, с которыми изучаемое лицо имело контакты и совершало сделки;
- получение информации от близкого окружения изучаемого;
- анализ состояния дел на фирме (от чисто визуальных данных до получения годовых финансовых отчетов);
- данные на фирму из налоговой инспекции, банка;
- выборка материалов из анкеты на фирмы, которыми руководил изучаемый объект.

Особое значение при изучении интересующего вас лица имеет анализ практики недопущения долгов. Причины невозврата долгов и кредитов могут быть самыми разными — начиная от прямого преступного умысла при совершении торговой или финансовой операции и кончая неумышленным невозвратом долга в силу различных обстоятельств, которые могут возникнуть у вашего партнера или клиента.

В связи с кризисными явлениями в России наиболее частыми причинами невозврата долгов и кредитов, а также неплатежей стали следующие:

- ужесточение финансово-кредитной политики. Рост неплатежей наблюдается всякий раз, когда правительство предпринимает меры по обузданию инфляции путем ужесточения финансово-кредитной политики. Неизбежным при этом становится ограничение платежеспособности субъектов рынка, так как инфляционный рост цен не сопровождается адекватным увеличением платежных средств;

- необязательность покупателей и заказчиков. Срыв платежей в одном звене вызывает срыв в цепочке;

- неразвитость финансового рынка. Улучшить ситуацию с платежами могли бы крупные финансовые институты, которые предоставляли бы платежные гарантии, располагая силами, средствами и методами выявления потенциальных неплательщиков. Они могли бы реально обеспечивать такие обязательства, в качестве которых могут выступать облигации, казначейские билеты, депозитные сертификаты и т. п.;

- разрыв хозяйственных связей между предприятиями в странах СНГ, сложность перевода платежей, проблемы с конвертацией валют, обеспечением гарантий по поставкам товаров и платежам;

- несовершенство бюджетной системы России. Бюджетная составляющая общей суммы неплатежей в российской экономике равна 10–15%;

- прямые финансовые аферы и мошенничество, совершаемые различными «пирамидными» финансовыми компаниями;

- лжепредпринимательство, когда аферисты под липовые контракты получают предоплату, а затем либо исчезают вместе с деньгами, либо ссылаются на «объективные» причины невозможности выполнения обязательств;

- экономически невыгодные торговые операции, совершаемые либо сознательно в целях личного обогащения, либо в силу низкой квалификации коммерсантов и бизнесменов.

Основными мотивами невыплаты долгов, как правило, являются:

- получение прямой материальной выгоды за счет кредитора при невозврате долга;

- получение косвенной материальной выгоды при задержке выплаты долга, «прокручивание» денег в ходе очередной сделки;

- уверенность в том, что должник не будет привлечен к законной или незаконной ответственности за невыплату или задержку долга;

- стремление нанести материальный ущерб кредитору как конкуренту в какой-либо сфере деятельности;

- стремление причинить материальный и моральный ущерб кредитору как личности в связи с враждебными личными отношениями;

- удовлетворение целенаправленного предложения третьей стороны, стремящейся руками должника наказать кредитора. Например, банк имеет «крышу» — преступную группировку. Один из должников банка задерживает возврат кредита, хотя и способен его вернуть. Преступная группировка, зная об этом, предлагает должнику продолжать задерживать выплату кредита, обещая все уладить. Банк, потерявший надежду на возврат кредита, обращается к своей «крыше» за помощью. Криминальный авторитет оговаривает с банком условия оплаты услуги: от 30 до 50% возвращенной суммы. По достижении договоренности должник «принуждается» вернуть кредит, при этом иногда криминальная структура делится доходом с должником;

- убеждение должника в том, что претензии кредитора не обоснованны и не законны. Это часто случается при выплате процентов за предоставленный кредит;

- убеждение должника в том, что невозврат долга не причинит серьезного ущерба кредитору. Это наблюдается тогда, когда малое предприятие не возвращает долг большому предприятию. Должник уверен в том, что маленький долг не будет востребован кредиторами;

- прямое намерение должника, получив крупный кредит, бежать и скрыться от кредитора (иногда за рубежом);

- если должник — близкий родственник кредитора и он уверен, что этот родственник не предпримет мер к взиманию долга.

В то же время существуют мотивы, которые являются определяющими для должника и побуждают его к выплате долга. Такими мотивами являются:

- опасение должника потерять деловую репутацию в регионе своей деятельности;
- законопослушность должника (уважение к закону);
- страх перед наказанием законными методами;
- стремление избежать законных и незаконных последствий;
- боязнь потерять уважение друзей, родственников, других людей.
- стремление сохранить с кредитором хорошие отношения, рассчитывая на его кредитование в будущем (когда партнером просто дорожат и дорожат им как другом);
- личная порядочность, совесть, соблюдение моральных принципов;
- жалость к кредитору, который не применяет силовых методов воздействия на должника;
- предложение кредитора о более удобных и приемлемых для должника условиях погашения кредита.

Как показывает практический опыт конкурентной борьбы, несмотря на широко известные случаи мошенничества и афер, сознательного и вынужденного невозврата долгов и кредитов, российские предприниматели по-прежнему проявляют излишнюю доверчивость и беспечность, подписывая контракты и выдавая продукцию и товары

на реализацию или с отсрочкой платежей без должной проверки партнера, его честности, платежеспособности и надежности.

Таким образом, прежде чем вступать в серьезные коммерческие, финансовые или иные деловые взаимоотношения, необходимо серьезно изучить потенциального партнера или контрагента, проверить его финансовое положение и порядочность. Такой подход является важной предпосылкой успеха в конкурентной борьбе. В решении этой задачи неоценимую услугу может оказать деловая разведка.

### Список литературы

1. *Баяндин Н. И.* Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. М.: Юрист, 2002.
2. *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2002.
3. *Белявский И. К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Большая энциклопедия промышленного шпионажа. М.: ООО «Издательство Полигон», 2000.
5. *Литвиненко В. И.* Безопасность торговли: Справочное пособие. М.: Баярд, 2005.
6. *Зуев А.* Репутация безопасности // Мир безопасности. 2008. № 12.

---

*V. I. Litvinenko, PhD (Military Sciences), Associate Professor, Professor at the Academy of Military Sciences, Head of the Center for Training and Teaching «Gruppa R» Security Firms, Moscow, viktor\_13@mail.ru*

### METHODS OF BUSINESS INTELLIGENCE IN COMPETITIVE STRUGGLE

A detailed analysis of the reasons for failures in entrepreneurial activity in Russia shows that the majorities of them are predetermined by the lack of skills and sometimes unwillingness to process and analyze data about the surrounding and very often aggressive environment of an enterprise. The article aims at introducing its readers to the history of such a notion as competitive (business) intelligence, its main methods, principles of activity, its role in competitive struggle. The author gives methodical recommendations of a practical character that will help to collect and analyze data necessary for successful activity of a commercial firm or organization.

**Key words:** competitive (business) intelligence, commercial data, data search, misinformation, source of information, partner check, unfair competition.

УДК 334.722.8

**Осипенко О. В.<sup>1</sup>**, докт. экон. наук, профессор Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, г. Москва, [Rincon-msk@yandex.ru](mailto:Rincon-msk@yandex.ru)

## ГРИНМЕЙЛ В ПРИЗМЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

*В статье предпринята попытка рассмотреть новейший корпоративный шантаж как разновидность отечественной теневой предпринимательской практики с позиций теории недобросовестной конкуренции.*

*Дана классификация основных методов корпоративного шантажа. Показаны социально-экономические риски институциональной недооценки опасности гринмейла.*

**Ключевые слова:** недобросовестная конкуренция, корпоративный шантаж, злоупотребление правом, методы гринмейла, корпоративная защита.

### О природе современного гринмейла

Современный корпоративный шантаж — гринмейл — как разновидность отечественной предпринимательской практики является совокупностью корпоративно-управленческих, правовых, информационных и психологических технологий планомерного, массированного, профессионально ориентированного злоупотребления правами миноритарного акционера (участника) компании.

<sup>1</sup> Осипенко Олег Валентинович — генеральный директор консалтинговой компании «Ринкон-гамма», юрист, экономист, эксперт по вопросам совершенствования корпоративного управления, эксперт по вопросам защиты компаний от недружественного поглощения и корпоративного шантажа, профессор Московской финансово-промышленной академии, профессор Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, профессор Академии труда и социальных отношений. Автор и соавтор около 400 печатных работ по различным управленческим, правовым и экономическим проблемам. Член Консультационного совета журнала «Слияния и поглощения», член Редак-

Злоупотребление правом, в том числе правами совладельца компании, давно и прочно институционально вынесено цивилизованными странами за рамки легально дозволенного.

Россия, следуя в том же регулятивном фарватере, еще в 1994 г. закрепила в своем Гражданском кодексе следующее основополагающее в доктринальном плане установление (ст. 10): «Не допускаются действия граждан и юридических лиц, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах» (п. 1). «В случае несоблюдения требований, предусмотренных пунктом 1 настоящей статьи, суд, арбитражный суд или третейский суд может отказать лицу в защите принадлежащего ему права» (п. 2).

В ст. 41 Арбитражного процессуального кодекса РФ указано следующее: «Лица, участвующие в деле, должны добросовест-

ционный совет журнала «Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления».

но пользоваться всеми принадлежащими им процессуальными правами. Злоупотребление процессуальными правами лицами, участвующими в деле, влечет за собой для этих лиц предусмотренные настоящим кодексом неблагоприятные последствия».

В соответствии со ст. 71 Федерального закона «Об акционерных обществах»<sup>2</sup> «члены совета директоров (наблюдательного совета) общества, единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор), временный единоличный исполнительный орган общества (правления, дирекции), а равно управляющая организация или управляющий при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно».

К сожалению, в России в отличие от стран Западной Европы и США дальше провозглашения означенного института дело, по сути, не пошло. Наш законодатель не счел нужным предложить правоприменителям набор четких критериев, позволяющих отделить добросовестные форматы применения материальных и процессуальных прав (в частности, прав акционера (участника) хозяйственного общества) от социально недопустимых (в нашем случае — нарушающих права компании и иных ее совладельцев). Собственно, не предложил он, по мнению автора, и общих ориентиров. Если не считать, конечно, отмеченного выше (фактически декларативного) положения относительно возможности суда отказать в защите принадлежащего недобросовестному правообладателю и механизмов косвенных исков в порядке, предусмотренном ст. 71 Федерального закона «Об акционерных обществах». Другими словами, не сформирован соответствующий институциональный инфорсмент:

<sup>2</sup> Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

отсутствует социально внятный инструмент принудительного понуждения к соблюдению означенного запрета злоупотребления правами, т. е. меры конкретной ответственности и механизмы их применения.

Было бы странным, если бы, вообще говоря, не нуждающиеся в призывах к активному внедрению инновационных технологий конструкторы отечественной «теневой» экономики не воспользовались этой ситуацией. Воспользовались! И далеко превзошли своих американских вдохновителей.

В самом деле, в неких экспертных кругах бытует мнение о том, что гринмейл изобрели несколько десятилетий назад обиженные невозможностью активного и при этом творческого применения своих сил в бизнесе американские корпоративные юристы, которые, вероятно, цинично совмещая приятное с полезным, решили, как гласит сия легенда, наказать крупный бизнес масштабным применением юридического террора против компаний — террора, направленного на извлечение дохода в виде отступного за его свертывание. В качестве профессионального изыска данного рода предпринимательской практики применялась демонстративная «легальность в квадрате». Приобретался небольшой пакет акций дорожащих своей репутацией акционерных компаний, которых указанные юристы-инвесторы заставляли с помощью государственной правоохранительной системы — судов, контрольно-надзорных органов, прокуратуры — «читать закон так, как он написан», в том числе вопреки здравому смыслу. При этом в качестве платы за «активное правовое образование» топ-менеджерам и крупным акционерам атакованной гринмейлерами корпорации использовалась многократно превосходящая рыночную стоимость цена миноритарного пакета. Что также само по себе вполне легально в условиях свободного ценообразования, закрепленного законом.

Строго говоря, отечественный гринмейлер — духовный наследник Кеннета Дарта. Дежурная социальная личина корпоратив-

ного шантажиста, как западного, так и доморощенного, являет неисключенной бизнес-общественности добровольного и чуть ли не бескорыстного помощника государства в деле противодействия незаконному выводу активов, трансфертному дискриминационному ценообразованию и иным формам агрессивного «налогового планирования» и одновременно пламенного борца за права и свободы малых инвесторов. Другими словами, налицо собирательный образ предпринимательски и юридически глубоко компетентного Робин Гуда — Дон-Кихота — санитара леса, мужественно сражающегося с «проворовавшей» дирекцией» и «обнаглевшим мажоритарием» за святое дело всех угнетаемых мелких инвесторов. Конечная же бизнес-цель, как уже отмечалось, иная: вынудить компанию расстаться с гринмейлером, не дающим ей нормально работать в спокойной обстановке, за «достойное вознаграждение».

В доминирующем большинстве случаев гринмейл, в том числе и российский, представляет собой профессиональную отработку формальных нарушений компании — во всех аспектах этого емкого, особенно в наших национальных условиях, понятия, группой незваных «всепогодных аудиторов», которые из практики знают, что отечественное законодательство:

- в целом крайне запутанно и масштабно алогично в экономическом и институциональном плане;

- избыточно интенсивно и весьма непоследовательно эволюционирует (так, что к нему не успевают «привыкнуть» даже судьи);

- опирается на чрезвычайно шаткий правоприменительный фундамент, в котором доминируют коррупция, оглядка на политический компонент, пресловутое телефонное право, инструментарий «указаний сверху»;

- по указанным причинам раздражает владельцев бизнесов, которые предпочитают дистанцироваться от погружения в правовые и управленческие коллизии, весь свой интеллект и пыл души погружая в вопросы «выстраивания диалога с властью»,

изменения течения финансовых рек в нужном направлении и внедрения каленым железом лояльности подчиненных;

- развернуто в одну сторону — защиты прав инвесторов от компаний и институционально исключает решение обратной задачи.

## Особенности отечественного гринмейлера

Опорный технологический арсенал отечественного корпоративного шантажа таков:

- многочисленные судебные иски против компании и ее добросовестных акционеров;

- многократное в рамках краткого отрезка времени и демонстративное, немотивированное с управленческой точки применение особо обременительных для компании акционерных прав (требование созыва внеочередного общего собрания акционеров, предоставить документы, провести ревизию, иные формы обвального инициирования корпоративных действий, которые являются предусмотренной законом формой реакции эмитента на осуществление «бесплатных прав» акционеров);

- направление требований и вопросов компании (также многочисленных и процедурно каверзных);

- прямое критическое апеллирование к контрольному участнику компании;

- жалобы и иные обращения к ФСФР России;

- жалобы в иные контрольно-надзорные органы;

- жалобы в налоговые органы;

- жалобы в правоохранительные органы;

- обращение в региональную администрацию;

- инициирование депутатских запросов;

- «черный» пиар.

Для достижения целей гринмейла, по-видимому, крайне важно, чтобы количество таких акций переросло в нужное его поклонникам качество: контрольный участник и члены исполнительных органов управления

атакуемой компании должны проникнуться ощущением, что они имеют дело не с «корпоративной шпаной», которой можно легко противостоять, используя потенциал штатных юристов, а с серьезной угрозой самому бизнесу — стабильности управления компанией. Тут-то и возникает сакраментальный тезис о цене вопроса.

Данный инструментарий и общая «технологическая направленность» типичны как для американской, так и для отечественной практики корпоративного шантажа. В чем же последний превзошел своих учителей?

Российские гринмейлеры активно применяют методику активного процедурного запутывания компании (насколько нам известно, либо американцы до этого не додумались, либо их законодательство серьезной почвой для креатива в этом сегменте бизнеса не дает): учитывая несовершенство отечественного корпоративного законодательства — во всяком случае, в его инструментальной составляющей, — они планомерно и порой довольно творчески конструируют ситуации, когда ни один из избранных компанией способов реагирования на такого рода «шахматные вилки» не оказывается удачным.

Схемы деятельного запутывания многочисленны и довольно разноплановы. Большая их часть касается прав, связанных с участием миноритарных акционеров в формировании и деятельности органов управления и контроля. Их анализ был нами принят в ряде книг<sup>3</sup>. В данной статье в порядке общей иллюстрации ограничимся лишь указанием на некоторые типичные приемы гринмейла при подготовке к годовому общему собранию акционеров:

- тактика «пустых конвертов»;

<sup>3</sup> См., например: *Осипенко О. В.* Защита компании от недружественного поглощения и корпоративного шантажа. М.: Юркнига, 2005; *Осипенко О. В.* Российский гринмейл. Стратегия корпоративной обороны. М.: Юркнига, 2006; *Осипенко О. В.* Конфликты в деятельности органов управления акционерной компании. М.: Статут, 2007; *Осипенко О. В.* Злоупотребление правами акционера: сущность, формы, профилактика. М.: Инфра-М, 2008.

- направление в компанию в течение всего года писем, «сильно напоминающих» предложения, подготовленные в порядке ст. 53 Федерального закона «Об акционерных обществах» (инициативы миноритарных акционеров к годовому собранию);

- многократные, часто пересекающиеся ротации выдвинутых для избрания на годовом собрании кандидатов, включая их собственные самоотводы;

- отзыв предложений, направленный в акционерную компанию в рамках подготовки годового собрания в конце срока, предусмотренного ст. 53 Федерального закона «Об акционерных обществах», для рассмотрения предложений акционеров;

- одновременная подача в канцелярию акционерного общества нескольких взаимоисключающих предложений (положим, в одном физическое лицо рекомендовано для избрания в совет директоров, в другом — в ревизионную комиссию, что в силу закона недопустимо);

- сознательное выдвижение в совет директоров кандидатов более количественного состава данного органа (что также запрещено одной нормой закона, но не является основанием для отказа в силу другой);

- заявление вопроса о досрочном прекращении полномочий генерального директора без постановки вопроса об его избрании;

- заявление вопроса об избрании генерального директора до истечения сроков его договора с обществом;

- выдвижение кандидатов в состав счетной комиссии при наличии большого количества акционеров.

## Практика российского гринмейла

Приведем, впрочем, еще два примера из новейшей практики — из обобщения опыта борьбы с такого рода явлениями в 2008–2009 гг.

Согласно ст. 84.2 Федерального закона «Об акционерных обществах» лицо, которое приобрело более 30% общего количе-

ства акций открытого общества, в течение 35 дней с момента внесения соответствующей приходной записи по лицевому счету (счету депо) или с момента, когда это лицо узнало или должно было узнать о том, что оно самостоятельно или совместно с его аффилированными лицами владеет указанным количеством таких акций, обязано направить акционерам — владельцам остальных акций соответствующих категорий (типов) и владельцам эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в такие акции, публичную оферту о приобретении у них таких ценных бумаг (обязательное предложение). При этом п. 6 ст. 84.2 Федерального закона «Об акционерных обществах» установлено следующее: «С момента приобретения более 30% общего количества акций открытого общества, указанных в пункте 1 настоящей статьи, и до даты направления в открытое общество обязательного предложения, соответствующего требованиям настоящей статьи, лицо, указанное в пункте 1 настоящей статьи, и его аффилированные лица имеют право голоса только по акциям, составляющим 30% таких акций. При этом остальные акции, принадлежащие этому лицу и его аффилированным лицам, голосующими акциями не считаются и при определении кворума не учитываются». В то же время процедурный механизм осуществления этой последней нормы не установлен.

В некоей крупной московской компании новый акционер, обретший по итогам сделки на вторичном рынке ценных бумаг более 40% (но менее 50%) голосующих акций, инициирует череду внеочередных общих собраний акционеров, не сделав обязательного предложения. Не понимая, как именно можно и нужно ограничить право голоса такого акционера на собрании в соответствии с требованиями указанной нормы закона, компания, используя свои права по законодательству рынка бумаг, обращается за разъяснениями в уполномоченный государственный орган. И получает следующий ответ: внесение изменений в позицию «количество голосов»

в официальном списке участников собрания, который составляется специализированным регистратором, ведущим реестр акционеров, законом в этом случае не предусмотрено (что, как мы понимаем, компании ведомо и без госрегулятора, в противном случае зачем было и обращаться с соответствующими вопросами). Далее. Указание строго на 30% в бюллетене для голосования, оформляемом компанией и вручаемом акционеру, тоже не предусмотрено (что характерно, и это компания знала). Вопрос же, как поступить, чтобы применить данную норму права, госрегулятором и вовсе проигнорирован.

Обескураженные таким ответом организаторы собрания, опасаясь обвинений в нарушении прав акционера, при подведении итогов собраний засчитывают все голоса акционера (более 40%). И немедленно обвиняются региональным отделением указанного выше государственного органа... в нарушении закона. Естественно, по жалобе акционера. Легко предположить, что, если бы компания вручила акционеру бюллетень с указанием на 30% акций, сценарий был бы тем же (жалоба, констатация нарушения закона, административное наказание) с той лишь разницей, что акционерному обществу инкриминировался бы в этом случае процедурный произвол: ведь какие-либо действия эмитента по реализации указанной нормы закона не предусмотрены законом.

Еще пример. Согласно ст. 84.1 Федерального закона «Об акционерных обществах» лицо, которое имеет намерение приобрести более 30% общего количества обыкновенных акций и привилегированных акций открытого акционерного общества, предоставляющих право голоса с учетом акций, принадлежащих этому лицу и его аффилированным лицам, вправе направить в открытое общество публичную оферту, адресованную акционерам — владельцам акций соответствующих категорий (типов), о приобретении принадлежащих им акций открытого общества (добровольное предложение). Цену при этом заявитель оферты, в отличие от указанного выше

случая, определяет самостоятельно, без привлечения независимого оценщика.

Закон далее устанавливает следующее. «После получения открытым обществом добровольного или обязательного предложения решения по следующим вопросам принимаются только общим собранием акционеров открытого общества:

- увеличение уставного капитала открытого общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
- размещение открытым обществом ценных бумаг, конвертируемых в акции, в том числе опционов открытого общества;
- одобрение сделки или нескольких взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения открытым обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет 10% и более балансовой стоимости активов открытого общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, если только такие сделки не совершаются в процессе обычной хозяйственной деятельности открытого общества или не были совершены до получения открытым обществом добровольного или обязательного предложения, а в случае получения открытым обществом добровольного или обязательного предложения о приобретении публично обращающихся ценных бумаг — до момента раскрытия информации о направлении соответствующего предложения в открытое общество;
- одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- приобретение открытым обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- увеличение вознаграждения лицам, занимающим должности в органах управления открытого общества, установление условий прекращения их полномочий, в том числе установление или увеличение компенсаций, выплачиваемых этим лицам, в случае прекращения их полномочий».

Пример. Замеченный в агрессивном корпоративном поведении миноритарный акционер ОАО (один из лидеров федерального рынка по некоему виду весьма важных в инвестиционном сегменте услуг, при этом также обладатель серьезных объектов недвижимости в центре города) подает добровольное предложение, согласно которого цена акции в 100 раз (!) меньше рыночной. Никто из иных акционеров на данное предложение, понятно, не реагирует. Срок действия обязательного предложения, установленный законом, истекает. Подается новое. И так несколько раз, по сути, в течение всего года. Компания вынуждена созывать несколько внеочередных общих собраний акционеров для одобрения незначительных сделок с заинтересованностью (в обычной ситуации решения принимал в оперативном порядке совет директоров), неся при этом серьезные временные и финансовые издержки.

Пытаясь защитить свои права, акционерное общество обращается за поддержкой в арбитражный суд, где пытается доказать, что со стороны миноритария имеет место явное притворство и злостное злоупотребление правами: по такой цене нет никаких шансов купить акции, реальная же цель акционера — создать серьезные управленческие неудобства компании, т. е. ограничить ее права. Суд же, занимая сугубо формальную позицию (акционер действует в своем праве, экономический же абсурд его поведения правового значения не имеет, привлечение независимого оценщика в этом случае не обязательно), иски компании отклоняет.

Отечественный гринмейл пошел дальше американцев и в части применения тактики запугивания. Явные или неявные угрозы эскалации «юридически чистого» давления либо изменения в худшую для обороняющихся сторону возникают, как показывает практика, на той самой фазе «зрелости» людей, принимающих в компании реальные решения, когда предложение гринмейлеров откупиться уже не будет выглядеть неестественным и дерзким. Та же практика убеждает:

самый простой формат — послать компании некий сигнал, из которого однозначно будет следовать, что «дальше будет хуже».

Варианты таких угроз:

1) продать миноритарный пакет профессиональным рейдерам;

2) продать миноритарный пакет местной организованной преступной группе (так называемым «официальным бандитам»);

3) продать миноритарный пакет некоей агрессивной региональной финансово-промышленной группировке — скажем, столичной;

4) продать миноритарный пакет неким фирмам, контролируемым местными силовыми структурами;

5) в ход будет пущен доселе не задействованный компромат против компании и/или ее владельцев.

К сожалению, такого рода угрозы, как показывает корпоративно-правозащитная практика 2008–2009 гг., не всегда оказываются блефом.

## Разновидности российского гринмейла

Отечественный гринмейл значительно более вариативен и в плане *целевых установок* данного рода бизнеса. Укажем на основные его разновидности:

1) рафинированный гринмейл. Его особенность заключается в том, что он эксплуатирует указанные выше методы ради подчинения отступного в виде «премии» в денежной форме, чаще всего за миноритарный пакет акций;

2) гринмейл как способ отъема корпоративными шантажистами определенных ликвидных активов компании без разрушения бизнеса последней. Основан на формуле: «миноритарный пакет гринмейлера плюс гарантии прекращения юридического прессинга — против актива (офисные площади, земельный участок, пакет акций зависимого общества и т. д.)»;

3) гринмейл как «дымовая завеса» и/или «утешительный приз» рейдерской атаки.

Новейшей практике корпоративной защиты известны многочисленные прецеденты трансформации неудачного рейдерского проекта в рутинный гринмейл.

Встречаются ситуации, когда удачный для агрессора гринмейл порой перерастает в явный захват бизнеса. Это особенно часто наблюдается в тех случаях, когда компания «прогибается» как в судебном плане, так и в смысле противодействия «уличной скупке» акций. Приходится также сталкиваться с тем, что одни и те же группы формально независимых юристов, набивших руку на «творческой» эксплуатации незащищенности компаний и несовершенства акционерного законодательства, охотно принимают заказы заинтересованных лиц и на рейд, и на гринмейл. Есть и иной аспект данной взаимосвязи. Автору довелось участвовать в корпоративной обороне весьма крупных подмосковных предприятий, подвергшихся массивной атаке неких отраслевых холдингов, классические рейдерские функции по заказу которых выполняли широко известные в узких кругах адвокатские конторы, а нанятая, видимо, для «прикрытия с флага» и создания образа «обиженного миноритария» — также довольно известная московская гринмейлерская структура;

4) гринмейл как способ урезонивания партнера при разрешении внутреннего корпоративного конфликта (т. е. наем корпоративных шантажистов одной из конфликтующих сторон в ситуации «поссорились старинные совладельцы компании»);

5) гринмейл как вынужденный метод корпоративной обороны от жесткого корпоративного захвата.

Данный вид гринмейла, именуемый на практике «мягким», является в России методом защиты бизнеса в плоскости так называемой корпоративной контратаки перед лицом риска захвата бизнеса рейдерами. Надо сказать, что использование инструментария гринмейла в такого рода «подсобных» целях нередко и вполне резонно осуждается. Этой позиции, впрочем, на практике противоре-

ит порой правовая логика пределов необходимой самообороны (принято считать, что в этом случае они не нарушаются) и философии «*A la guerre comme a la guerre*»;

б) гринмейл как метод решения конкретной конкурентной задачи. Этот вид гринмейла в последние годы обрел большую популярность.

Приведем некоторые типичные примеры такого рода бизнес-поведения.

Первый пример. Компания готовится к IPO. Ее новый миноритарный акционер (акции куплены на вторичном рынке) подает многочисленные иски в суд и жалобы в государственные контрольные органы с широким освещением в деловой прессе своих «обид» и соответствующих легальных действий «по защите прав». Вопреки ожиданиям компании требований выкупа акций по завышенной цене акционер не направляет, а после провала кампании IPO (по причине возросших рисков инвестирования в «конфликтную компанию») и вовсе прекращает свои агрессивные действия.

Второй пример. Идут переговоры о продаже контрольного пакета акций некоей успешной региональной телекоммуникационной корпорации крупному отраслевому федеральному холдингу. Переговоры срываются: стороны не договорились о цене сделки. Спустя непродолжительное время СМИ сообщают о готовности иностранного инвестора купить бизнес на условиях продавца. Пока идет подготовка сделки (дью дилидженс, получение разрешений антимонопольных органов, плановая ротация коллегиальных органов управления и т. д.), компания подвергается профессиональному гринмейлу. После отказа напуганного им иностранного инвестора от сделки на переговорном горизонте вновь возникает отечественный телекоммуникационный холдинг.

Третий пример. Гринмейлера, судя по настораживающе быстрым и уверенным докладам корпоративной разведки, атакованной корпоративным шантажистом компании, нанимает основной конкурент ком-

пании. При этом он дает знать, что располагает средствами оплаты такого рода услуг в течение длительного периода. Через некоторое время заявляются требования относительно уступки неких сегментов рынка.

Четвертый пример. В динамично развивающуюся областную транспортную компанию поступила информация из региональных источников о том, что весьма крупная корпорация из соседнего региона заинтересована в покупке его контрольного пакета и намерена с помощью коррумпированных чиновников посредством массивной контрольно-ревизионной атаки склонить владельцев к уступке бизнеса. Однако агрессивной корпорации приходится изменить планы, когда выясняется, что в компанию «уже зашел» еще более крупный столичный холдинг, «поддерживаемый федеральными властями», и организовал гринмейлерскую атаку на нее. СМИ убеждают в том, что юридический прессинг действительно начался. И «рука Москвы» в самом деле просматривается. В действительности и «гринмейлерская атака», и соответствующая пиар-подготовка — удачная инсценировка самой компании, которая в данном случае эффективно использовала образ «страшного врага» и «популярность гринмейла» для отпугивания реального агрессора.

Следует подчеркнуть, что новейший отечественный гринмейл не только в означенном узкоутилитарном аспекте, но и в широком плане, в сущности, следует безоговорочно отнести к явлениям недобросовестного конкурентного поведения. Прежде всего — на рынке капитала. Основной аргумент данного вывода: корпоративный шантаж — набор инструментов внеэкономического понуждения к заключению сделки или отказу от совершения экономической и управленчески обоснованной и при этом вполне законной сделки.

А ведь это не единственный аргумент для признания исключительной социально-экономической вредоносности корпоративного шантажа.

## Гринмейл — разновидность отъема бизнеса

Отъем бизнеса осуществляется вопреки воле его законного владельца, т. е. недружественного и при этом, как правило, неправомерного по институциональной сути или даже незаконного (имеется в виду нарушение закона) по формальным признакам (вспомним про установления ст. 10 ГК РФ).

Greenmail, конечно, не Blackmail, т. е. не хрестоматийный шантаж. Но все-таки это шантаж. Как отмечалось выше, его апофеоз — теневая сделка мены, к совершению которой владельца бизнеса или дирекцию акционерного общества незаконно понуждают архитекторы и исполнители проектов юридического террора против компании-цели. Предмет сделки — словесное обещание гринмейлеров прекратить означенный террор в обмен на некую часть бизнеса — кэша (т. е. часть дохода — предполагается, законного дохода владельца бизнеса или непосредственно самой компании), на фрагмент его (бизнеса) ликвидных активов (здания, сооружения, земельный участок, оборудование и т. д.) или особых прав, связанных с ведением бизнеса в настоящем и/или в перспективе (дистрибуция, эксклюзив поставок, кредитная «игла» и т. п.), либо, напротив, на встречную гарантию бенефициаров свертывания бизнеса в данных отрасли, сегменте рынка, регионе.

Сошлемся на принципиально разделяемое нами мнение серьезных авторитетов в области уголовно-правового преследования рейдеров в Санкт-Петербурге. С трибуны II ежегодной конференции «Слияния и поглощения в Северо-Западном федеральном округе» в Санкт-Петербурге мы, пожалуй, впервые из уст облеченного властью специалиста услышали четкую оценку гринмейла как социально опасного деяния, как позицию, требующую мобилизации ресурсов Уголовного кодекса РФ. Согласно ст. 163 УК РФ вымогательство есть требование передачи чужого имущества или права на имущество или совершения других дей-

ствий имущественного характера под угрозой применения насилия либо уничтожения или повреждения чужого имущества, а равно под угрозой распространения сведений, позорящих потерпевшего или его близких, либо иных сведений, которые могут причинить существенный вред правам или законным интересам потерпевшего или его близких. Представитель группы экспертов по борьбе с корпоративной агрессией при этом призвал участников конференции, использовать состав данной статьи УК против «меньших братьев — рейдеров» и озаботиться прежде всего формированием внушительной доказательной базы.

Со своей стороны, осмелимся предположить, что главная проблема не только в качестве записывающей техники и умения жертв корпоративного шантажа эффективно пользоваться ею в момент озвучивания гринмейлерами или их парламентарями предложений по «формуле развода». Состав по указанной статье — сам по себе довольно сложный в смысле технологий корпоративного шантажа. Как правило, угроз применения насилия и повреждения имущества или запуска на орбиту диффамаций в известных автору проектах гринмейлеры старались избегать. Важно другое: понимание того, что гринмейл — это разновидность рэкета. Изодренного, высокоинтеллектуального и профессионально обустроенного — однако все-таки банального рэкета.

Понимание этого тезиса, пусть медленно, но все-таки заметно пробивает себе право на актуальность. В 2009 г. состоялась попытка криминализировать российский гринмейл посредством введения специального состава в ст. 201 УК РФ, т. е. — вслед за Францией, Испанией и некоторыми другими странами — установить уголовную ответственность за данное деяние как таковое. Однако данная законодательная инициатива федерального правоохранительного ведомства поддержки не получила. По-видимому, другие участники нормотворческого процесса испугались, что в применении указанной новеллы

будет много коррупционных перегибов, тем самым поддержка инвестиционно-миноритарного движения, в нашей стране, и без того слабого, будет дискредитирована. Жаль. Однако лед все-таки тронулся...

В этой связи укажем на особого рода риски актуальной недооценки интересующего нас явления. В свое время автор имел экспертную возможность наблюдать и публично комментировать *изменение общественных оценок* в отношении доселе невиданного в нашей стране явления — так называемого уличного рэкета конца 80-х — начала 90-х годов прошлого века, который осуществлялся на самом деле не только «братками», но и всеми, кто имел возможность так или иначе запугать пионеров рыночного предпринимательства — индивидуалов и кооператоров<sup>4</sup>. Эволюция взглядов была потрясающей и, по сути, весьма стремительной: сначала недоверие в адрес тех, кто бил в колокол по поводу этой проблемы, затем шок (когда поняли, что все так и есть) и вслед за этим... — фантастически мягкая адаптация вплоть до полного привыкания. Что произошло потом? Было бы странным, если бы на фоне такого молчаливого общественного поощрения непрошенных покровителей малого бизнеса в спортивных костюмах образца начала 90-х через 3–4 года не сменили серьезные «крыши», в том числе правоохранные, к которым, увы, в очередной раз общественность и государственные институты трогательно привыкли.

С ожиданием реакции терпимости к гринмейлу как к «беловоротничковому» рэкету согласиться трудно. Поэтому позволим себе указать на иные проблемы и риски, сопря-

женные с перспективами победоносного шествия корпоративного шантажа как явления в поле недобросовестной конкуренции.

Гринмейл нередко приводит к разрушению бизнеса.

Экспертное участие в противодействии атакам корпоративных шантажистов не оставляет сомнений в том, что системные мероприятия по юридическому прессингу компании:

- капитально отвлекают контрольного участника, ответственных работников аппарата управления и наиболее значимых членов органов управления компанией от осуществления основной миссии каждой из этих управленческих структур. В частности, наши эмпирические наблюдения показывают, что участие в работе антикризисного штаба, взаимные консультации, анализ отчетов юристов и постановка им задач, а в некоторых случаях и непосредственное (вынужденное или инициативное) участие в работе административных комиссий, в судебных заседаниях, разбирательствах компетентных органов, связанные с «обслуживанием» отражения наезда гринмейлеров, занимают от трети до половины бюджета рабочего времени реальных бенефициаров компании, генеральных директоров, ведущих членов совета директоров и правлений;

- приводят к серьезным финансовым и репутационным потерям компании-цели и ее законных хозяев — в частности, в форме сопутствующих накладных (услуги специалистов, не исключая представителей СМИ, вынужденные командировки, стимулирование поддержки чиновничества всех мастей и т. д.), в форме «итогового бонуса» гринмейлеров — отступного, которым их награждает не подготовившаяся профессионально обороняющаяся компания, если же отступное имеет место в виде выделения шантажистам доли, соразмерной их общим амбициям (в свою очередь, соответствующим удельному весу их юридических «побед») и номинальным размерам участия в капитале, бизнес разрушается буквально.

<sup>4</sup> См.: Осипенко О. В. Индивидуальная трудовая деятельность в СССР. М.: Знание, 1988; Осипенко О. В. Рэкет: смертельная болезнь или легкая простуда? // *Вечерняя Москва*. 1989. 21 февраля; Осипенко О. В. Дай миллион! // *Ленинское знамя*. 1988. 14 сентября; Осипенко О. В. Рэкет: экспансия в легальный рынок // *Рынок*. 1991. №6–7; Осипенко О. В. Свое дело. Об индивидуальной трудовой деятельности, и не только о ней. М.: Политиздат, 1991.

Профессионально отточенный гринмейл способен вбить мощный клин в отношения между совладельцами компании, в частности, отвратить доселе лояльных миноритариев от позитивного сотрудничества с контрольным участником.

Гринмейл превращается в эффективный — на условиях классического аутсорсинга — инструмент давления одного из рассорившихся старинных совладельцев компании, оказавшегося в оппозиции контрольному владельцу. В этом случае обладание «щекотливой» инсайдерской информацией бывшим партнером мажоритария вкупе с обладанием нанятыми гринмейлерами технологией корпоративно-правового давления обретает новое разрушительное качество, которому владельцы бизнеса так и не смогли противопоставить нечто действенное и вовсе его (бизнес) потеряли.

Отдельные предприятия, которые рассчитывали на привлечение капитала «извне» — IPO, партнерство с неким отраслевым инвестором, системные транши кредитов и т. д., лишились казавшихся столь доступными ресурсов роста из-за «вовремя» затеянных (видимо, заказчиками атаки) гринмейлерских скандалов.

Гринмейл (а отнюдь не опасения усиления правовой ответственности за данные деяния) глубоко дискредитирует идею профессионального миноритарного (портфельного) предпринимательства.

Отечественные институциональные обстоятельства таковы, что и без корпоративного шантажа никто из серьезных инвесторов не хочет быть младшим партнером (за исключением портфельных фондов, которые вынуждены так себя вести по закону). Типичная позиция такого инвестора при принятии решения об инвестировании: или паритет участия, или явный контроль. Слишком хорошо известно, почему время от времени провозглашаемая у нас борьба за защиту прав добросовестных малых инвесторов в корпоративные ценные бумаги увязает в ведомственных согласованиях и

препирательствах сторонников различных жестко конкурирующих друг с другом правовых доктрин.

Инвесторы в малые пакеты акций к тому же отлично знают, что существует великое множество способов перевести «минора» (так называют миноритариев некоторые деятели Госдумы) в одноименное (буквально) состояние, используя не отслеженные пока уголовно-правовой конъюнктурой способы вывода активов, внутривхолдинговое ценообразование или иные способы плотной опеки «мажором» финансовых потоков компании. А тут еще растущий на глазах гринмейл. Первое, что приходит в голову контрольному участнику компании, возмущенному критикой добросовестного портфельщика в части качества корпоративного управления или слишком плотной интеграции в финансовые потоки компании, — прилюдно третировать его гринмейлером.

## Гринмейл и российская экономика

Гринмейл, с одной стороны, как любая другая социально-экономическая аномалия, а с другой — как сугубо специфический феномен, способен внести свой серьезный вклад в работу факторов, отрицательно влияющих на инвестиционную привлекательность нашей экономики.

Дело в том, что корпоративный шантаж примерно в двух случаях из трех протекает в сугубо латентном (скрытом) режиме. Добросовестные инвесторы банально не знают о существовании соответствующих рисков резкого снижения курсовой стоимости акций, а то и полной потери инвестиций. А когда ключевые обстоятельства ведения войны с гринмейлерами становятся достоянием гласности, снижения капитализации компании просто не избежать. В том же направлении, естественно, действуют и перспективы разрушения бизнеса, о которых говорилось выше.

В двух проектах автору довелось наблюдать за реакцией актуальных для компании

иностранных инвесторов на обнародование информации об, оказывается, довольно давно ведущейся обороне компании — объекта их миноритарного участия от региональных гринмейлеров. Реакция оказалась на удивление стереотипной. Сначала — видимо, в силу рефлексорного непонимания истинных целей и методов избыточно агрессивного поведения российских «коллег-миноритариев» — иностранцы эмоционально причисляли их к лику героических борцов за правое дело гонимых малых инвесторов. Потом же, когда не без участия экспертов защиты им все-таки втолковывали истинное положение дел и образ гринмейлера как пламенного и бескорыстного диссидента мерк, возникала паника, провоцировавшая *полное закрытие позиции*.

Гринмейл является порождением «теневой» экономики и активно ее, в свою очередь, поощряет.

Нет ни малейших сомнений в том, что финансирование гринмейлерских проектов осуществляется за счет пресловутой неучтенки. Так, выкуп (отступное) гринмейлером имеет данный источник. С той лишь особенностью, что прибегать к нему приходится вроде бы законопослушной защищающейся стороне конфликта.

Если корпоративные шантажисты реализуют одну из своих дежурных угроз — уступки их пакета акций атакуемой компании в случае дальнейшей неуступчивости обороняющейся стороны записным рейдерам или официальным бандитам регионально-го пошиба, с ними также расплачиваются «черным» налогом. Присовокупим к сказанному финансирование коррупционных мероприятий гринмейлерами.

Успешные гринмейлерские проекты провоцируют в силу законов экономики перетекание авантюрного капитала из других сегментов инвестиционной практики в проекты, в основе которых глубокая разведка перспективной компании и эксплуатация обретенных «находок» корпоративными шантажистами. В данной нише агрессивного сег-

мента рынка капитала сформировался свой мини-кругооборот капитала, имеющего незаконное происхождение.

О связи рейдерства и гринмейла стоит упомянуть еще раз. В самом деле, рейдеры редко обходятся без применения сугубо гринмейлерских технологий. Имеют место, как было отмечено выше, и аутсорсинг (приглашение «независимых специалистов» по корпоративному шантажу), и «натуральное хозяйство» (ставка на опору на собственные силы). Более того, когда рейдерам дают серьезный отпор, они, по тем или иным причинам не свертывая атаки, как бы забывают о планах захвата компании и переходят на сугубо корпоративно-правовые методы давления на компанию-цель.

Рейдерские группы формируют рынок сбыта для гринмейлеров — весьма специфический. Продается не просто пакет акций компании-цели, а истерзанный юридическим прессингом гринмейлеров «клиент» и соответствующая информация о нем. Чем больше мера затравленности последнего и маргинальнее данная информация, тем, понятно, должна быть выше по законам данного сегмента рынка и цена «проекта». Было бы странным полагать, что такого рода перспективу не учитывают в процессе осуществления своего плана гринмейлеры. Не потому ли они стараются всегда, так сказать, немножко больше, чем нужно для достижения их собственных канонических целей?

Большинство известных нам гринмейлерских групп имеют первоклассную рейдерскую подготовку и соответствующие рефлексы. Компания не дает должный отпор таким корпоративным агрессорам на стадии хрестоматийного гринмейла, автоматически включается «полный привод», и почти неизбежно начинаются спецмероприятия по отъему бизнеса в целом («черная» консолидация контрольного пакета, попытка перехвата управления и т. п.).

Да, на эмпирическом уровне вполне заметно: гринмейл по сравнению с рейдер-

скими захватами — малобюджетный проект. Но что это меняет в плане социальных оценок явления? Действия агрессора будут несколько менее дерзкими, блицкриг менее вероятен, но зато и перспективы запустить оборот вброшенного в проект капитала по длинному циклу, т.е. прессинговать компанию в течение нескольких лет, также расширяются. И неизвестно еще, что лучше для компании-цели — пресловутый блицкриг рейдером или примененная против нее тактика «длительной корпоративной осады».

Безнаказанность членов гринмейлерских групп создает серьезные риски ломки менталитета креативной части молодых специалистов в области корпоративного права и иных его отраслей, обрабатываемых гринмейлерами.

Еще несколько лет назад в неких экспертных кругах поддержка рейдерских проектов считалась чуть ли не шиком, сочетанием высшей профграмотности и адреналиновой загрузки — своего рода высшим пилотажем практической юриспруденции и корпоративного управления. А «уклонение» от нее — напротив, «старомодным». В некоторых вузах даже проводились не особо скрывавшиеся в подполье семинары по технологии корпоративных захватов. «Профессия» рейдера имела все шансы оказаться в одном ряду носителей элитарных специализаций — вроде налогового юриста или юриста-риэлтора. Однако вот незадача: рейдеров начали серьезно наказывать. И означенная «креативная публика», похоже, пересмотрела увлечение ранней молодости и активно перепрофилировалась в гринмейлеры. Здесь схватить за руку почти невозможно. Никто (почти никто) морально не клеймит. Поле в «творческом плане» — колоссальное.

В связи с последним достаточно упомянуть об отсутствии плановости и институциональной (стратегической) ясности эволюции нашего хозяйственного законодательства. Тренд 2009 г.: президент России и партия «Единая Россия» ратуют за декри-

минализацию ряда хозяйственных составов либо снижение ответственности по ним (например, в конце 2009 г. была внесена соответствующая поправка по налоговым правонарушениям), а экономические ведомства — за обратное по «своим» составам УК РФ. Так, к примеру, возникли широко комментировавшиеся в СМИ новеллы по антимонопольным режимам УК РФ и чрезвычайно спорная в плане борьбы с гринмейлом ст. 185.4 того же кодекса («Воспрепятствование осуществлению или незаконное ограничение прав владельцев ценных бумаг»)<sup>5</sup>. Дело в том, что не только компании, но и госрегулятор и суды толком не знают, по каким критериям квалифицировать «незаконный отказ в созыве или уклонение от созыва общего собрания владельцев ценных бумаг, незаконный отказ регистрировать для уча-

<sup>5</sup> «1. Незаконный отказ в созыве или уклонение от созыва общего собрания владельцев ценных бумаг, незаконный отказ регистрировать для участия в общем собрании владельцев ценных бумаг лиц, имеющих право на участие в общем собрании, проведение общего собрания владельцев ценных бумаг при отсутствии необходимого кворума, а равно иное воспрепятствование осуществлению или незаконное ограничение установленных законодательством Российской Федерации прав владельцев эмиссионных ценных бумаг либо инвестиционных паев паевых инвестиционных фондов, если эти деяния причинили гражданам, организациям или государству крупный ущерб либо сопряжены с извлечением дохода в крупном размере, — наказываются штрафом в размере до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до двух лет либо лишением свободы на срок до двух лет со штрафом в размере до ста тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до одного года либо без такового с лишением права занимать определенные должности либо заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет или без такового.

2. Те же деяния, совершенные группой лиц по предварительному сговору или организованной группой, — наказываются штрафом в размере от трехсот тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от двух до трех лет либо лишением свободы на срок до пяти лет с лишением права занимать определенные должности либо заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового».

ствия в общем собрании владельцев ценных бумаг лиц, имеющих право на участие в общем собрании, проведение общего собрания владельцев ценных бумаг при отсутствии необходимого кворума», не говоря уже об «ином воспрепятствовании осуществлению или незаконном ограничении установленных законодательством Российской Федерации прав владельцев эмиссионных ценных бумаг»<sup>6</sup>. Нет ни малейших сомнений: коррупционного творчества в оказании гринмейл-ского давления на наши компании с использованием угрозы применения данной нормы закона здесь будет предостаточно.

Подводя итоги, следует провозгласить чрезвычайную актуальность комплексной социально-экономической оценки такого метода недобросовестной конкуренции, как корпоративный шантаж.

<sup>6</sup> См. по этому вопросу нашу статью: *Осипенко О. В.* Корпоративная защита в свете перспектив установления уголовной ответственности за незаконный отказ в регистрации участника собрания акционеров // *Слияния и поглощения*. 2009. №5 (75).

### Список литературы

1. *Осипенко О. В.* Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России». М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004.
2. *Осипенко О. В.* Защита компании от недружественного поглощения и корпоративного шантажа. М.: ЮРКНИГА, 2005.
3. *Осипенко О. В.* Российский гринмейл. Стратегия корпоративной обороны. М.: ЮРКНИГА, 2006.
4. *Осипенко О. В.* Конфликты в деятельности органов управления акционерной компании. М.: Статут, 2007.
5. *Осипенко О. В.* Злоупотребление правами акционера: сущность, формы, профилактика. М.: Инфра-М, 2008.
6. *Осипенко О. В.* Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: Статут, 2008.
7. *Осипенко О. В.* Акционерное общество. Корпоративные процедуры. Кн. 1-я. Общее собрание акционеров и совет директоров. М.: Статут, 2009.
8. Национальный доклад по корпоративному управлению. Вып. 2. М.: НСКУ, 2009.

*O. V. Osipenko, Doctor of Economics, Professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Rincon-msk@yandex.ru*

### GREENMAIL THROUGH THE PRISM OF UNFAIR COMPETITION THEORY AND PRACTICE

The author of the article makes an attempt to study the newest corporative blackmail as a form of the national shadow entrepreneurial practice from the point of view of the unfair competition theory.

The classification of basic corporative blackmail methods is given. Socio-economic risks of institutional underestimation of greenmail are shown.

**Key words:** unfair competition, corporative blackmail, abuse of right, greenmail methods, corporative protection.

УДК 339.13.025

*Юсупова Г. Ф., канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры экономического анализа организаций и рынков факультета экономики ГУ ВШЭ, г. Москва, yusupova71@mail.ru*

## АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ ДЕЛА ПРОТИВ РОССИЙСКИХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ (2008–2009 ГГ.): НОВЫЕ ЦЕЛИ И НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ?<sup>1</sup>

*Одной из центральных проблем применения нормы о злоупотреблении коллективным доминированием в виде высоких цен является проблема доказательства того, что установленный уровень цены объясняется именно монопольным поведением компаний. В российских делах против нефтяных компаний, которые были возбуждены осенью 2008 г., подобного рода доказательства не были предоставлены, антимонопольный орган и суды опирались в основном на данные о соотношении динамики мировых цен на нефть и динамики розничных цен на нефтепродукты.*

*Цель данной статьи — проанализировать эффективность и обоснованность применения антимонопольного законодательства для противодействия высоким ценам на российских рынках нефтепродуктов.*

**Ключевые слова:** антимонопольное законодательство, рынки нефтепродуктов, нефтяные компании, антимонопольный орган и суды, мировые цены на нефть.

С начала мирового финансового кризиса в результате резкого снижения мировых цен на нефть практически во всех странах произошло заметное снижение цен на конечные продукты нефтепе-

реработки. Однако в России цены на автомобильный бензин, авиационный керосин, дизельное топливо снижались гораздо медленнее, чем мировые цены на нефть и цены на эти продукты в зарубежных странах. Если в период с начала 2007 г. до середины 2008 г. средние цены производителей на нефтепродукты в России выросли на 80%, в то время как мировая цена нефти — на 150%, то за девять месяцев (с начала сентября 2008 г. до конца мая 2009 г.) цены на нефтепродукты упали в среднем на 30%, в то время как мировые цены на нефть — на 40%.

В поиске решения проблемы высоких цен правительство РФ обратилось к антимонопольному законодательству, которое при определенных условиях позволяет рас-

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках исследовательского проекта «Активные и защитные методы конкурентной политики: сравнительные преимущества» программы фундаментальных исследований Государственного университета — Высшая школа экономики. Автор благодарит участников обсуждения доклада на шестой сессии «Конкурентные стратегии предприятий и структура рынков: корректировка в кризисных условиях», на шестой ежегодной международной научно-практической конференции «Экономическое развитие в современном мире: Россия и Азия в условиях глобальной экономической нестабильности» Уральского государственного университета.

смачивать высокие цены продавцов, занимающих доминирующее положение, как нелегальные. Одним из первых примеров применения антимонопольного законодательства стали дела против «большой четверки» российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) — «ЛУКОЙЛ», «Газпром нефть», «ТНК-ВР» и «Роснефть», начатые в сентябре 2008 г.

Цель данной статьи — проанализировать эффективность и обоснованность применения антимонопольного законодательства для противодействия высоким ценам на российских рынках нефтепродуктов. При этом будет рассмотрено два аспекта. Первый — применение в делах против ВИНК относительно новых концепций российского антимонопольного законодательства. Такая постановка проблемы связана с тем, что возбуждение исков против нефтяных компаний имело длительную предысторию в виде изменения содержания антимонопольного законодательства. В данный момент мы имеем возможность проанализировать постфактум, какие цели ставились при разработке Закона «О защите конкуренции», действующего на протяжении последних трех лет. Второй — это свидетельства о влиянии возбужденных антимонопольных дел на цены на российских рынках нефтепродуктов и поиск объяснений подобного влияния. Интерес представляет не только анализ возможных причин высоких (по сравнению с желаемыми) цен на нефтепродукты, но и обсуждение возможных результатов применения доступных инструментов антимонопольной политики. Чтобы продемонстрировать возможные эффекты принятых мер, применен метод микроэкономического анализа, с помощью которого автор пытается дать альтернативные объяснения наблюдаемых тенденций изменения цен. Результатом проведенного анализа стали выводы о сравнительной результативности альтернативных путей преодоления проблемы высоких цен на российских рынках.

## Иски против российских ВИНК (2008–2009 гг.): краткое описание событий

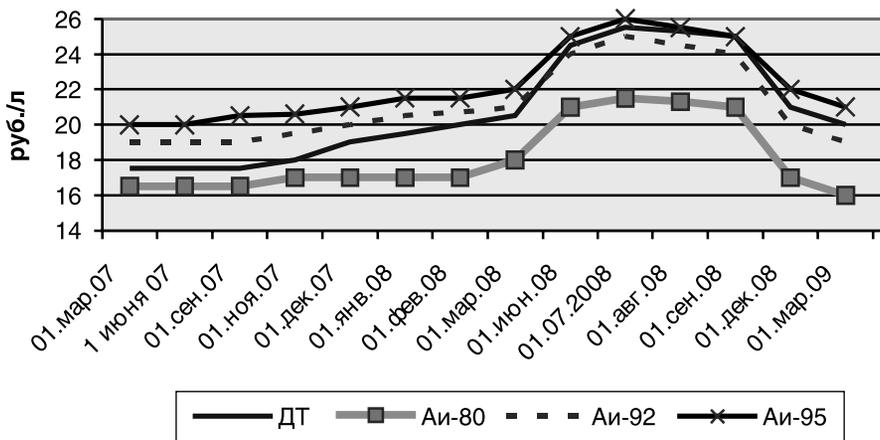
Нефтяная отрасль России состоит из вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), которые осуществляют деятельность во всех сегментах рынка: сегменте добычи и переработки нефти, хранения, оптовой, мелкооптовой и розничной реализации нефтепродуктов. ВИНК доминируют в Российской Федерации (в том числе коллективно) на рынках добычи и переработки нефти. В значительной степени такая структура рынка сложилась благодаря особой модели приватизации нефтяного сектора, основой которой стал Указ Президента РФ 1992 г.<sup>2</sup>

Осенью 2008 г. ФАС России возбудила дела против четырех крупнейших ВИНК: против ТНК-ВР, «Газпром нефти», «ЛУКОЙЛа» и «Роснефти»<sup>3</sup>. Им было предъявлено обвинение в злоупотреблении доминирующим положением в форме установления монопольно высоких оптовых цен на четыре группы нефтепродуктов — автомобильный бензин, дизельное топливо, авиационный керосин и топочный мазут в первой половине 2008 г. Решением ФАС был установлен объем административных санкций на компании в размере почти 6 млрд руб., из них за нарушения Закона «О защите конкуренции» на оптовом рынке нефтепродуктов — около 5 млрд руб. Решения, принятые ФАС, оспаривались в суде, но в конце июня 2009 г. суд признал законным решение антимонопольного органа, на основании которого в конце 2008 г. на группу «ЛУКОЙЛ» был наложен штраф 1,44 млрд руб.<sup>4</sup> Аналогичные дела

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 17 ноября 1992 года «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и продуктообеспечения».

<sup>3</sup> <http://lenta.ru/news/2008/10/30/rosneft/index.htm>, пресс-релиз от 30.10.2008 г.

<sup>4</sup> <http://www.rbc.ru>



Источник: <http://info.direct-oil.ru>, по данным Московской топливной ассоциации

Рис. 1. Динамика изменения цен на московских АЗС (1 марта 2007 г. — 1 марта 2009 г.)

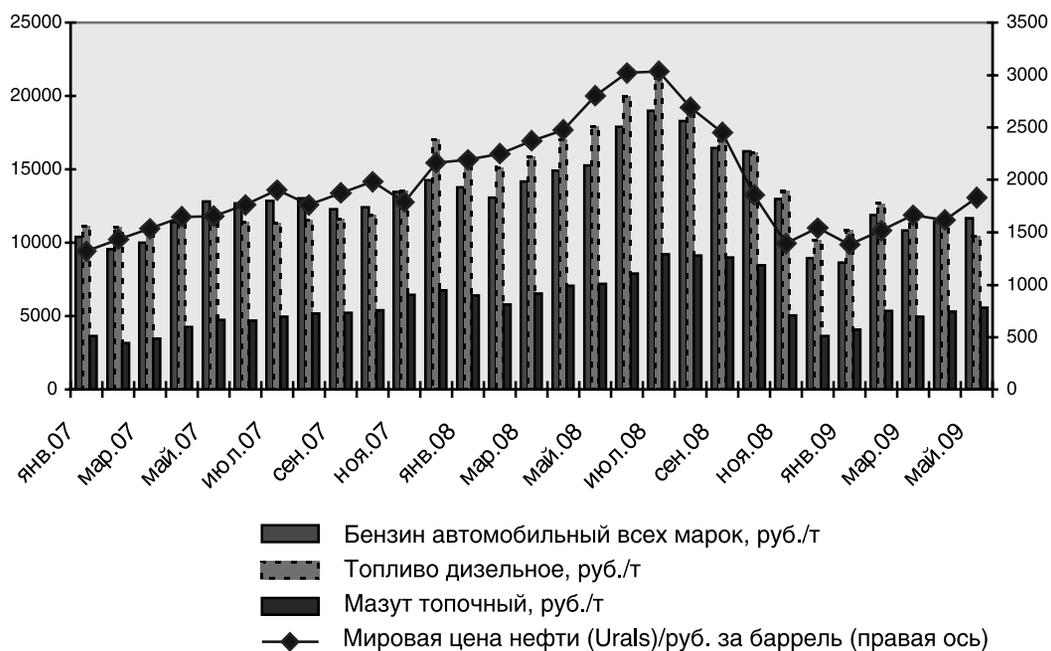
«Роснефти» и «Газпром нефти» также рассматривались в Москве. Иски компаний оспаривали обоснованность квалификации их положения на рынке как доминирующего, а назначенных цен — как злоупотребления доминирующим положением. Кроме того, компании были не согласны со многими пунктами разработанных ФАС предписаний по обеспечению и/или восстановлению условий конкуренции. В частности, обвиняемые добивались отмены требования о регулярных продажах необходимых объемов нефтепродуктов на бирже, запрета на необоснованное снижение поставок на внутренний рынок и о недопущении действий по повышению цен на внутреннем рынке.

В начале 2009 г. компаниям был предъявлен новый иск — по факту монополично высоких цен не только на оптовых, но и на розничных рынках нефтепродуктов. Как показано на рис. 1, в результате падения мировых цен на нефть, спроса на внутреннем и внешнем рынках с середины 2008 г. цены на розничном рынке начали снижаться. Таким образом, по данным Московской топливной ассоциации, за 9 месяцев начиная с июля 2008 г. номинальные цены на бензины снизились в среднем на 5,6 руб. (-24%), на дизельное топливо — на 5,8 руб. (-22%). Затем тенден-

ция опять сменилась: с мая по август 2009 г. 1 л Аи-95 подорожал в Москве на 10% (до 22,55 руб.), Аи-92 — на 12,9% (20,52 руб.), Аи-80 — на 12,7% (17,97 руб.). Среднероссийские цены, согласно мониторингу компании «Кортес», в тот период были еще на 0,24–1,06 руб. выше. Увеличение цен на российских рынках летом 2009 г. было больше, чем рост цен в Германии (+6% к маю), но меньше, чем в среднем в США (+20%)<sup>5</sup>.

Что касается динамики изменения внутренних оптовых цен на отдельные виды нефтепродуктов — таких, как автомобильный бензин, топочный мазут, топливо дизельное, керосин, то за период с января 2007 г. по май 2009 г. динамика поведения цен на нефтепродукты в целом совпадала с динамикой поведения мировой цены на нефть марки Urals (рис. 2). Однако, как показано на рис. 3, темпы роста и темпы снижения этих цен были разными. Чтобы это объяснить, рассмотрим динамику средневзвешенной цены на указанные нефтепродукты, где в качестве весов используется доля выручки от продажи этих нефтепродуктов в об-

<sup>5</sup> Оптовые цены на нефтепродукты снова пошли вверх // Нефтегазовая Россия. 3 августа 2009 г. <http://energyland.info>



**Рис. 2.** Динамика изменения внутренних оптовых цен на нефтепродукты и мировой цены на нефть за период с января 2007 г. по май 2009 г.

щем объеме их реализации, которая сравнивается с мировой ценой на нефть. В период с января 2007 г. по май 2009 г., несмотря на некоторое снижение после июля 2008 г. мировой цены на нефть, на российском рынке нефтепродуктов темпы снижения внутренних оптовых цен на нефтепродукты (автомобильный бензин всех марок, мазут топочный, дизельное топливо) были незначительными, что по-прежнему позволяло крупнейшим нефтяным компаниям получать высокие доходы.

Оценивая обоснованность обвинений, предъявленных российским нефтяным компаниям, необходимо отметить, что ситуация монопольно высоких цен существовала не только на оптовых рынках нефтепродуктов, но и на розничных. В период с августа 2008 г. по январь 2009 г. темпы и уровень снижения розничных цен, например, на автомобильное топливо значительно отставали от снижения цен на нефть и оптовых цен на нефтепродукты. Данная ситуация сильно отличается от динамики поведения рознич-

ных цен на нефтепродукты мировой практики. На рис. 4 представлены изменения розничных цен на бензин и дизель автомобильный, мазут топочный на примере отдельных стран за февраль 2009 г. по сравнению с январем 2009 г.

В среднем темп снижения розничных цен на дизельное топливо во всех странах, кроме США, составил 3,1%. При этом на территории России в это же время наблюдался темп роста, равный 1,3%. За тот же период во всех странах темп снижения розничных цен на мазут составил 5,1%. Однако на территории Российской Федерации наблюдался рост цен на мазут, темпы которого составили 28%. И наконец, в феврале 2009 г. по сравнению с январем 2009 г. во всех странах мира цены на бензин выросли в среднем на 9%, в то время как на территории РФ наблюдалось 1,5%-е снижение. При этом темп снижения мировой цены на нефть марки Urals составил всего 0,2% за тот же период. Все данные по ценам на территории России приведены с учетом изме-

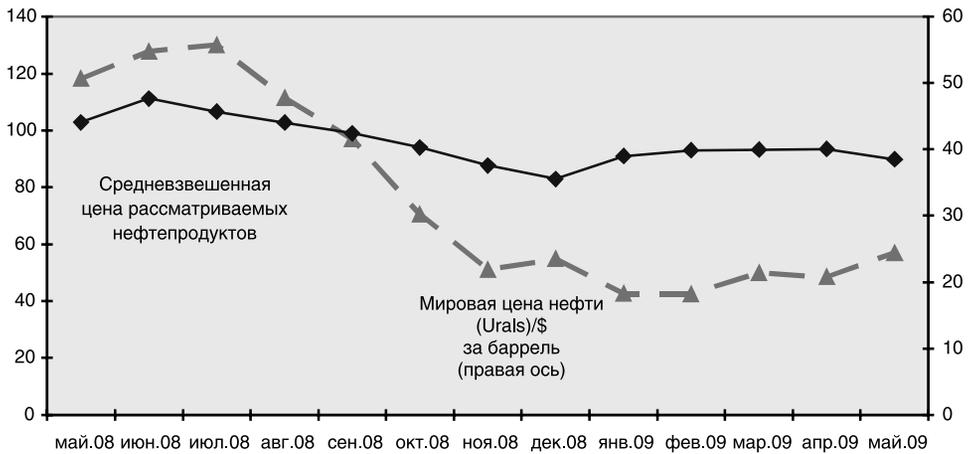
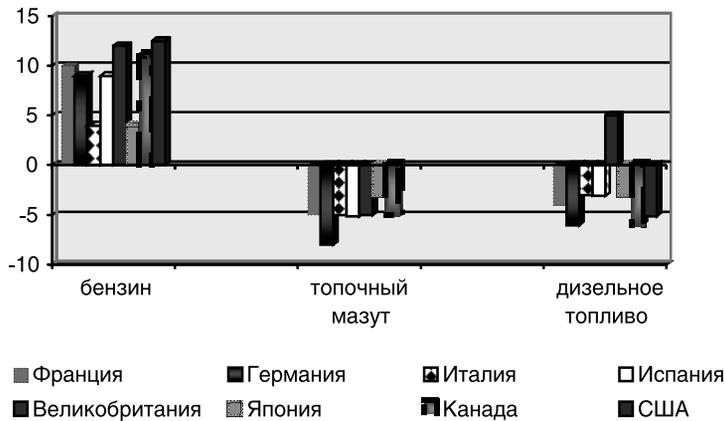


Рис. 3. Динамика изменения средневзвешенной оптовой цены нефтепродуктов<sup>6</sup>



Источник: www.oecd.org

Рис. 4. Динамика месячных изменений конечных цен на автомобильный дизель, бензин, мазут в европейских странах, Японии, США, Великобритании (% в феврале 2009 г.)

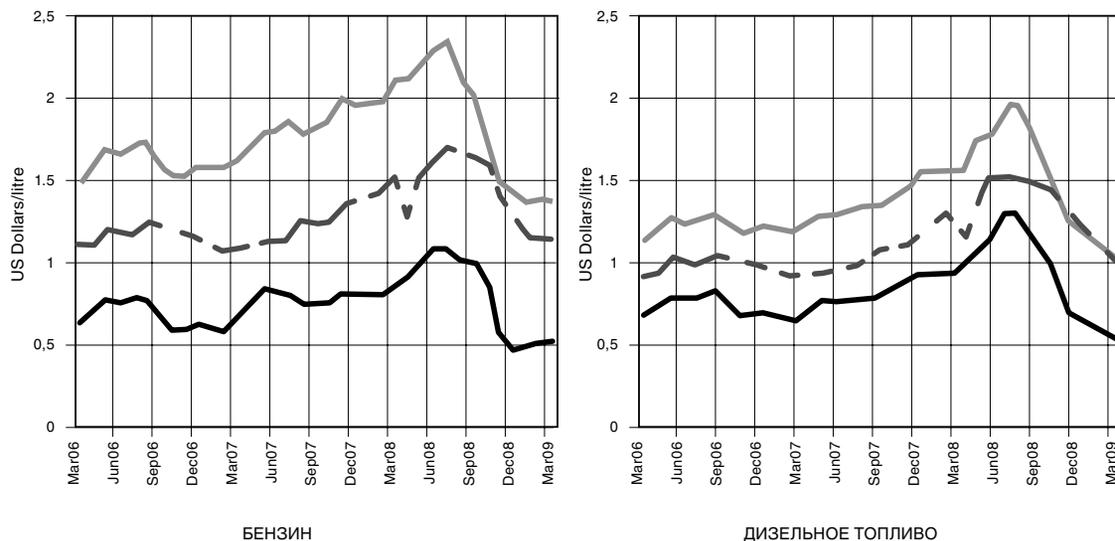
нения курса доллара. Исходя из такой реакции цен бензина автомобильного, мазута топочного, топлива дизельного в РФ на поведение мировой цены на нефть по сравнению с реакцией на те же продукты других стран, можно заключить, что цены в России оставались негибкими и завышенными.

Нужно также отметить, что гибкость розничных цен нефтепродуктов наблюдалась во всех без исключения странах в период с марта 2006 г. по июнь 2008 г. При этом цены на бензин, автомобильный дизель и другие виды нефтепродуктов сначала показывали рост, а с июня 2008 г. — падение (рис. 5).

В конце 2008 г. — начале 2009 г. на российских рынках автомобильного бензина, авиационных горюче-смазочных материалов и дизельного топлива практически во всех регионах России наблюдалось существен-

<sup>6</sup> Для расчета в качестве весов использовалась доля выручки от продажи нефтепродуктов в общем объеме их реализации и мировой цены на нефть марки Urals за период с января 2008 г. по май 2009 г.

## Конечные цены на нефтепродукты



Источник: www.oecd.org

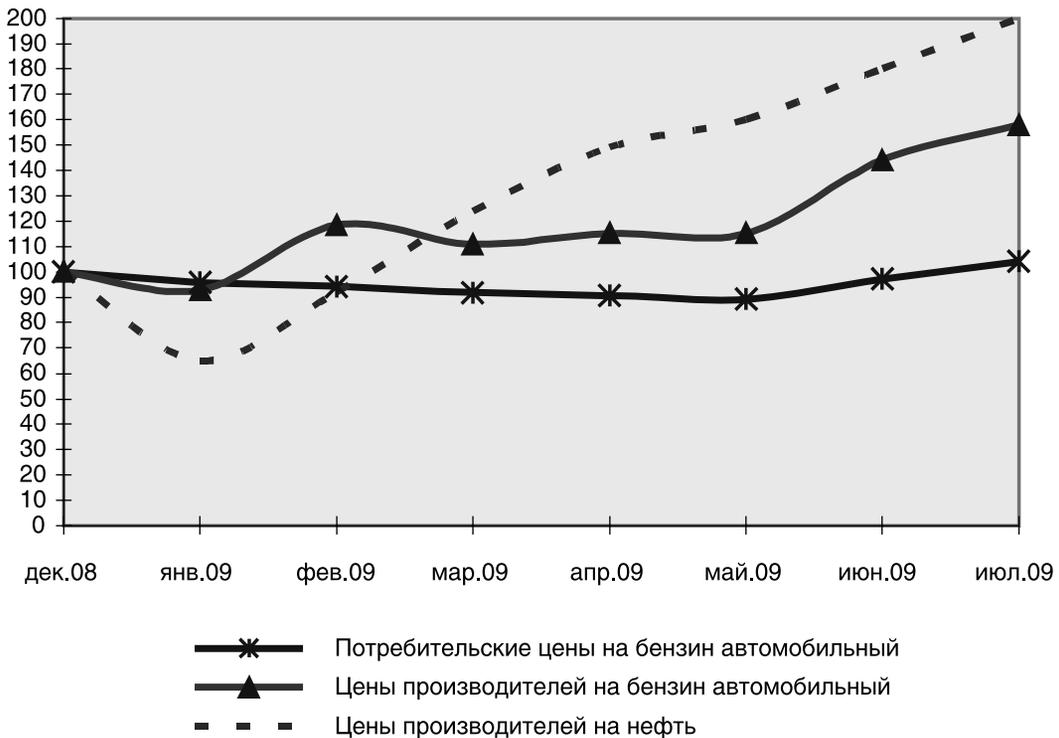
**Рис. 5.** Динамика розничных цен на отдельные виды нефтепродуктов на примере Японии, Европы, Северной Америки с марта 2006 г. по март 2009 г.

ное отставание темпов снижения розничных цен от темпов снижения цен на нефть и темпов снижения оптовых (закупочных) цен на нефтепродукты. Данная ситуация означала неоправданный рост доходности розничных продаж на локальных розничных рынках (рис. 6). В связи с этим территориальные управления ФАС России начали возбуждать дела по фактам либо установления монопольно высоких розничных цен на бензин и дизельное топливо, либо согласованных действий хозяйствующих субъектов, приводящих к поддержанию цен, надбавок (ст. 10, 11 Закона «О защите конкуренции»)<sup>7</sup>. По данным ведомства, в течение IV квартала 2008 г. компании не снижали оптовые и розничные цены соразмерно снижению цен на нефть на мировых рынках. В январе — феврале 2009 г. рост цен на нефте-

продукты составил 30–60%. Причем, по данным ФАС, ситуация повторилась в мае — июне 2009 г.

После января 2009 г., когда цены производителей на нефть стали расти в результате начавшегося небольшого роста мировой цены на нефть, динамика поведения розничных и оптовых цен на автомобильный бензин полностью изменилась (рис. 6). До июля 2009 г. темпы роста оптовых цен на бензин различных марок были разными. По данным независимого информационно-аналитического центра «Кортес», с начала 2009 г. оптовые цены реализации нефтепродуктов с нефтеперерабатывающих заводов в среднем по России выросли: на дизельное топливо — на 23%, на бензин Аи-76 — на 37%, на бензин Аи-92 — на 57%, на бензин Аи-95 — на 14%. В то же время розничные цены вплоть до мая 2009 г. демонстрировали сначала медленное снижение, а затем рост. Причем темпы роста оптовых цен опережали темпы роста розничных (рис. 6).

<sup>7</sup> Доклад ФАС России «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» (за 2008 г.), <http://www.fas.gov.ru/files/20916/Doklad.doc>



Источник: <http://www.gks.ru>

**Рис. 6.** Индексы потребительских цен и цен производителей по Российской Федерации на конец периода (% к декабрю 2008 г., данные Росстата)

Подобное повышение оптовых цен привело к снижению доходности операций на розничных рынках (розничной маржи). В июле 2009 г. цены производителей на бензин в среднем выросли на 9,7%, а потребительские цены на бензин — на 7,1%. По данным Росстата, это на 4,1% ниже, чем на конец 2008 г.

Цены на рынке автомобильного бензина находились под влиянием действий ФАС России, которая повысила штрафы в отношении нарушителей Закона о конкуренции. Так, в 2008 г. ФАС наложила штрафы на «нефтяную четверку» в среднем по 1,5 млрд руб. каждой компании. В 2009 г. штрафы за повторное завышение цен на нефтепродукты в общей сложности могут составить несколько сотен миллионов долларов.

Дела против российских нефтяных компаний стали своеобразным полем для при-

менения целого ряда концепций антимонопольного законодательства. Рассмотрим подробнее те концепции, опираясь на которые ФАС формулировала обвинительные заключения и выносила решения о применении штрафов.

### Инструменты антимонопольной политики в делах против нефтяных компаний

Вступивший в силу 26 октября 2006 г. Федеральный закон № 135-ФЗ «О защите конкуренции» стал важным этапом изменения всего российского антимонопольного законодательства. Были приняты инструменты, используемые сейчас в делах против нефтяных компаний: доктрина коллективного доминирования, новое определение

форм злоупотребления доминирующим положением (в том числе монопольно высокая цена). Изменение уровня и принципов применения санкций в российском законодательстве регулируется Кодексом об административных правонарушениях. Законом № 54-ФЗ от 9 апреля 2007 г. были приняты изменения в Кодексе об административных правонарушениях, которые изменяли принципы применения штрафов за нарушение антимонопольного законодательства и повышали их размер. Так, вместо штрафов, вычисляемых на основе минимального размера оплаты труда (МРОТ), были введены оборотные штрафы. За факт злоупотребления доминированием максимальная планка составляет до 2% годового оборота компании (до 15% оборота на том рынке, где действуют нарушители).

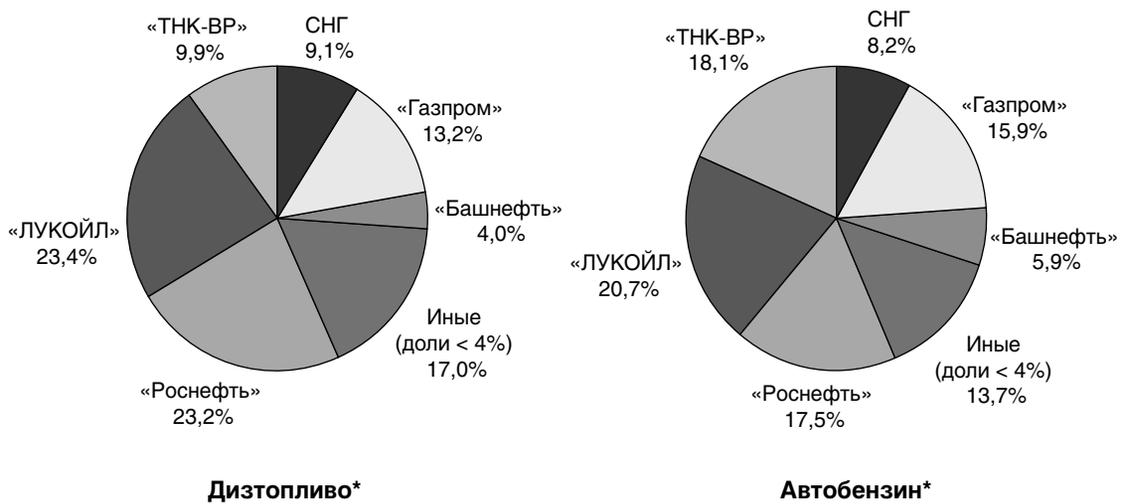
Летом 2009 г. в действующее антимонопольное законодательство были внесены поправки, расширяющие полномочия антимонопольных органов и существенно ужесточающие санкции. Одно из самых важных изменений состоит во введении уголовной ответственности за неоднократные нарушения антимонопольного законодательства. Три дела о нарушении компанией антимонопольного законодательства в течение трех лет, рассмотренные в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях, являются основанием для возбуждения уголовного дела против менеджеров компании. За соглашения, согласованные действия и некоторые типы злоупотребления доминирующим положением предусмотрено наказание в виде лишения свободы сроком от 1 года до 7 лет<sup>8</sup>. Все эти изменения делают еще более важной оценку тех норм, на основе которых устанавливается вина ответчиков в антимонопольном процессе. Рассмотрим подробнее те изменения законодательства, которые были использованы в делах против нефтяных компаний.

1. *Доктрина коллективного доминирования*. Согласно российскому законодательству, если не доказаны сговор или согласованные действия независимых продавцов, высокая цена может быть признаком нелегального поведения только для продавца, занимающего определенное положение на рынке. Это положение определяется как доминирование. До принятия Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» в российском законодательстве применялось только понятие *об одностороннем доминировании* — доминирующим мог быть признан продавец, занимающий более 35% доли на рынке<sup>9</sup>. При этом сама по себе рыночная доля не рассматривалась ни как единственный, ни как главный критерий доминирования. Ключевое значение придавалось возможности продавца в одностороннем порядке воздействовать на параметры конкуренции, что даже для крупного продавца возможно только на рынке с высокими издержками входа.

Очевидно, что квалификация доминирования решающим образом зависит от определения продуктовых и географических границ рынка. Ни одна из российских ВИНК не могла бы быть признана доминирующей в одностороннем порядке на рынке ни одного из продуктов в географических границах Российской Федерации. При том что розничный рынок нефтепродуктов, в принципе, не может анализироваться в географических границах России, возможность квалификации доминирования оптового рынка как рынка в границах Российской Федерации требует дополнительного исследования. Доли каждого продавца в оптовой реализации нефтепродуктов за 2007 г. приведены на рис. 7. В 2008 г. доли компаний «ЛУКОЙЛ»

<sup>8</sup> [http://www.fas.gov.ru/news/n\\_27391.shtml](http://www.fas.gov.ru/news/n_27391.shtml)

<sup>9</sup> Принятые летом 2009 г. поправки закона «О защите конкуренции» устранили минимальную границу рыночной доли, которая является обязательным условием квалификации продавца как доминирующего. В настоящее время при определенных характеристиках структуры рынка доминирующим может быть признан продавец, занимающий и меньшую долю на рынке.



\*Рассчитано по данным «ИнфоТЭК» и «Кортес»

Источник: : <http://www.yabloko.ru/Publ/Book/FAS>

**Рис. 7.** Доли крупнейших ВИНК в оптовой реализации нефтепродуктов (автомобильный бензин, дизельное топливо) за 2007 г.

и «Роснефть» на оптовом рынке нефтепродуктов составляли практически по 25%<sup>10</sup>.

Квалификация ВИНК как доминирующих возможна только при использовании доктрины коллективного доминирования<sup>11</sup>, которая введена в Закон 2006 г. и применяется исключительно на рынках, обладающих 4 качественными признаками, среди которых стабильность рыночных долей, высокие барьеры, низкая эластичность спроса, информационная прозрачность.

В Законе 2006 г. доминирующим признается положение каждого из трех (пяти) участников рынка, контролирующих вместе 50% (70%) рынка. При этом норма применяется таким образом, что для доказательства факта злоупотребления доминированием синхронность действия крупнейших продавцов (входящих в группу «коллективно доминирующих») не является необходимой.

Еще до введения нормы о коллективном доминировании в Закон 2006 г. его сторонники<sup>12</sup> четко понимали, что она позволит применять антимонопольное законодательство против продавцов в тех случаях, когда нет возможности собрать доказательства сговора, однако антимонопольный орган убежден, что для участников рынка выгоднее отказываться от конкуренции в пользу высоких цен.

2. *Определение монопольно высокой цены.* До принятия Закона 2006 г. «О защите конкуренции» в российском антимонопольном законодательстве монопольно высокая цена определялась в первую очередь как цена, превышающая ту цену, которая сложилась на сопоставимом рынке в условиях конкуренции. Закон 2006 г. ввел второй критерий монопольно высокой цены: превышение цены над экономически обоснованными издержками и прибылью. В свою очередь,

<sup>10</sup> [http://www.lukoil.ru/press\\_6\\_5div\\_\\_id\\_21\\_1id\\_21610\\_.html](http://www.lukoil.ru/press_6_5div__id_21_1id_21610_.html)

<sup>11</sup> Чирихин С. Н. Обсуждаем проблему. Рынок бензина: возможно ли ограничить монополизм? // ЭКО. 2006. №6.

<sup>12</sup> Чирихин С. Н. Обсуждаем проблему. Рынок бензина: возможно ли ограничить монополизм? // ЭКО. 2006. №6.

разъяснение Высшего арбитражного суда<sup>13</sup> позволило, если анализ не обнаруживает сопоставимых рынков, применять для квалификации монопольно высокой цены только превышение цены над суммой экономически обоснованных издержек и прибыли<sup>14</sup>.

Благодаря введению определения коллективного доминирования стало возможным рассматривать каждую из ВИНК как обладающую особым положением. Изменение системы санкций позволило создать угрозу существенных потерь для компании в случае нарушения закона, изменение определения монопольно высокой цены облегчило сбор доказательств, необходимых для обвинения. Таким образом, в связи с совершенствованием антимонопольного законодательства существенно изменились правила игры для крупных компаний. Все изменения в антимонопольном законодательстве вносились для того, чтобы облегчить предотвращение нелегальной практики. По мнению руководителя Федеральной антимонопольной службы России Игоря Артемьева, «так как практически на всей территории России уровень конкуренции на топливных рынках недостаточно высок, что снижает возможность появления здоровых конкурентных условий и, следовательно, рыночного ценообразования в рознице, в России крупнейшие вертикально-интегрированные нефтяные компании практически не конкурируют между собой, поделив территорию страны на «регионы присутствия», при этом являясь конкурентоспособными на международном

рынке нефтепродуктов. С учетом этих обстоятельств сфера реализации нефтепродуктов России требует принятия принципиальных решений об изменении структуры бизнеса, об организационном обособлении компаний — владельцев АЗС, действующих на розничных рынках. Такого рода задачи могут быть решены только путем принятия федерального закона»<sup>15</sup>.

В 2008–2009 гг. деятельность ФАС по сбору доказательств и обвинению нефтяных компаний шла по нарастающей. Дела против «большой четверки» отнюдь не были единственными. Среди других дел, рассмотренных в 2008 г.<sup>16</sup>, были:

1) обвинение в сговоре при установлении цен на бензин ООО «Курскоблнефтепродукт» и ООО «Алексия». В период с 1 апреля 2008 г. по 1 августа 2008 г. ООО «Курскоблнефтепродукт» на 4 АЗС и ООО «Алексия» на 5 АЗС г. Курска неоднократно синхронно изменяли в сторону увеличения розничные цены на реализуемые на данных АЗС нефтепродукты. В ходе расследования один из участников согласованных действий (ООО «Алексия») сообщил в Курское УФАС о том, что им осуществлялись согласованные действия по одновременному повышению цен с основным конкурентом на рынке нефтепродуктов г. Курска, и добровольно отказался от данных действий. В связи с этим было принято решение об освобождении указанного хозяйствующего субъекта от административной ответственности (на основании примечания к ст. 14.32 Кодекса об административных правонарушениях РФ). Второй участник сговора — ООО «Курскоблнефтепродукт» был оштрафован Курским УФАС России на сумму свыше 3 млн руб.;

<sup>13</sup> В июне 2008 г. постановление Пленума Высшего Арбитражного суда Российской Федерации «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства» определило общие подходы судей при принятии решений по отдельным антимонопольным делам., <http://www.fas.gov.ru/answers/26029.shtml>

<sup>14</sup> Более подробно проблемы, связанные с применением монопольно высокой цены см. в: *Авдашева С. Б., Шаститко А. Е.* Запрет на установление монопольно высокой цены: экономические основания, варианты и новации антимонопольного законодательства // Экономическая политика. 2009. № 2.

<sup>15</sup> Интервью с руководителем ФАС И. Артемьевым от 29 апреля 2009 г., опубликованное Агентством нефтегазовой информации, <http://wap.angi.ru/333242.2745042.html>

<sup>16</sup> Доклад ФАС России «О состоянии конкуренции в Российской Федерации» (за 2008 г.), <http://www.fas.gov.ru/files/20916/Doklad.doc>

2) обвинение в сговоре при установлении цен на бензин ОАО «Екатеринбургнефтепродукт» и ООО «Лукойл-Пермнефтепродукт». Компаниями ОАО «Екатеринбургнефтепродукт» и ООО «Лукойл-Пермнефтепродукт» последовательно (друг за другом) в течение года путем повторения изменялись на одинаковую величину и устанавливались единые цены на марки бензинов автомобильных и дизельное топливо на розничном рынке г. Екатеринбурга. Свердловским УФАС России указанные хозяйствующие субъекты были оштрафованы на сумму более 29 млн руб.;

3) обвинение в сговоре при установлении цен на бензин ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» и индивидуальным предпринимателем. ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» и индивидуальный предприниматель в период с 18 января 2008 г. по 16 августа 2008 г. осуществляли согласованное установление и поддержание единых цен на автомобильные бензины Аи-92, Аи-95 и дизельное топливо на территории г. Челябинска при отсутствии на то объективных экономических причин. Челябинским УФАС России на ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» был наложен штраф в размере более 123 млн руб. Индивидуальный предприниматель также понес административное наказание в виде штрафа в размере 17 тыс. руб.;

4) обвинение в сговоре ОАО «Нефтемаркет», ООО «Регион», ООО «Группа компаний «Капитал» и индивидуальных предпринимателей. Анализ данных мониторинга цен за период с декабря 2007 г. по июль 2008 г. при осуществлении розничной реализации нефтепродуктов в Забайкальском крае позволил установить, что в указанном периоде ОАО «Нефтемаркет», ООО «Регион», ООО «Группа компаний «Капитал» и ряд индивидуальных предпринимателей:

а) одновременно повышали на одну и ту же величину розничные цены на соответствующие нефтепродукты;

б) поддерживали на одном и том же уровне розничные цены на соответствующие

щие нефтепродукты в указанный выше период.

Результатом этих действий стало повышение розничных цен на бензин Аи-80, Аи-92, Аи-95 и дизельное топливо, что позволило каждому из указанных хозяйствующих субъектов извлечь большую прибыль.

Забайкальским УФАС России указанная группа была оштрафована на общую сумму более 52 млн руб.;

5) обвинение в сговоре ОАО «НК «Роснефть» и ЗАО «Тамбовнефтепродукт», которые заключили концессионное соглашение, фактически приведшее к разделу товарного рынка нефтепродуктов по составу продавцов. Нарушение выражалось во включении в договор коммерческой концессии ограничительного условия в части согласования перечня поставщиков, у которых осуществляются закупки нефтепродуктов.

Тамбовским УФАС России указанные хозяйствующие субъекты были оштрафованы на сумму более 45 млн руб.

В феврале 2009 г. антимонопольной службой были возбуждены дела против 251 компании в 50 регионах России, работающей на розничном рынке нефтепродуктов, в связи с завышением ими розничных цен на топливо.

Несмотря на возможность со стороны антимонопольного органа наказать компании, нарушающие Закон «О защите конкуренции», результаты его применения выглядят скромными с точки зрения реакции рынков. Так, например, в целом по Европе розничные цены на нефтепродукты в июле 2009 г. были ниже на 45,8% по сравнению с июлем 2008 г.<sup>17</sup> На территории России розничные цены на нефтепродукты в июле 2009 г. оказались ниже только на 18% по сравнению с июлем 2008 г.<sup>18</sup>. Чем объясняется такая ситуация? Что целесообразнее со стороны государства: шлифовать содержание анти-

<sup>17</sup> По данным Международного энергетического агентства, <http://omrpublic.iea.org/currentissues/full.pdf>

<sup>18</sup> [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

монопольного законодательства или искать другие инструменты воздействия на состояние конкуренции и уровень цен на рынке? Рекомендации зависят от ответа на вопрос о том, почему ФАС не удалось достичь поставленной цели: из-за ограниченности методов антимонопольной политики или из-за того, что изменения на российских рынках нефтепродуктов имеют другие объяснения, не связанные с незаконным использованием монополевой власти?

В принципе, верными могут быть и оба варианта. Необходимо отметить, что возможности применения антимонопольного законодательства в части, связанной со злоупотреблением доминированием, ограничены. Не случайно наиболее зрелое и успешное с точки зрения результатов применения антимонопольное законодательство США вообще не использует доктрины доминирования и злоупотребления доминированием. Российское законодательство заимствовало эту концепцию из европейского антимонопольного законодательства, где содержатся и нормы о монопольно высокой цене. Однако при обращении к европейскому опыту применения нормы о монопольно высокой цене, чтобы сделать вывод об ее ограниченной результативности, главная проблема правоприменения состоит в отсутствии стандартов представления о «нормальной конкурентной цене»<sup>19</sup>.

Однако следует задуматься и о том, могут ли действия, нацеленные только на оптовый рынок, привести к желаемому изменению равновесных цен в системе розничных продаж? Само расширение круга обвиняемых в «нефтяных делах» свидетельствует о том, конкуренция и цены на российском рынке нефтепродуктов зависят от поведения не только крупнейших ВИНК, но и многих тысяч бензоколонок. В этих условиях любые действия, нацеленные только на компании одного

звена в системе добычи, переработки нефти и реализации нефтепродуктов, могут не привести к желаемому результату, даже при полном исключении вероятности нарушений антимонопольного законодательства. Рассмотрим в качестве иллюстрации сравнительную статистику нескольких простых моделей, основанных на предпосылках, которые, на наш взгляд, отражают условия функционирования в российском нефтяном секторе.

Рассматриваемые модели предлагают объяснение того, почему уровень розничных цен, снижение которых и выступало главной конечной целью возбуждения дел, относительно слабо реагировал на применение мер антимонопольной политики. Оказалось, что даже значительное снижение оптовых цен, так или иначе произошедшее после возбуждения дел против крупнейших российских ВИНК, не оказало ожидаемого воздействия на уровень цен розничных. В свою очередь, и оптовые, и розничные цены были существенно более жесткими по сравнению с мировыми ценами на нефть. Постараемся объяснить происходящее, не привлекая гипотезу о сознательном ограничении конкуренции российскими ВИНК.

### **Поведение нефтяных компаний: экономический анализ**

Для объяснения формирования цен на нефтепродукты в России и реакции цен на мировую конъюнктуру будем использовать две микроэкономические модели, объясняющие формирование цен на внутренних рынках: модель ценовой дискриминации третьего типа и модель «двойной надбавки». Мы не представляем результаты эмпирического тестирования предсказаний этих моделей, поэтому их выводы предлагают лишь возможные объяснения динамики цен. Вместе с тем, по нашему мнению, сама инвентаризация возможных объяснений ценовой динамики представляет интерес и представляется актуальной, поскольку до сих пор

<sup>19</sup> Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Запрет на установление монопольно высокой цены: экономические основания, варианты и новации антимонопольного законодательства // Экономическая политика. 2009. № 2.

российским антимонопольным органом не было представлено убедительных аргументов, которые позволяют отвергать модели, не связанные с сознательным ограничением конкуренции.

**Почему нефть и нефтепродукты в России могут быть дороже, чем на мировом рынке: ценовая дискриминация третьего типа**

Модель ценовой дискриминации третьего типа может применяться в случае назначения разных цен для покупателей на внешнем и внутреннем рынках. Как правило, на мировом рынке конкуренция гораздо выше, нежели на внутреннем. В ряде случаев можно считать, что фирма-экспортер не имеет возможности влиять на цену мирового рынка, следовательно, эластичность спроса по модулю имеет очень высокое значение (стремится к бесконечности). В этом случае для максимизирующей прибыль сочетания цен на внутреннем и мировом рынках должно выполняться условие:

$$p_{dom} = \frac{p_w}{1 + \frac{1}{E_{dom}}} p_w,$$

где  $p_{dom}$  — цена на внутреннем рынке;  
 $p_w$  — цена мирового рынка;  
 $E_{dom}$  — эластичность спроса на внутреннем рынке по цене.

Обладающие монопольной властью экспортеры должны назначать на внутреннем рынке цены, превышающие цену мирового рынка. Чем выше концентрация на внутреннем рынке и ниже конкуренция между продавцами, тем ниже эластичность остаточного спроса на товар на внутреннем рынке и выше назначаемая фирмами цена на внутреннем рынке по сравнению с мировой ценой товара.

Предпосылки.

Рассмотрим два рынка нефти — внутренний и мировой, причем на внутреннем рын-

ке функционирует фирма-монополист, желающая поставлять свою продукцию как на внутренний, так и на мировой рынок, который, в свою очередь, является конкурентным.

Пусть внутренний спрос на нефть характеризуется следующей линейной обратной функцией:

$$p_{dom} = a - Q_{dom}, \tag{1}$$

где  $p_{dom}$  — цена на нефть;  $Q_{dom}$  — объем спроса на нефть на внутреннем рынке;  $a$  — параметр.

2. Пусть долгосрочные предельные издержки предприятия-монополиста, представляющие собой  $MC = Q$ . Такой выбор долгосрочных предельных издержек обусловлен иллюстративной возможностью построенной модели.

На мировом рынке можно продать любое количество нефти по мировой цене  $P_w$ .

Условие максимизации прибыли:

$$MR_d = MR_w = P_w$$

Монополист производит  $Q_m = P_w$ , часть которого реализуется на внутреннем рынке:

$$Q_{dom} = \frac{a}{2} - \frac{1}{2}P_w$$

по цене

$$P_{dom} = \frac{a}{2} + \frac{1}{2}P_w$$

и на экспорт в объеме

$$(Q_{mon} - Q_{dom}) = \frac{3}{2}P_w - \frac{a}{2}$$

по цене  $P_w$ , которое представлено на рис. 8 отрезком  $AB$ .

3. Если государство вводит экспортный тариф  $t_{exp}$  с целью максимизации доходов от экспорта, то ситуация на рынках меняется. Все изменения представлены на рис. 8 со следующими обозначениями: величина экспортного тарифа при условии максимизации доходов государства от экспорта составит:

$$t_{\text{exp}} = \frac{1}{2}p_w - \frac{a/2}{3}.$$

Теперь монополист будет производить  $Q_{\text{мон}} = P_w - t_{\text{exp}}$ .

А на внутреннем рынке будет реализовано:

$$Q_{\text{дом}}^{\text{exp}} = \frac{6a/2 - a/2}{6} - \frac{1}{4}P_w$$

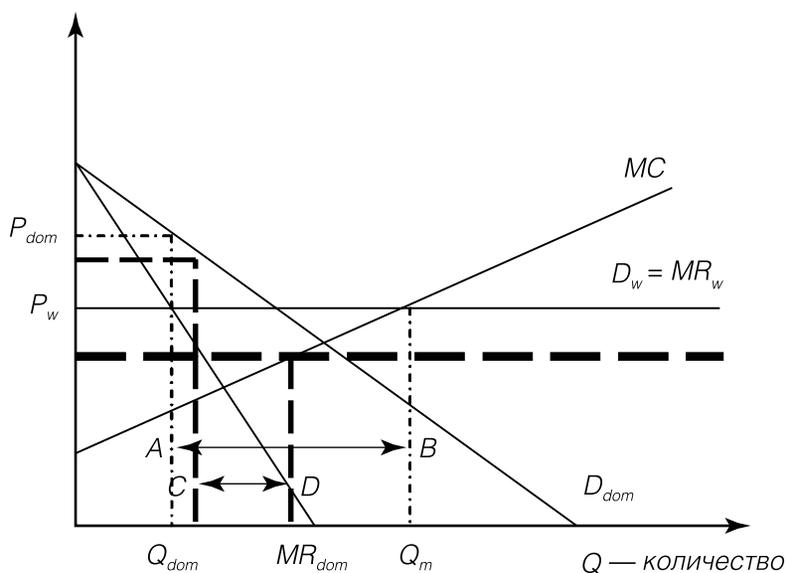
по внутренней цене

$$P_{\text{дом}}^{\text{exp}} = a - \frac{6a/2 - a/2}{6} + \frac{1}{4}P_w.$$

В результате введения экспортного тарифа сокращается объем экспорта (отрезок  $CD$  на рис. 8) и увеличивается внутреннее потребление  $Q_{\text{дом}}^{\text{exp}} > Q_{\text{дом}}$ .

Модель ценовой дискриминации третьего типа показывает, во-первых, что российские экспортеры нефти заинтересованы в уста-

новлении на внутреннем рынке более высоких цен на нефть, чем цены экспортных контрактов, и, во-вторых, что при такой модели формирования цен внутренняя цена нефти при понижении мировой цены неизбежно снижается в меньшей степени. Приведены результаты сравнительной статистики внутренних цен при различном уровне мировой цены, складывающейся в разные периоды времени. Для иллюстрации использовались данные мировой цены на нефть за период с июля 2008 г. по март 2009 г., внутренние цены рассчитывались в модели. На рис. 9 приведена динамика поведения внутренней и мировой цен на нефть. На рис. 10 представлена динамика поведения мировой цены на нефть, внутренней цены в случае введения экспортного тарифа с целью максимизации экспортных доходов и в случае фактического экспортного тарифа, введенного



Обозначения:

$D_{\text{дом}}$  — спрос на внутреннем рынке

$D_w$  — спрос на мировом рынке

**Рис. 8.** Равновесные состояния мирового и внутреннего рынков нефти при монопольном поведении нефтяной компании на внутреннем рынке до и после введения экспортного тарифа с целью максимизации доходов государства

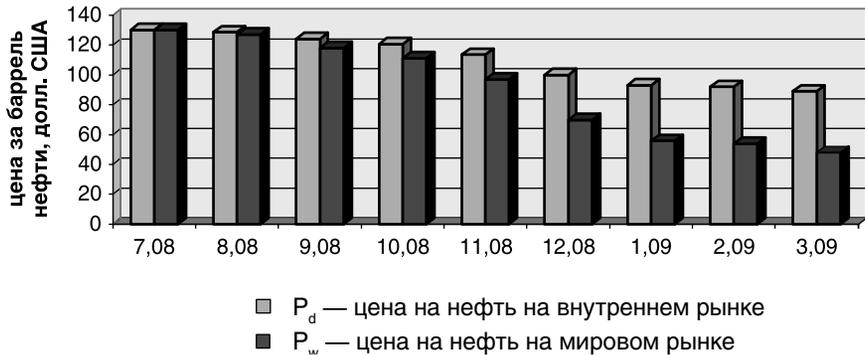


Рис. 9. Поведение нефтяных компаний: модель ценовой дискриминации третьего типа

с целью поддержки экспортеров. В обоих случаях внутренние цены снижались медленнее, т. е. они были менее чувствительны к изменению мировой цены.

**Поведение нефтяных компаний. Модель «двойной надбавки»<sup>20</sup>**

Рассмотрим следующую экономическую модель. Пусть на оптовом рынке нефти существуют крупные нефтяные компании, обладающие монопольной властью, и независимые продавцы на розничном рынке нефти, также обладающие монопольной властью.

Пусть рыночный спрос на розничном рынке нефти определяется как  $P = a - Q$ .

Значение предельных издержек монополиста ( $MC_{опт}$ ) на оптовом российском рынке нефти зависит от мировой цены на нефть ( $P_w$ ), а предельные издержки монополиста ( $MC_{розн}$ ) на розничном рынке нефти будут равны оптовой цене.

Также предположим, что монополисты принимают решение независимо друг от друга:

Монополист на розничном рынке нефти выбирает выпуск в зависимости от оптовой цены  $MR_{розн} = P_{опт}$ , что определяет спрос для оптового монополиста как

$$Q_d^{опт} = \frac{a - P_{опт}}{2}.$$

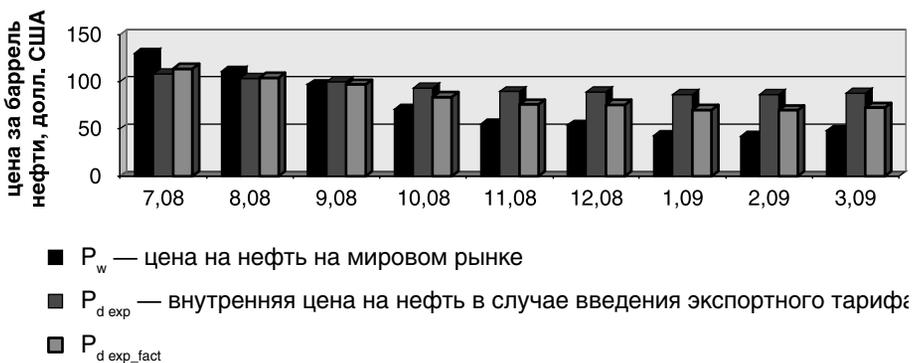


Рис. 10. Динамика поведения мировой цены на нефть, внутренней цены на нефть в случае введения экспортного тарифа

<sup>20</sup> Spengler J. Vertical Integration and Antitrust Policy. JPE, 1950.

Поэтому на оптовом рынке нефти монополист выбирает объем нефти, равный:

$$Q_{\text{опт}}^* = \frac{a - p_w}{4},$$

и цену

$$P_{\text{опт}}^* = \frac{0 + P_w}{2}.$$

Монополист на розничном рынке нефти выбирает объем нефти, равный:

$$Q_{\text{розн}}^* = \frac{a - p_w}{4}$$

и цену

$$P_{\text{розн}}^* = \frac{30 + p_w}{4}$$

Теперь, определив равновесные значения цен на оптовом и розничном рынках нефти, рассмотрим их динамику в зависимости от изменения мировой цены на нефть (рис. 11).

Модель «двойной надбавки» (рис. 11) показывает, что в условиях, когда розничные продажи нефти осуществляются независимыми продавцами, обладающими рыночной властью, даже заметное снижение оптовых цен на нефть может не привести к снижению конечных цен. Эта модель соответст-

вует практике рынка автомобильного бензина России.

### Альтернативные меры в отношении крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний и их подразделений

Поскольку антимонопольное законодательство не позволяет достичь желаемого результата в случае крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний, необходимо разработать альтернативные методы усиления конкуренции и снижения цен на рынке нефтепродуктов. Главным инструментом воздействия на вертикально-интегрированные нефтяные компании должно стать увеличение стимулов для конкуренции за внутреннего покупателя. В свою очередь, эти меры могут воздействовать на стимулы продавцов прямо и косвенно, т. е. способствовать снижению издержек доступа на рынки, расположенные на разных этапах производства нефтепродуктов. При этом прямые меры должны воздействовать непосредственно на ценовую политику компаний на рынке продажи нефтепродуктов конечным покупателям. Опыт вто-

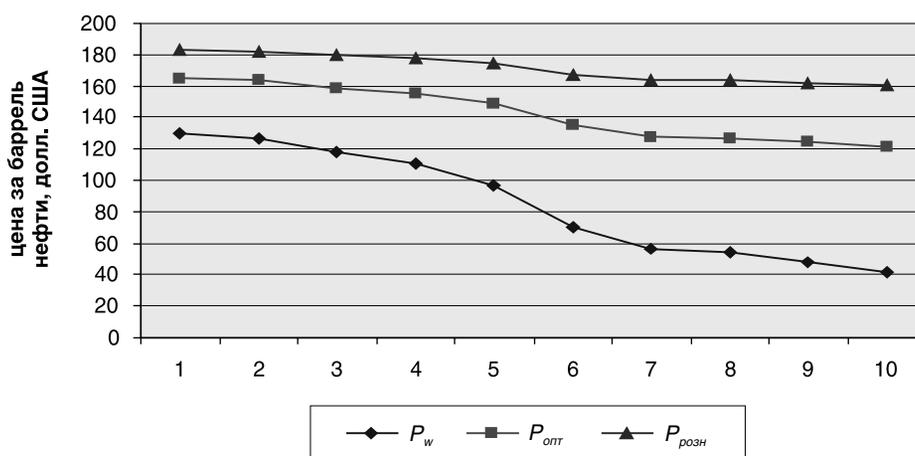


Рис. 11. Модель поведения нефтяных компаний на розничном и оптовом рынках в зависимости от изменения мировой цены на нефть

рой половины 2008 г. — начала 2009 г. показал, что розничные цены на нефтепродукты очень слабо реагируют на снижение оптовых цен на них. В свою очередь, объектом воздействия косвенных мер должны быть условия входа на отдельные рынки вдоль технологической цепочки добычи, транспортировки, переработки нефти, хранения и реализации нефтепродуктов. К возможным методам могут быть отнесены следующие:

1) усиление конкуренции путем непосредственного воздействия государства как крупнейшего собственника на политику компании «Роснефть». Компания «Роснефть», по ее собственным данным, с 2007 г. является вторым крупнейшим розничным продавцом автомобильного бензина в России. Программа продажи автомобильного топлива компанией «Роснефть» по цене ниже нынешних розничных цен примерно на 3–4 руб. за 1 л могла бы оказать заметное воздействие на параметры равновесия на розничном рынке. Спрос на автомобильный бензин отличается низкой эластичностью как суммарный спрос. Однако спрос на бензин в рамках отдельной бензоколонки достаточно эластичен, так что снижение цен в рамках розничной сети «Роснефть» оказало бы заметное влияние на ценовую политику других розничных продавцов нефтепродуктов. На первый взгляд такое решение выглядит возвратом к прямому ценовому регулированию на рынке нефти. Однако представляется, что нормирование цен продавцов для предотвращения монопольно высокой цены не обладает заметным преимуществом по сравнению с методом прямого соглашения о ценах;

2) усиление стимулов к конкуренции на розничном этапе путем передачи прав остаточного контроля на сопутствующие услуги непосредственным работникам АЗС. Если сотрудники АЗС будут наделены правом продажи сопутствующих товаров и услуг, они будут непосредственно заинтересованы в привлечении на свои АЗС большего числа клиентов (в том числе благодаря чуть более низким ценам, чем средние по рын-

ку). В тех случаях, когда цены на АЗС назначаются децентрализованно, такая система позволила бы создать стимулы для заинтересованности в ограничении роста цен;

3) усиление конкуренции на рынке нефтепродуктов путем снижения издержек импорта. В одном из проведенных в начале нынешнего десятилетия специальных исследований было показано, что эластичность внутренних цен на бензин в России по ставке импортных тарифов на бензин достаточно высока и составила 2,74<sup>21</sup>. Иными словами, рост издержек, связанных с импортом бензина, способствует повышению цены этого товара на российском рынке в краткосрочном периоде. Оценка соответствующего коэффициента регрессии свидетельствует о том, что ожидание<sup>22</sup> роста ставки таможенной пошлины на 1 доллар приводит к повышению внутренней цены бензина на 2,74 доллара. То же самое исследование показало, что к изменению экспортных ограничений (как фактических, так и ожидаемых) внутренняя цена бензина не чувствительна. В качестве временной меры, снижающей издержки импорта нефтепродуктов, была предложена отмена в одностороннем порядке (со стороны Российской Федерации) двойного подтверждения соответствия нефтепродуктов, ввозимых из зарубежных стран.

\* \* \*

В статье были проанализированы результаты применения доступных инструментов

<sup>21</sup> Из материалов «Предложения по развитию конкуренции и реализации программы развития конкуренции на российском рынке нефтепродуктов», подготовленные коллективом проекта Т34 Программы фундаментальных исследований ГУ-ВШЭ в составе С. Б. Авдашевой, С. В. Головановой, Н. Б. Дзагуровой, А. Е. Шаститко, Г. Ф. Юсуповой.

<sup>22</sup> Рост внутренней цены происходит приблизительно за месяц до фактического повышения импортных пошлин, что хорошо объяснимо в предположении рациональности ожиданий экономических агентов: изменение политики нефтяных компаний осуществляется в момент появления новой информации, а не в момент реализации «новости».

антимонопольной политики в делах против ВИНК, на основании которых можно найти ответ на вопрос: насколько эффективно и обоснованно применение антимонопольного законодательства для противодействия высоким ценам на российских рынках нефтепродуктов? Такая постановка проблемы связана с тем, что возбуждение исков против нефтяных компаний имело длительную предысторию в виде изменения содержания антимонопольного законодательства. И этот факт позволил постфактум определить, какие цели ставились при разработке Закона «О защите конкуренции», действующего на протяжении трех последних лет, насколько цели воздействия на рыночное равновесие оказались достигнутыми.

Выдвинуто предположение о том, что динамика цен в российском нефтяном секторе может быть объяснена и без привлечения гипотезы о сознательном завышении цены и ограничении конкуренции со стороны ВИНК. Чтобы проиллюстрировать это, в статье были проанализированы две модели — модель

ценовой дискриминации третьего типа и модель «двойной надбавки».

В целом, исходя из тенденций изменения цен на российских рынках нефтепродуктов и результатов нормативного анализа, следует признать ограниченные возможности антимонопольной политики как защитной. В связи с этим необходимо обратиться к анализу факторов, воздействующих на конкуренцию в экономике в целом, независимо от концентрации продавцов на рынке, т. е. использовать активные инструменты, которые могли бы повлиять на стимулы участников рынка, повысить заинтересованность в конкуренции.

### Список литературы

1. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Запрет на установление монопольно высокой цены: экономические основания, варианты и новации антимонопольного законодательства // Экономическая политика. 2009. № 2.
2. Чирихин С. Н. Обсуждаем проблему. Рынок бензина: возможно ли ограничить монополизм? // ЭКО. 2006. № 6.

---

*G. F. Yusupova, PhD, Senior lecturer, Chair of Economic Analysis of Organizations and Markets, Faculty of Economics, The Higher School of Economics, Moscow, yusupova71@mail.ru*

### ANTIMONOPOLY CASES AGAINST RUSSIAN OIL COMPANIES (2008–2009): NEW GOALS AND MEASURES OF GOVERNMENT POLICY?

One of the leading problems about application of rule against collective domination's excessive use (in the form of high prices) is the problem of proving, that established price level is caused exactly by companies' monopoly behavior. During commenced in autumn of 2008 in Russia cases against oil companies such proofs were not provided, anti-monopoly authority and courts mainly based themselves upon data about ratio between world oil prices' dynamics and retail oil-products prices' dynamics.

This article' aim is to analyse effectiveness and foundation of Antimonopoly Legislation's application for the purpose of counteraction against high prices at russian oil-products' markets.

**Key words:** Antimonopoly Legislation, oil-products' markets, oil companies, anti-monopoly authority and courts, world oil prices.

УДК 339.133.025

**Гриценко Е. Г.**, проф., канд. экон. наук, кафедра экономической теории и конкурентной политики Киевского национального торгово-экономического университета, г. Киев, [elenaknteu@ukr.net](mailto:elenaknteu@ukr.net)

**Ляшенко Л. О.**, ведущий специалист Антимонопольного комитета Украины, г. Киев, [liashenko\\_l@bigmir.net](mailto:liashenko_l@bigmir.net)

## АНТИКОНКУРЕНТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ СРЕДУ

*Деятельность органов власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля нередко сопряжена с антиконкурентными действиями. Статья посвящена исследованию структуры и причин этих нарушений законодательства о защите экономической конкуренции на основе анализа хозяйственной практики на Украине. На примерах различных дел из практики АМКУ проанализированы проявления и практика прекращения неправомερных действий органов государственной власти. Разработаны предложения по усовершенствованию деятельности органов государственной власти в сфере развития конкуренции.*

**Ключевые слова:** экономическая конкуренция, антиконкурентные действия, органы государственной власти, органы местного самоуправления, органы административно-хозяйственного управления и органы контроля, законодательство о защите экономической конкуренции.

Государственные органы наделены юридической и политической властью для управления обществом и выполнения задач и функций государства (в пределах своих полномочий соответственно законодательству). Однако в процессе реализации власти часто происходит неправомерное вмешательство государственных органов в экономические процессы, что широко распространено в странах с различным уровнем развития рыночной экономики.

Согласно «Инструментария для оценки воздействия на конкуренцию»<sup>1</sup>, разработанному в ОЭСР, положения и нормы регу-

лирования, которые принимаются государством с целью достижения различных социально-экономических задач, имеют и обратную сторону. Она заключается в том, что они могут:

- создавать барьеры для конкуренции, такие как ограничения входа или потоков товаров и услуг между регионами государствами;
- содействовать координации цен и объемов производств конкурентами;
- возлагать на новичков и малые предприятия более высокие затраты по сравнению со старожилами или более крупными фирмами;
- частично или полностью защищать фирмы от национальных конкурентных законов.

<sup>1</sup> Версия 1.0. OECD, 2007. С. 88.

Таблица 1

**Количество выполненных рекомендаций относительно действий, которые имели признаки антиконкурентных действий государственных органов<sup>2</sup>**

	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	За все время
Общее количество выполненных рекомендаций	1416	1721	1954	2186	1683	1105	10 065
Антиконкурентные действия госорганов	492	618	662	687	526	343	3 328
% общего количества	34,7	35,9	33,9	31,4	31,2	31,0	33,1

Благодаря использованию набора определенных инструментов экономической политики государственные органы власти при определенных условиях могут прямо или опосредованно поддерживать отдельных (или группы) участников рынка, ограничивая тем самым условия свободной конкуренции. Вследствие этого совершаются нарушения законодательства о защите экономической конкуренции в виде антиконкурентных действий органов власти.

Особенно актуально эта проблема стоит для стран, осуществляющих переход от административно-командных форм управления экономикой к рыночным преобразованиям и развитию конкурентных отношений.

Реалии украинской экономики свидетельствуют о том, что одним из наиболее распространенных видов нарушений законодательства о защите экономической конкуренции являются антиконкурентные действия органов власти, органов местного самоуправления, органов административно-хозяйственного управления и контроля. Нарушения проявляются в форме принятия письменных решений либо устных указаний, а также в форме любых других действий либо бездействия, которые уже привели или могут привести к недопущению, устранению, ограничению или искажению конкуренции.

Доля действий, которые имели признаки названных нарушений и были прекращены выполнением рекомендаций антимонопольных органов (табл. 1), в общем количестве

конкурентного законодательства колеблется на протяжении последних 5 лет в пределах 31–35%, что почти стабильно за последние 3 года (около 31%), хотя в абсолютном исчислении количество прекращенных действий (343) существенно сократилось по сравнению с предыдущим годом (за 2007 г. — 557 действий).

Практика деятельности Антимонопольного комитета Украины (АМКУ) по прекращению антиконкурентных действий органов государственной власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля свидетельствует о том, что их составляющая в общем количестве нарушений конкурентного законодательства не уменьшается (табл. 2).

Как видно из табл. 2, количество антиконкурентных действий государственных органов имеет общую тенденцию к росту. В частности, на протяжении 2008 г. органами АМКУ рассмотрены с признанием совершения противоправных действий 215 дел о нарушениях, предусмотренных ст. 15, 16 и 17 Закона Украины «О защите экономической конкуренции», что на 17% больше, чем за предыдущий год (183 дела).

Тенденция к росту этих нарушений свидетельствует об усилении административного давления органов государственной власти на экономические и связанные с ними процессы путем принятия противоза-

<sup>2</sup> Отчет Антимонопольного комитета Украины за 2008 г.

Таблица 2

**Количество дел, заверенных признанием нарушений  
государственными органами<sup>3</sup>**

	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	За все время
Общее количество начатых дел	996	1090	1004	1166	1417	1616	7289
Антиконкурентные действия госорганов	68	60	73	127	183	215	726
% общего количества	6,8	5,5	7,2	10,9	12,9	13,3	9,9

конных решений. Подобное давление стало возможным в результате несовершенства законодательной базы в части обязательности соблюдения норм конкурентного законодательства, что, в свою очередь, создало условия в отдельных случаях для сознательного невыполнения этих норм ради достижения собственных интересов как органами власти, так и другими субъектами рынка.

Названные тенденции вызывают тревогу в связи с тем, что усиливаются они на фоне постоянной работы органов АМКУ относительно не только прекращения этих нарушений, но и предотвращения их возникновения.

С развитием рыночной экономики значимость защиты от антиконкурентных действий органов государственной власти и устранения их отрицательного влияния на конкурентную среду существенно возрастает.

Соблюдение объективно необходимого минимума государственного вмешательства в сферу конкуренции и защита рыночных механизмов развития экономики являются на сегодня одними из важных проблем как для Украины, так и для ряда других стран. Например, в Российской Федерации одной из основных внешних сил, которые имеют воздействие на конкурентную среду, является влияние мощных государственных структур. Источником их рыночной силы является

ся не столько высокая конкурентоспособность как таковая, сколько монопольный доступ к неким видам ресурсов. Наличие подобных ресурсов создает совершенно иную по сравнению с остальными фирмами экономическую основу для развития этих компаний — своего рода внеэкономическую «фору». В случае вовлечения в прямое рыночное противоборство с ними фирмы, не имеющие ресурсных привилегий, испытывают значительные трудности<sup>4</sup>.

В этой связи степень применения конкурентного законодательства к государственным органам остается особой проблемой для всех конкурентных законодательств мира.

Следует отметить, что в законодательстве большинства стран нарушением считаются антиконкурентные согласованные действия хозяйствующих субъектов (в том числе действия между конкурирующими фирмами — картели) и злоупотребление монопольным (доминирующим) положением. В странах, которые недавно перешли от административно-командной системы к рыночной экономике, нарушением законодательства о защите экономической конкуренции, как правило, признаются также действия органов государственной власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля,

<sup>3</sup> Отчет Антимонопольного комитета Украины за 2008 г.

<sup>4</sup> Юданов А. Ю. Конкурентные преимущества «честного» бизнеса // Современная конкуренция. 2007. № 2. С. 58.

направленные на недопущение, ограничение, устранение или искажение конкуренции. Введение таких норм в законодательство о защите экономической конкуренции оправдывается низким уровнем правосознания в обществе, неразвитостью судебной системы и системы адвокатских услуг. Этот подход нетипичен для стран с развитой экономикой, поскольку споры, которые возникают по поводу противоправных действий органов власти, решаются в судах.

Доминирующей точкой зрения в юридической практике большинства стран является то, что государственный орган подпадает под действие конкурентного законодательства в той части, в которой он так или иначе выступает как субъект предпринимательской деятельности.

Согласно законодательству Украины о защите экономической конкуренции неправомерные действия органов власти рассматриваются относительно органов власти, которые подпадают под определение ст. 1 Закона «О защите экономической конкуренции». К ним принадлежат министерства и другие центральные органы исполнительной власти; Верховная рада и органы исполнительной власти автономной Республики Крым; государственные органы, которые осуществляют регулирование деятельности субъектов естественных монополий, рынка ценных бумаг, приватизации; Национальный совет Украины по вопросам телевидения и радиовещания; местные органы исполнительной власти.

Контроль над деятельностью перечисленных выше органов власти как субъектов хозяйствования является прямым полномочием АМКУ. Кроме того, в соответствии со ст. 4 Закона Украины «О защите экономической конкуренции» органы государственной власти обязаны способствовать развитию конкуренции и не совершать какие-либо неправомерные действия, которые могут иметь негативное влияние на конкуренцию.

Однако практика показывает, что этого принципа органы власти придерживаются

далеко не всегда. Отдельные государственные органы и административные учреждения иногда устанавливают правила хозяйственного поведения с целью обеспечения отраслевых или региональных интересов, не учитывая при этом задач конкурентной политики и требований законодательства о защите экономической конкуренции. Так, например, вмешательство государственных органов в сферу производства и распределения товаров является распространенным явлением не только на Украине, но и в странах с развитой рыночной экономикой. Из практики деятельности АМКУ можно выделить случай принятия Винницкой районной государственной администрацией распоряжений, которые обязывали сельскохозяйственных товаропроизводителей погашать долг по платежам в бюджет за счет части зерна урожая прошлых лет. Выполнение подобных распоряжений могло привести к ограничению самостоятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей относительно свободной реализации зерна.

Сфера возможных вмешательств, которые могут повредить развитию конкурентных отношений на рынках страны, достаточно широка и охватывает большое количество различных средств. Действия государственных органов часто носят принудительный характер. Это происходит, например, когда государственные органы вводят программы производства или снабжения, фиксируют цены закупки или продажи, уровни прибыльности, определяют категории лиц, которым в обязательном порядке должна поставляться продукция, создают более благоприятные условия для деятельности некоторых фирм или препятствуют экспорту отдельных продуктов в другие страны или регионы в пределах страны.

Важно отметить, что согласно законодательству для выявления антиконкурентных действий органов власти не обязательно установление факта причинения вреда названными действиями. Необходимым является ус-

тановление связи между действиями государственных органов и потенциальными или реальными отрицательными последствиями для конкуренции, т. е. выявление ситуации, когда волеизъявления государственного органа должно быть достаточно для наступления указанных последствий. Достаточным является то, что отрицательные последствия могут иметь место с высокой степенью вероятности. Если для наступления соответствующих последствий необходимым является также свободное волеизъявление другого государственного органа, субъекта хозяйствования, то согласно ст. 17 Закона Украины «О защите экономической конкуренции» соответствующие действия должны рассматриваться как склонение к совершению нарушений законодательства о защите экономической конкуренции.

Закон Украины «О защите экономической конкуренции» содержит далеко не полный перечень всех возможных антиконкурентных действий органов государственной власти. Очевидно, что установление всех форм и случаев таких действий является практически невозможным. Запретив антиконкурентные действия органов власти, действующее законодательство распространило применение этого принципа на такие и подобные им действия независимо от того, содержатся они в Законе «О защите экономической конкуренции» или нет. Таким образом, был установлен принцип общего запрета антиконкурентных действий органов власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля<sup>5</sup>.

Как свидетельствует практика деятельности органов АМКУ, в структурном отношении почти половина всех выявленных и прекращенных нарушений, осуществленных государственными органами в 2008 г., приходится на нарушения в виде создания

условий в результате действий или бездействия этих органов для совершения субъектами хозяйствования иных нарушений законодательства о защите экономической конкуренции или их легитимация (42,3% общего количества нарушений законодательства о защите экономической конкуренции государственными органами). Количество таких нарушений по сравнению с предыдущим годом уменьшилось на 18,9% (рис. 1, 2).

Рассмотрим особенности проявления указанных на рис. 1 и 2 видов нарушений.

1. Нарушения в виде создания условий вследствие действий или бездействия государственных органов для совершения субъектами хозяйствования иных нарушений законодательства о защите экономической конкуренции или их легитимация имели место на Украине главным образом на рынках жилищно-коммунального хозяйства (в 15 регионах) при реализации органами местного самоуправления полномочий относительно установления цен/тарифов на жилищно-коммунальные услуги соответственно Закону Украины «О жилищно-коммунальных услугах».

Так, экономически необоснованные тарифы на услуги по централизованному водоснабжению, водоотводу, удержанию домов и сооружений были утверждены исполнительными комитетами Городницкого и Черняховского сельских советов в Житомирской области. Исполнительный комитет Коростенского городского совета своим решением установил неправомерные условия проведения к началу следующего отопительного периода перерасчета оплаты населением за фактически потребленную тепловую энергию при превышении 5%-го фактического уровня рентабельности. В Винницкой области Немировский городской совет утвердил экономически необоснованные тарифы на услуги централизованного водоснабжения и водоотвода для Немировского комбината коммунальных предприятий без соблюдения «Порядка формирования тарифов на услу-

<sup>5</sup> Лагутин В. Д., Головки Л. С., Крегул Ю. И. и др. Антимонопольная деятельность / Под ред. В. Д. Лагутина. К.: КНТЭУ, 2005. С. 262–263.



**Рис. 1.** Структура нарушений законодательства о защите экономической конкуренции, содеянных государственными органами в 2008 г.<sup>6</sup>

ги по централизованному водоснабжению и водоотводу». В Херсонской области Цюрупинский городской совет утвердил нормы потребления воды для абонентов МКП «Водоканал» в размере, существенно превышающем предусмотренный Строительными нормами и правилами 2.04.01–85 «Внутренний водопровод и канализация сооружений». Эти неправомерные действия органов власти привели к созданию соответствующим предприятиям условий для совершения нарушений законодательства о защите экономической конкуренции.

Нарушения, связанные с созданием условий для злоупотребления монопольным (доминирующим) положением или их легитимацией, которые также относятся к рассматриваемому виду, в 2008 г. были обнаружены и прекращены на рынках платных врачебных услуг.

Так, решением Павлоградского районного совета (Днепропетровская область) «О предоставлении разрешения Централь-

ной районной больнице на платные услуги и утверждение тарифов» были утверждены экономически необоснованные тарифы на наркологический осмотр с выдачей сертификатов, на проведение анализа крови на ГГТ, на обязательный медицинский осмотр лиц, которые допускаются к управлению транспортными средствами, и направление водителей этих средств на обязательное психиатрическое обследование с выдачей соответствующей справки. Тем самым были созданы условия для применения больницей завышенных тарифов на названные услуги. Подобные действия являются нарушением законодательства о защите экономической конкуренции, что и было признано соответствующими органами АМКУ.

Нарушения данного вида были выявлены и на рынке перевозки пассажиров транспортом общего пользования, который работает в обычном режиме движения в г. Киеве. Так, распоряжением Киевской городской госадминистрации от 30 октября 2008 г. № 1490 в городе были установлены новые тарифы на соответствующие услуги. Тарифы по сравнению с предыдущими

<sup>6</sup> Отчет Антимонопольного комитета Украины за 2008 г.



**Рис. 2.** Структура нарушений законодательства о защите экономической конкуренции, содеянных государственными органами в 2007 г.<sup>7</sup>

повысились на 300%. В результате проверки их обоснования, проведенной Министерством экономики Украины, было выявлено, что за основу их формирования были взяты предоставленные КП «Киевпастранс» и КП «Киевский метрополитен» необоснованные показатели, а также осуществлено их дополнительное повышение без надлежащего экономического обоснования.

Таким образом, действия Киевской городской государственной администрации содержали признаки нарушения, предусмотренного п. 7 ст. 50, ст. 17 Закона Украины «О защите экономической конкуренции», в виде склонения к нарушению законодательства о защите экономической конкуренции, являлись легитимацией нарушения, содеянного КП «Киевпастранс» и КП «Киевский метрополитен». Выполнение обязательных для рассмотрения рекомендаций органов АМКУ о необходимости пересчета и установления обоснованных тарифов привело к снижению тарифов на услуги по перевозке пассажиров в автобусе, троллейбусе и трамвае до 1,5 грн, а в метрополитене — до 1,7 грн.

2. Существенный вес (13% — рис. 1) в общем объеме антиконкурентных дейст-

вий государственных органов имеют нарушения в виде предоставления отдельным хозяйствующим субъектам льгот и других преимуществ, которые ставят их в привилегированное положение относительно конкурентов, что приводит или может привести к недопущению, устранению, ограничению или искажению конкуренции. Важно отметить, что нарушения данного вида имеют место на различных рынках и в достаточно разнообразных формах.

Так, одной из наиболее распространенных форм является получение конкурентных преимуществ отдельными субъектами рынка в результате непроведения необходимых конкурсных мероприятий соответствующими властными структурами. Например, неправомерные преимущества получило коммунальное предприятие «Горавтопарк» путем предоставления ему Днепропетровским городским советом права самостоятельно, без проведения конкурса, избирать места для организации функционирования платной парковки, что поставило его в привиле-

<sup>7</sup> Отчет Антимонопольного комитета Украины за 2007 г.

гированное положение относительно конкурентов и могло привести к ограничению конкуренции. На региональных рынках пассажирских перевозок часто без проведения конкурса осуществлялось продление отдельным хозяйствующим субъектам временных разрешений на перевозку пассажиров автомобильным транспортом (например, исполнительным комитетом Бориспольского городского совета Киевской области). На рынке образовательных услуг Министерством образования и науки Украины были предоставлены определенные преимущества Украинскому центру оценивания качества образования по проведению пробного тестирования будущих абитуриентов, что могло привести к ущемлению интересов потребителей.

Не менее часто нарушения рассматриваемого вида имеют место в форме навязывания другим субъектам рынка обязательных правил поведения по отношению к отдельным хозяйствующим субъектам. Так, на рынке угля были выявлены нарушения, которые могли привести к существенному ограничению конкуренции и к обретению государственным предприятием «Уголь Украины» конкурентных преимуществ не благодаря собственным достижениям, а вследствие административного вмешательства Минуглепрома в отношении участников рынка. Суть вмешательства состояла в том, что министерство обязало директоров как государственных предприятий, так и самостоятельных шахт осуществлять отгрузку угля потребителям исключительно через госпредприятие «Уголь Украины».

Привилегированное положение для отдельных субъектов рынка может быть неправомерно создано органами власти в форме установления различных размеров для ряда экономических показателей. Так, рассматриваемый вид нарушения был выявлен и прекращен на некоторых региональных (в Луганской, Харьковской, Николаевской областях) рынках размещения внешней рекламы. Например, в Харьковской

области коммунальное предприятие «Архитектурное бюро Харьковского района» неправомерно устанавливало разные сроки действия разрешений разным потребителям на размещение внешней рекламы; в Луганской области исполнительный комитет Луганского городского совета устанавливал значительно заниженный размер платы за временное пользование рекламными средствами в г. Луганск отдельным субъектам хозяйствования (ЛМКП «Городские вести» и ООО «Телерадиокомпания «Луганское время»).

Мелитопольским городским советом (Запорожская область) для отдельных хозяйствующих субъектов процентная ставка платы от нормативной денежной оценки земли под размещение ресторанов, баров, кафе была установлена в размере 1,5%, для других — 2,5%, для остальных — 3%, что, безусловно, не соответствует требованиям законодательства о защите экономической конкуренции.

3. Нарушения в виде установления не предусмотренных законами Украины ограничений самостоятельности предприятий составляют 9,1% общего количества антиконкурентных действий государственных органов и большей частью совершались во время проведения конкурсов на перевозку пассажиров автомобильным транспортом. Большинство из них заключалось в увеличении перечня обязательных документов, которые необходимы для допуска к участию в конкурсе на определение пассажирских перевозчиков; обязательстве перевозчиков, которые заключили договоры на перевозку пассажиров на городских маршрутах общего пользования, получать дополнительные, не предусмотренные законодательством разрешительные документы. Например, Хмелеводческий городской совет установил обязательства перевозчикам относительно оборудования конечных остановок трафаретами установленного образца с соответствующей информацией. Подобные нарушения имели место в Винницкой, Днепро-

петровской, Донецкой, Запорожской, Херсонской, Хмельницкой областях.

Нарушения данного вида также имели место на рынках размещения внешней рекламы и состояли в заключении договоров на пользование местами для рекламных конструкций, которые находятся в коммунальной собственности, с распространителями внешней рекламы на срок меньший, чем это предусмотрено действующим законодательством. Такие нарушения имели место в АР Крым и Харьковской области.

4. В 2008 г. АМКУ также были выявлены и прекращены нарушения в виде создания отдельным субъектам хозяйствования или группам субъектов хозяйствования неблагоприятных или дискриминационных условий деятельности по сравнению с конкурентами, которые составили 8,4% общего количества антиконкурентных действий государственных органов. Данные нарушения были прекращены при проведении тендеров, на рынках пассажирских перевозок автомобильным транспортом, на рынках предоставления ритуальных услуг, размещения внешней рекламы и в других сферах. Рассмотрим некоторые из них.

На рынке перевозок автомобильным транспортом в г. Хмельницке были установлены дискриминационные для разных автоперевозчиков условия предоставления компенсаций (дотаций) за осуществление перевозок льготных категорий населения города. Исполнительный комитет городского совета предоставил ХКП «Електротранс» преимущества, которые поставили его в привилегированное положение относительно конкурентов, что могло привести к искажению конкуренции. Суть преимуществ состояла в том, что в договоре с ХКП «Електротранс» предусматривалось предоставление перевозчику компенсаций (дотаций) за перевозку льготных категорий населения города, в то время как в договорах с другими перевозчиками значилось, что при отсутствии субвенций из государственного бюджета на возмещение убытков за перевозку льготных

категорий граждан перевозчик обязывался перевозить их бесплатно. Однако Законом Украины «Об автомобильном транспорте» предусмотрено, что органы исполнительной власти и органы местного самоуправления обязаны обеспечивать автоперевозчику компенсацию названных потерь.

Установление разного рода условий в пользу отдельных субъектов имеет место и на других рынках. Например, на рынке предоставления ритуальных услуг Краснодонским городским советом (Луганская область) было запрещено всем субъектам хозяйствования, кроме КП «Ритуал», осуществлять дополнительные погребения на закрытых кладбищах города. Тем самым были созданы дискриминационные условия для остальных субъектов хозяйствования, которые предоставляют ритуальные услуги в городе.

Другим примером нарушений данной группы служит дискриминационное решение Мерефьянского городского совета (Харьковская область) на рынке размещения внешней рекламы, которым были установлены разные коэффициенты при определении размера платы за пользование местами для размещения внешней рекламы в зависимости от характера товара, который рекламируется, и места регистрации рекламодателя.

5. Наименее численную группу по сравнению с вышеназванными составляют нарушения в виде делегирования полномочий органов власти и органов местного самоуправления (1,3% общего количества антиконкурентных действий органов государственной власти). Такие нарушения выявлены в основном на рынке землеустроительных и землеоценочных работ. Показательным примером могут послужить действия Государственного комитета Украины по земельным ресурсам, который делегировал полномочия по регистрации государственных актов на право собственности на землю, на право постоянного пользования землей, а также договоров аренды земли государ-

ственному предприятию «Центр государственного земельного кадастра при Государственном комитете Украины по земельным ресурсам». Это могло привести к ограничению или искажению конкуренции на региональных рынках землеустроительных и землеоценочных работ.

Делегирование полномочий имеет место и на других рынках, в частности, на региональных рынках Житомирской и Луганской областей. Так, Житомирский городской совет делегировал коммунальному предприятию «Житомиртранспорт» полномочия на изготовление документов по организации и осуществлению транспортного процесса, а также выполнение отдельных задач органа управления, в том числе относительно его конкурентов, что могло привести к ограничению и искажению конкуренции на рынке пассажирских перевозок в г. Житомир.

В Луганской области органы АМКУ обязали отменить отдельные властные полномочия коммунального предприятия «Геоград», а также возможность предоставлять платные услуги относительно подготовки проектов решений исполнительного комитета Алчевского городского совета по вопросам присвоения адресов и получать за это доход, поскольку это ставило КП «Геоград» в привилегированное положение относительно конкурентов и могло привести к ограничению конкуренции.

Сокращение антиконкурентных действий органов власти и преодоление отрицательного влияния таких действий на развитие конкурентных отношений на рынках Украины — чрезвычайно важная для страны задача, которая требует комплексного подхода к своему решению силами специалистов различного профиля, в первую очередь экономистов и юристов. На наш взгляд, эффективными были бы следующие направления этой работы.

1. Усовершенствование механизмов государственной защиты конкуренции, установленных законодательством Украины.

Проблема усовершенствования государственной защиты конкуренции касается прежде всего улучшения механизмов применения законодательства о защите экономической конкуренции, конкретизации его процессуальных норм. В частности, существует острая необходимость уточнения и формализации в законодательстве следующих понятий:

- устранение конкуренции как полного или существенного прекращения соперничества между конкурентами, вследствие чего покупатели (продавцы) лишаются возможности выбирать между продавцами (покупателями);

- ограничение конкуренции как уменьшение влияния определяющих для конкуренции факторов вследствие возникновения или усиления у соответствующих хозяйствующих субъектов рыночной власти, которая характеризуется в каждом конкретном случае соответствующими качественными и количественными показателями в зависимости от конъюнктуры рынка;

- существенное ограничение конкуренции;

- искажение конкуренции как любые действия, которые привели к устранению конкуренции.

В целом эта проблема охватывает несколько десятков понятий, которые содержатся в законодательстве.

2. Усиление механизмов, которые обязывают органы государственной власти согласовывать с антимонопольным комитетом проекты решений, которые могут повлиять на конкуренцию.

Наши исследования показали, что значительная часть нарушений законодательства о защите экономической конкуренции органами государственной власти возникает в результате принятия этими органами отдельных решений, которые не согласованы с органами АМКУ и могут повлиять на конкуренцию. На наш взгляд, для решения этой проблемы целесообразно:

- ввести единый государственный реестр нормативно-правовых актов (решений,

распоряжений, приказов, постановлений) органов государственной власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля;

- обязать областные управления юстиции регулярно обеспечивать органы АМКУ информацией относительно зарегистрированного перечня нормативно-правовых актов, которые могут повлиять на конкуренцию;

- предусмотреть ответственность конкретных должностных лиц органов власти за непредоставление проектов решений на согласование в органы АМКУ;

- предусмотреть введение в штатное расписание органов власти, особенно местного уровня, должностей специалистов по конкурентной политике.

3. Усовершенствование государственно-регулирующей деятельности естественных монополий.

Существующая на Украине в сфере естественных монополий система регулирования является в основном ведомственной, в связи с этим она имеет определенные недостатки. Проблема заключается в том, что министерства и ведомства, причастные к регулированию рынков естественных монополий, с одной стороны, являются органами, которые осуществляют управление подведомственными им хозяйствующими субъектами, действующими как на рынках естественных монополий, так и на смежных с ними рынках, а с другой — призваны регулировать рынок в целом.

Объединение министерствами (ведомствами) этих двух функций приводит к тому, что при осуществлении регулирования всего рынка орган власти тем или иным способом оказывает содействие деятельности подведомственных ему фирм, поскольку от эффективности функционирования хозяйствующих субъектов напрямую зависят показатели деятельности министерства (ведомства). Это приводит к дискриминации участников рынка и неэффективному функционированию всей системы регулирования.

Возможными путями решения этой проблемы на Украине, на наш взгляд, могли бы быть:

- распределение полномочий по управлению и регулированию в сферах естественных монополий в областях транспорта и жилищно-коммунального хозяйства соответственно Закону Украины «О естественных монополиях» и Указа президента «О концепции усовершенствования государственного регулирования естественных монополий» путем создания соответствующих национальных комиссий регулирования деятельности субъектов естественных монополий;

- предотвращение установления необоснованных цен (тарифов) на товары (услуги) субъектов естественных монополий. Для этого необходимо постепенное прекращение практики перекрестного субсидирования разных групп потребителей или одних видов деятельности за счет других, внедрение стимулирующих моделей ценообразования (например, установление предельных тарифов).

4. Обеспечение равных условий конкуренции для субъектов хозяйствования при привлечении ресурсов подконтрольных государству для поддержки субъектов хозяйствования.

Государственная помощь выступает одной из форм вмешательства государства в функционирование рынка, вследствие чего отдельные предприятия, области экономики, виды деятельности получают более благоприятные условия, чем другие. Такое экономическое вмешательство может быть эффективным при отсутствии совершенной конкуренции на рынке, когда рыночные механизмы не могут самостоятельно обеспечить оптимальные объем и структуру производства. В этих случаях государственная помощь является обоснованной, поскольку она оказывает содействие преодолению неэффективного распределения экономических ресурсов и увеличению общественного благосостояния. Критерий общественного благосостояния должен лежать в основе решений государственных органов отно-

сительно предоставления государственной помощи.

Экономически необоснованное предоставление государственной помощи на практике приводит к отрицательным последствиям в виде искажения конкуренции через создание неравных условий хозяйствования, неэффективное распределение государственных средств, потерю экономической эффективности и уменьшение общественного благосостояния. Разработка и внедрение эффективного механизма контроля над влиянием государственной помощи на конкуренцию является сложной и чрезвычайно актуальной проблемой.

5. Оптимизация объемов хозяйственной деятельности государственной власти.

Основой решения этого вопроса является преодоление властно-хозяйственного дуализма государственных органов, когда они, выполняя управленческую или регуляторную функцию, одновременно предоставляют субъектам хозяйствования или гражданам платные услуги. Как следствие, количество монополизированных рынков неустанно возрастает, а государственные органы-монополисты остаются второй по размеру группой среди субъектов, которые злоупотребляют своим монопольным положением.

С целью оптимизации объемов хозяйственной деятельности органов исполнительной власти, на наш взгляд, целесообразны мероприятия следующего содержания:

- определение исчерпывающих перечней платных услуг, которые будут предоставляться центральными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления и подчиненными им учреждениями, организациями;

- определение исчерпывающих перечней услуг, которые будут предоставляться субъектами хозяйствования, подконтрольными органам исполнительной власти, монопольно;

- проведение всеми центральными органами исполнительной власти и органами местного самоуправления инвентаризации

платных услуг, которые предоставляются ими и подчиненными им учреждениями, организациями;

- разработка соответствующего проекта Закона Украины «О местном самоуправлении» и Закона Украины «О местных государственных администрациях» с целью разделения властных функций и хозяйственной деятельности органов местного самоуправления.

6. Изменение законодательства в направлении возрастания административной ответственности за нарушение законодательства о защите экономической конкуренции органами государственной власти.

Следует отметить, что, в отличие от многих государственных органов, АМКУ и его органам предоставлено право без обращения в суд по собственным решениям накладывать штрафы на нарушителей конкурентного законодательства. Однако согласно Закону Украины «О защите экономической конкуренции» ответственность органов власти в виде штрафа — как юридических лиц — за нарушение, предусмотренные ст. 15, 16 и 17 Закона, не установлена.

Таким образом, учитывая, что ответственность органов власти за нарушение в виде штрафа законом не предусмотрена, рекомендации органов АМКУ в этой области являются на данный момент единственной формой конкурентно-правовых санкций относительно действий органов государственной власти, местного самоуправления, административно-хозяйственного управления и контроля. При этом необходимо признать, что для многих хозяйствующих субъектов, права которых затронуты подобными действиями местных органов власти и которые нередко испытывают существенные материальные потери, такие санкции АМКУ являются очень слабыми и почти недейственными, поскольку с момента принятия неправомерного решения до устранения нарушений по решению АМКУ проходит довольно продолжительное время, на протяжении которого хо-

заявляющие субъекты продолжают нести ущерб. В настоящее время степень ответственности органов власти и их должностных лиц не является тем сдерживающим рычагом, который бы не позволял органам власти совершать неправомерные действия. Это служит причиной существенного искажения конкуренции.

7. Усовершенствование основ правоприменительной практики органов АМКУ.

С целью улучшения правоприменительной практики органов АМКУ, на наш взгляд, необходимым является:

- ускорить принятие Конкурентного процессуального кодекса Украины, который будет определять правовые основы и порядок ведения дел о нарушении конкурентного законодательства, о согласованных действиях и концентрации;

- ускорить создание специализированного конкурентно-патентного суда, который бы осуществлял правосудие в сферах защиты конкуренции и интеллектуальной собственности на Украине.

8. Чрезвычайно важным шагом в решении проблемы реализации конкурентной политики на основе баланса общественных интересов является использование международного опыта и приспособление некоторых зарубежных норм конкурентного законодательства к отечественному.

Первоочередной задачей при этом является адаптация законодательства Украины к законодательству ЕС, в частности, по обеспечению контроля над предоставлением государственной помощи. Решение этой задачи предусматривает прежде всего принятие Закона Украины «О государственной помощи» и осуществление мониторинга государственной помощи в масштабе страны.

Приведенные в статье соображения направлены на воплощение в жизнь системного подхода относительно путей совершенствования деятельности органов государственной власти в области поддержки, развития и защиты конкуренции.

### Список литературы

1. Закон Украины «О защите экономической конкуренции» от 11 января 2001 г. №2210-III.
2. Инструментарий для оценки воздействия на конкуренцию. Версия 1.0, OECD 2007. 217 ст.
3. Лагутин В. Д., Головки Л. С., Крегул Ю. И. и др. Антимонопольная деятельность / Под ред. В. Д. Лагутина. К.: КНТЭУ, 2005.
4. Отчет Антимонопольного комитета Украины за 2007 г.
5. Отчет Антимонопольного комитета Украины за 2008 г.
6. Юданов А. Ю. Конкурентные преимущества «честного» бизнеса // Современная конкуренция. 2007. № 2.

---

*E. G. Gritsenko, Professor, PhD (Economics), Chair of Economic Theory and Competitive Policy, Kiev National University of Trade and Economics, Kiev, elenaknteu@ukr.net*

*L. O. Lyashenko, Leading Specialist, Ukrainian Antimonopoly Committee, Kiev, liashenko\_l@bigmir.net*

### GOVERNMENTAL ANTICOMPETITION ACTIONS AND THEIR INFLUENCE ON ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

The activity of government bodies, local and administrative governments, control bodies is very often connected with anticompetition actions. The article is devoted to the structure study and the reasons for infraction of the law on the protection of economic competition. Ukrainian economical activity provides the material for this analysis. The manifestation and the practice of termination of governmental illegal actions are analyzed on the basis of various cases from the practice of the Ukrainian Antimonopoly Committee. Proposals on the improvement of governmental activity in the sphere of competition development are worked out.

**Key words:** economic competition, anticompetition actions, government bodies, local government, administrative government, control body, law on the protection of economic competition.

УДК УДК 336.153.11

**Голованова С. В.**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и эконометрики, Государственный университет — Высшая школа экономики, г. Нижний Новгород, [golov@sandy.ru](mailto:golov@sandy.ru)

**Аладышкина А. С.**, канд. соц. наук, доцент кафедры экономической теории и эконометрики, Государственный университет — Высшая школа экономики, г. Нижний Новгород, [anna-aladyshkina@yandex.ru](mailto:anna-aladyshkina@yandex.ru)

**Цыцулина Д. В.**, студентка 3-го курса бакалавриата, факультет экономики, Государственный университет — Высшая школа экономики, г. Нижний Новгород, [tsytsulinad@mail.ru](mailto:tsytsulinad@mail.ru)

# КЛАСТЕРЫ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ<sup>1</sup>

*Статья посвящена анализу кластерных отношений как фактора конкурентоспособности предприятий применительно к российскому автомобилестроению. В рамках исследования проведен анализ пространственной структуры производства продукции автомобилестроения в России, выявлены крупнейшие региональные центры (потенциальные кластеры), исследованы особенности взаимодействия компаний с конкурентным окружением в двух регионах России. Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что в случае анализируемой отрасли географическая концентрация, являющаяся преимущественно наследием плановой экономики, не может служить основанием для идентификации региональных центров производства как кластеров из-за низкого уровня кооперации между участниками экономических отношений. Тем не менее существуют предпосылки для развития кластерных отношений в анализируемой отрасли и, более того, свидетельства о наличии положительной связи между открытостью компании к взаимодействию с окружением и ее инновационной активностью.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, кластеры, участники кластера, кластерные отношения, пространственная структура производства, территориально обособленная группа взаимодействующих предприятий, пространственная структура российского автомобилестроения.

## 1. Введение

**П**ромышленное производство неравномерно размещено в пространстве. В современных теоретических

исследованиях выделяют две группы факторов, способствующих этому:

- сравнительные преимущества территорий, обусловленные различием в запасах и производительности факторов производ-

<sup>1</sup> Исследование поддержано Программой «Научный фонд ГУ-ВШЭ», проект № 09-08-0006 «Инноваци-

онные кластеры и структурные изменения в российской экономике».

ства, наличием ресурсов и т. п. (так называемые *first nature*);

- преимущества, возникающие в процессе взаимодействия предприятий, расположенных в непосредственной близости друг от друга (так называемые *second nature*).

Именно второй группе факторов в последнее время уделяется все большее внимание в теоретических и эмпирических исследованиях. Во многих работах показывается, что положительные внешние эффекты, возникающие между участниками кластера, способствуют повышению конкурентоспособности предприятий, в том числе международной<sup>2</sup>.

В данной работе под кластерами будем понимать территориально обособленную группу взаимодействующих (чаще всего мелких и средних) предприятий различного назначения (промышленных, сервисных и пр.) и связанных с ними организаций (образовательных заведений, органов государственного управления, инфраструктурных компаний), что позволяет компаниям повысить конкурентоспособность за счет синергетического эффекта. Как следует из определения, географическая концентрация играет ведущую роль при анализе кластеров, поскольку именно территориальная близость предприятий определяет возможность для их эффективного взаимодействия. Однако это, действительно, лишь возможность, и только от предприятий зависит, воспользуются они выгодами взаимодействия или будут конкурировать друг с другом. Таким образом, для признания группы компаний и институтов кластером необходимо, чтобы выполнялись следующие условия<sup>3</sup>:

- географическая близость между предприятиями одной или технологически связанных отраслей;

- тесная кооперация предприятий между собой и сильные связи с локальной бизнес-инфраструктурой;

- наличие положительных внешних эффектов между участниками кластера (повышение их конкурентоспособности и инновационности по сравнению с предприятиями, не входящими в кластер).

Географическая концентрация производственной деятельности характерна для России. В случае большинства отраслей промышленности она является, скорее, следствием целенаправленной государственной политики формирования территориально-производственных комплексов в годы плановой экономики, чем результатом действия рыночных сил. В какой мере пространственная концентрация способствует повышению конкурентоспособности российских предприятий? Используют ли отечественные компании выгоды взаимодействия и можно ли говорить о развитии кластерных отношений в России? В данной статье постараемся ответить на эти вопросы лишь для одного сектора российской экономики — для автомобилестроения.

## 2. Формирование пространственной структуры российского автомобилестроения

Автомобилестроение — традиционная отрасль российской промышленности. Большинство современных предприятий были построены в годы плановой экономики, таким образом, география производства автомобилей и автокомпонентов большей частью формировалась не под действием рыночных сил, а как результат государственной промышленной политики советского периода. В табл. 1 приведены даты создания крупнейших предприятий автомобилестроения, ставших основой формирования региональных центров производства (территориально-производственных комплексов).

<sup>2</sup> См., например: Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: N. Y., 1998.

Halder G. How does globalization affect local production and knowledge systems? The surgical instrument cluster of Tuttlingen, Germany. INEF Report 57. 2002.

<sup>3</sup> См.: Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: N. Y., 1998.

Таблица 1

## Строительство основных предприятий автомобилестроения

Название предприятия	Год	Республика, область	Основная продукция в настоящее время
ОАО «Эйл»	1916	Московская область	Грузовые и легковые автомобили, автобусы, спецтехника
ОАО «Автодизель»	1916	Ярославская область	Дизельные агрегаты (раньше: самосвалы, автобусы)
ОАО «Павловский автобус»	1930	Нижегородская область	Автобусы малого, среднего и большого классов
ОАО «Москвич»	1930	Московская область	Выпуск автомобилей «Москвич» (завод ликвидирован в 2006 г.)
ОАО «ГАЗ»	1932	Нижегородская область	Легковые и грузовые автомобили, автобусы, военная техника
ОАО «КОММАШ»	1934	Нижегородская область	Коммунальные машины
ОАО «СеАЗ»	1939	Московская область	Автомобили особо малого класса (конвейер остановлен в 2008 г.)
ОАО «УАЗ»	1941	Ульяновская область	Внедорожники, коммерческие автомобили
ОАО «АЗ «Урал»	1941	Челябинская область	Седелные тягачи, самосвалы, бортовые автобусы, спецтехника
ОАО «Тверской экскаватор»	1943	Тверская область	Гидравлические экскаваторы, вилочные погрузчики
ОАО «БЗКТ»	1958	Брянская область	Тяжелые колесные тягачи, шасси высокой проходимости
ООО «КавЗ»	1958	Курганская область	Автобусы малого и среднего класса ПАЗ-4230
ООО «ЛиАЗ»	1959	Московская область	Автобусы, троллейбусы
ООО «КЗКТ»	1960	Курганская область	Седелные тягачи, полуприцепы-тяжеловозы
ОАО «ИжАвто»	1965	Республика Удмуртия	Легковые автомобили «ВАЗ», «ИЖ», «КИА»
ОАО «АвтоВАЗ»	1966	Самарская область	Легковые автомобили
ЗАО «АМУР»	1967	Свердловская область	Грузовые автомобили «АМУР», сборка Geely и Landmark
ОАО «КамАЗ»	1969	Республика Татарстан	Грузовые автомобили, силовые агрегаты, автобусы
ОАО «НефАЗ»	1972	Республика Башкортостан	Автосамосвалы, автобусы и спецтехника
ОАО «АМЗ»	1972	Нижегородская область	Колесная бронетехника
«SOLLERS — Набережные Челны»	1987	Республика Татарстан	Сборка автомобилей SsangYong и FIAT
ОАО «ГолАЗ»	1995	Московская область	Производство автобусов; сборка автобусов «Мерседес-Бенц»
ЗАО «Автотор»	1996	Калининградская обл.	Сборка автомобилей BMW, KIA, Hummer, Chevrolet
ОАО «Автофрамос»	1998	Московская область	Автомобиль Renault Logan
ООО «ТатАЗ»	1998	Московская область	Легковые и грузовые автомобили Tagaz, автомобили Hyundai
ЗАО «Форд Мотор Компани»	2002	Ростовская область	Легковые автомобили Ford
ООО «Фольксваген Рус»	2007	Калужская область	Сборка автомобилей Volkswagen и Skoda
Toyota Motor Manufacturing Russia	2007	Ленинградская область	Сборка Toyota Camry
SOLLERS-Елабуга	2008	Республика Татарстан	Коммерческие автомобили FIAT и грузовые Isuzu
ООО «Дженерал Моторз Авто»	2008	Ленинградская область	Внедорожник Chevrolet Captiva и Opel Antara

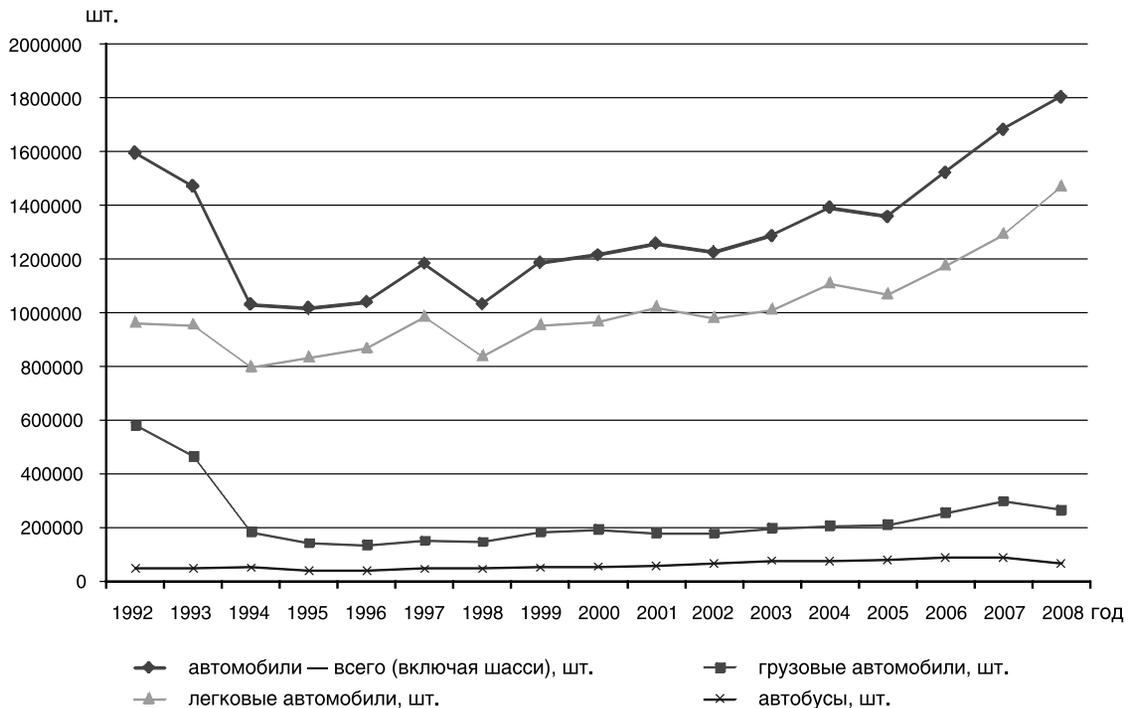


Рис. 1. Выпуск автомобилей в России в 1992–2008 гг.

Первые шаги по созданию национального автомобилестроения были предприняты еще в 1916 г., когда были выделены средства для строительства 6 автомобильных заводов, из которых лишь АМО и «Лебедев» были достроены и занялись производством автомобилей (в настоящее время — ОАО «ЗИЛ» и ОАО «Автодизель»). Советское автомобилестроение начало активно развиваться в 30-х годах XX в. В период с 1930 по 1980 г. в разных регионах Российской Федерации было построено около 20 автозаводов, включая нынешних лидеров российского автомобилестроения: ПАЗ, ГАЗ, УльЗиС (сейчас — ОАО «УАЗ»), УралЗиС (сейчас — АЗ «Урал»), ВАЗ (сейчас — ОАО «АвтоВАЗ»), КамАЗ и др.

В 80-х годах XX в. советское автомобилестроение перестало расти столь высокими темпами, фактически прекратился рост производства легковых автомобилей. После распада СССР в 1991 г. часть советского автомобилестроения оказалась у Украины

и Белоруссии, оставшиеся в России заводы с началом рыночных реформ попали в полосу затяжного кризиса. К середине 90-х годов выпуск грузовых автомобилей сократился в 5,5 раза, автобусов большого класса — в 10 раз, легковых автомобилей — на треть (рис. 1). Были остановлены АЗЛК и завод ИЖ, выпускавшие легковые автомобили. В то же время лидеры отрасли — АвтоВАЗ, ГАЗ и Зил — смогли выпустить в 90-х новые модели, что позволило им пережить наиболее тяжелую фазу кризиса. В первой половине 2000-х годов большая часть российских автомобильных и моторных заводов была объединена в холдинги «Руспромавто» («Группа ГАЗ») и «Северсталь-авто» («Соллерс»).

С началом экономического роста в России выпуск автомобилей растет прежде всего в части легковых автомобилей. Тем не менее наметившаяся тенденция сокращения доли рынка у отечественных производителей все же сохраняется.

С 2002 г. в России начинает расти сборка иномарок<sup>4</sup>.

Попробуем выделить основные исторические географические центры производства российского автомобилестроения. Становление автопрома началось со строительства автозаводов в областях, входящих в Центральный и Приволжский федеральные округа. Прежде всего, это Московская область (АМО (ныне — ЗИЛ), Государственный автосборочный завод им. КИМ (ныне — «Автодизель»), Серпуховский автомобильный завод, Ликинский автобусный завод) и Нижегородская область (Горьковский автомобильный завод, Павловский автобусный завод, Арзамасский завод коммунального машиностроения, а позднее — Арзамасский машиностроительный завод). В дальнейшем автомобильная промышленность в этих округах продолжала развиваться. При этом, во-первых, смещались акценты в уже созданных заводах со смежной активности все больше на производство автомобилей, а во-вторых, охватывались и другие области. В Центральном округе это Тверская (Калининский экскаваторный завод) и Брянская (Брянский автомобильный завод) области, в Приволжском округе Ульяновская (УльЗИС (ныне — УАЗ)) и Самарская (ВАЗ (ныне — АвтоВАЗ)) области, Удмуртская Республика (ИжАвто), Республика Татарстан (Камский автомобильный завод) и Республика Башкортостан (Нефтекамский автозавод). Кроме того, началось освоение Уральского округа. В частности, географическими центрами автомобильной промышленности выступили Челябинская (УралЗИС) и Курганская (Курганский автобусный завод, Курганский завод колесных тягачей) области.

Таким образом, российское автомобилестроение имеет ярко выраженную географическую концентрацию, причем в большей части эта концентрация является наследием

советского способа организации промышленности, а именно создания ТПК.

### 3. Региональные центры производства в российском автомобилестроении

По данным Росстата, на конец 2007 г. в России насчитывалось более 50 предприятий-автосборщиков (без предприятий, занимающихся производством специальных фургонов, машин для коммунального хозяйства и т. п.)<sup>5</sup>. Кроме того, важной составляющей отрасли автомобилестроения являются предприятия, производящие автокомпоненты. Размер таких предприятий варьирует от малого до крупного, а география очень широка.

В качестве статистической базы для анализа крупнейших региональных центров производства продукции автомобилестроения используются данные Росстата об объемах производства крупных и средних предприятий в России по следующим позициям товарной номенклатуры в 2007 г.: грузовые автомобили, легковые автомобили, автобусы, двигатели, аккумуляторы, автопровод, автостекло, аккумуляторы, прицепы, электроприборы, машины для городского коммунального хозяйства, топливная аппаратура, шины, сборочные автокомплекты. Позиции номенклатуры общемашиностроительного назначения в анализ не включаются.

Результаты расчета долей регионов России в общем выпуске грузовых и легковых автомобилей и автобусов на основе данных в натуральном выражении представлены в табл. 2. Из этих данных видно, что Нижегородская область лидирует в выпуске и грузовых автомобилей, и автобусов, причем по обеим позициям ее доля в общероссийском выпуске превышает 50%. Здесь следует выделить два крупнейших производителя — ОАО «Горьковский автомобильный завод

<sup>4</sup> По материалам Википедии <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

<sup>5</sup> Источник: расчеты авторов на основе данных Росстата

(ГАЗ)» и ОАО «Павловский автобус». По выпуску легковых автомобилей лидирует Самарская область с долей более 60%. Практически весь выпуск составляет продукция ОАО «АвтоВАЗ» и ЗАО «Джи Эм-АвтоВАЗ». Лидирующее положение этих двух регионов сохраняется и при анализе общего выпуска автомобилей (в стоимостном выражении): в сумме по трем позициям номенклатуры доли Нижегородской и Самарской областей являются наибольшими и составляют 29 и 28% соответственно.

Выделяется также несколько региональных производственных центров автомобилей с меньшей долей в отраслевом выпуске:

- Республика Татарстан находится на втором месте по производству грузовых автомобилей — на долю ОАО «КамАЗ» приходится около 18% общероссийского выпуска;

- на долю Ульяновской области приходится 9% общероссийского выпуска грузовых автомобилей и 21% выпуска автобусов. Оба вида продукции производятся ОАО «Ульяновский автомобильный завод»;

- Калининградская область занимает второе место по производству легковых автомобилей, ее доля в общероссийском выпуске составляет 8%. В Калининградской области существует несколько крупнейших производителей легковых автомобилей — ЗАО «Автотор-менеджмент», ООО «Автотор Юви», ООО «Эллада интертрейд»;

- доля Ростовской области в выпуске легковых автомобилей составляет 6%. Весь выпуск легковых автомобилей осуществляет ООО с иностранными инвестициями «Таганрогский автомобильный завод»;

- Курганская область является еще одним центром производства автобусов. ООО «КАВЗ» производит около 5% общероссийского выпуска этого товара.

Соответствуют ли крупнейшие региональные центры сборки автомобилей центрам производства автокомпонентов? Произведя аналогичные расчеты для 10 важнейших товарных позиций, относящихся к авто-

компонентам, можно выделить следующие региональные центры производства:

- в Нижегородской области производится 6 видов автокомпонентов из рассмотренных 10. В частности, здесь производится около 75% автостекла (ОАО «Эй-джи-си Борский стекольный завод»), 58% двигателей (ОАО «Заволжский моторный завод»), 37% машин для городского коммунального хозяйства (ОАО «Арзамасский завод коммунального машиностроения») и 11% аккумуляторов (ООО «ТУБОР»);

- Самарская область участвует в производстве 5 видов автокомпонентов, включая 94% сборочных автокомплектов (ОАО «АвтоВАЗ»), 51% автопроводов (ЗАО «СКК»), 15,2% аккумуляторов (ЗАО «АКОМ»), 12,3% электроприборов (ОАО «ЗИТ», ООО «Самараавтожгут» и ОАО «Завод Магнето»);

- предприятия Саратовской области производят 5 видов автокомпонентов, в том числе 12,6% автостекла (ОАО «Саратовтехстекло»), 2,4% электроприборов (ОАО «Роберт Бош Саратов», ООО «Краснокутский электромеханический завод» и ООО ЭПО «Сигнал»), 1,1% прицепов (предприятие учреждения УШ-382/3 УИН Минюста России, ООО «Тролза» и ЗАО «ТЗС»).

Необходимо также отметить регионы, которые лидируют в производстве различных видов автокомпонентов: Тюменская область производит 23,3% аккумуляторов (ОАО «Тюменский аккумуляторный завод» и ЗАО МКПФ «Алькор»), в Республике Башкортостан сосредоточено производство 28,8% прицепов (ОАО «Нефтекамский автозавод»), Ярославская область изготавливает 93% топливной аппаратуры (ОАО «Язда»), в Республике Татарстан производится 29,5% шин (ОАО «Нижекамскшина»), предприятия Владимирской области изготавливают 25,9% электроприборов (9 предприятий, включая ОАО «Завод «Автоприбор», ОАО «Завод «Автосвет», ОАО «Освар» и др.). Производство топливной аппаратуры и сборочных автокомплектов расположено в трех регионах, причем около 93% топливной ап-

Таблица 2

## Концентрация производства отраслей в разрезе регионов РФ

	СР1	СР3	НН1	Регионы Российской Федерации
Грузовые автомобили (шт.)	55,3%	81,3%	3498	Нижегородская (55,3%), Татарстан (17,6%), Ульяновская (8,4%), Челябинская (5,4%), Ростовская (3,8%)
Легковые автомобили (шт.)	61,3%	74,8%	3927	Самарская (61,3%), Калининградская (8,0%), Ростовская (5,6%), Москва (5,6%), Удмуртская Республика (5,6%)
Автобусы (шт.)	63,8%	88,9%	4546	Нижегородская (63,8%), Ульяновская (20,5%), Курганская (4,6%), Ростовская (3,8%), Московская (3,6%)
В сумме по автомобилям (руб.)	29,2%	65,3%	1872	Нижегородская (29,2%), Самарская (27,6%), Татарстан (8,6%), Калининградская (8,3%), Ростовская (6,5%)
Двигатели (шт.)	57,9%	87,2%	3938	Нижегородская (57,9%), Ярославская (15,6%), Ульяновская (13,8%), Татарстан (12,6%), г. Москва (0,2%)
Аккумуляторы (шт.)	23,3%	57,4%	1565	Томская (23,3%), Курская (18,9%), Самарская (15,2%), Московская (13,0%), Нижегородская (11,4%)
Прицепы (шт.)	28,8%	65,3%	1650	Башкортостан (28,8%), Ставропольский край (19,7%), Московская (16,7%), Челябинская (9,2%), Свердловская (4,8%)
Шины (тыс. шт.)	29,5%	60,1%	1598	Татарстан (29,5%), Кировская (15,7%), Омская (14,9%), Ярославская (10,6%), Воронежская (7,4%)
Автопровод (км)	50,9%	89,5%	3400	Самарская (50,9%), Чувашия (21,7%), Свердловская (16,9%), Ростовская (7,1%), Башкортостан (1,4%)
Автостекло (тыс. м2)	75,0%	97,7%	5888	Нижегородская (75,0%), Саратовская (12,6%), Башкортостан (10,1%), г. Москва (1,0%), Челябинская (0,8%)
Машины для городского коммунального хозяйства (шт.)	36,8%	57,3%	1809	Нижегородская (36,8%), Орловская (10,5%), Смоленская (10,1%), Рязанская (9,4%), Курганская (9,1%)
Топливная аппаратура (комплектов)	93,0%	100,0%	8684	Ярославская (93,0%), Ульяновская (4,3%), Пермская (2,6%)
Сборочные автокомплекты (руб.)	94,3%	100,0%	8921	Самарская (94,3%), Ростовская (4,1%), Мордовия (1,6%)
Электроприборы (руб.)	25,9%	57,8%	1482	Владимирская (25,9%), Калужская (18,5%), Ульяновская (13,5%), Самарская (12,3%), Тверская (8,1%)

Таблица 3

## Показатели специализации регионов Российской Федерации на продукции автомобилестроения

Субъект Российской Федерации	Доля выпуска отраслей в валовом региональном продукте, %					Производство отдельных автокомпонентов (электроприборы и сборочные автокомплекты)
	Производство грузовых автомобилей	Производство легковых автомобилей	Производство автобусов	Производство автомобилей	Производство отдельных автокомпонентов (электроприборы и сборочные автокомплекты)	
Нижегородская область	26,7	1,5	3,4	31,6	0,1	
Калининградская область	0,7	28,4		29,2		
Ульяновская область	15,2	4,4	4,1	23,7	3,0	
Самарская область	0,4	23,2		23,6	1,3	
Удмуртская Республика	2,8	6,1		8,9		
Ростовская область	1,9	5,1	0,4	7,4		
Республика Татарстан	5,2	0,5		5,7		
Калужская область					4,0	
Владимирская область					4,0	
Курганская область			3,6	3,6		
Челябинская область	2,3			2,3		
Республика Мордовия	2,2			2,2	0,1	
Тверская область	0,1			0,1	1,3	
Псковская область					1,3	
Белгородская область					0,7	
Московская область	0,1	0,1	0,5	0,6		
Чувашская Республика					0,5	
Республика Марий Эл					0,5	
г. Москва	0,1	0,3		0,3		
Свердловская область	0,2	0,1		0,3		

паратуры производится в Ярославской области (ОАО «Язда»), а 94% сборочных автокомплектов — в Самарской области (ОАО «АвтоВАЗ»).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что во многих случаях центры производства автомобилей совпадают с центрами производства автокомпонентов. Такими центрами в первую очередь являются Нижегородская и Самарская области. Следует также отметить Ульяновскую область и Республику Татарстан.

В целом результаты расчетов свидетельствуют о том, что уровень региональной концентрации во всех рассматриваемых отраслях очень высокий. В производстве автомобилей значения показателя концентрации Херфиндаля — Хиршмана (НИИ — рассчитывается как сумма квадратов долей регионов в общероссийском выпуске продукции) в разрезе регионов России значительно превышают 2000, что соответствует высокому уровню концентрации. Более 60% производства каждого из рассмотренных автокомпонентов сосредоточено в трех регионах.

Демонстрируют ли регионы крупнейшие центры производства продукции автомобилестроения наиболее высокий уровень специализации на выпуске рассматриваемых товаров? Чтобы выделить регионы с наибольшей специализацией на выпуске товаров автомобилестроения, рассчитаем доли выпуска рассматриваемых товаров в валовом региональном продукте. К сожалению, информация о региональных объемах производства большинства автокомпонентов доступна лишь в натуральном выражении, за исключением сборочных автокомплектов и электроприборов.

Исходя из расчетов табл. 3 наиболее специализированными на выпуске рассматриваемых продуктов являются Нижегородская, Ульяновская области и Республика Татарстан (в производстве грузовых автомобилей), Калининградская и Самарская области (в производстве легковых автомобилей), Ульяновская, Курганская и Нижегородская

области (в производстве автобусов). В сумме по автомобилям наиболее специализированными являются четыре региона — это Нижегородская, Калининградская, Ульяновская и Самарская области. Таким образом, крупнейшие региональные центры производства характеризуются одновременно и наиболее высоким уровнем специализации на продукции автомобилестроения.

#### **4. Кластерные отношения в автомобилестроении: анализ для Нижегородской и Калужской областей**

Географическая концентрация является необходимым, но недостаточным условием для идентификации группы компаний как кластера. Ключевую роль играет взаимодействие между компаниями, устойчивые партнерские отношения, основанные не только на производственных, но и на неформальных связях. Именно готовность к поиску совместных взаимовыгодных решений в любой сложившейся ситуации способствует повышению конкурентоспособности всех участников кластера.

Характерны ли кластерные отношения для российских производителей в автомобилестроении? Для ответа на этот вопрос мы провели серию интервью с руководителями компаний — автосборщиков и производителей автокомпонентов, а также с представителями образовательных и научных учреждений, региональных властей и технопарков. Исследование ограничивалось двумя регионами: Нижегородской областью, которая, как показано выше, является крупнейшим российским региональным центром автомобилестроения, и Калужской областью, выбор которой был обусловлен высокой долей в производстве автокомпонентов (электроприборов) и активной региональной политикой, ориентированной на привлечение в регион иностранных компаний-автосборщиков с целью формирования автокластера. Круг респондентов в обоих регионах оп-

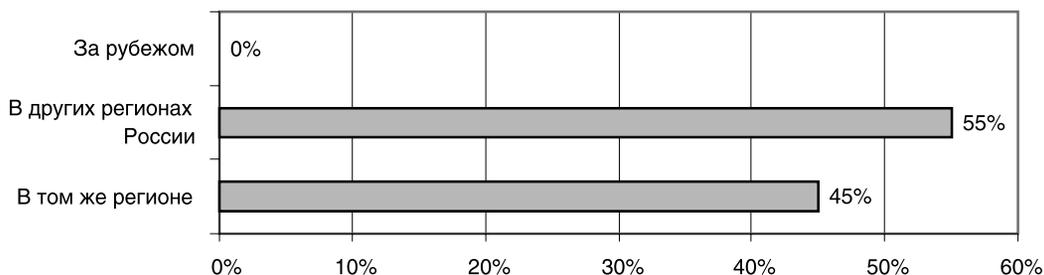


Рис. 2. Размещение основных поставщиков

ределялся, с одной стороны, позицией региональных властей в установлении границ кластера, а с другой — выявляемыми при интервьюировании устойчивыми взаимоотношениями между разными экономическими агентами. В частности, в Нижегородской области круг предприятий был ограничен компаниями, взаимодействующими в своей производственной деятельности с крупнейшим автоборщиком региона — ОАО «ГАЗ» («ядром» предполагаемого кластера). Всего было проведено 22 интервью, из них половина — с представителями топ-менеджмента предприятий автомобилестроения.

**Взаимодействие с поставщиками**

География размещения основных поставщиков в секторе автомобилестроения не ограничивается одним регионом: более половины респондентов отметили, что их основные поставщики расположены в других регионах России (рис. 2). Тем не менее компании, констатировавшие появление новых крупных поставщиков в течение последнего

года, отмечают, что их важнейшие поставщики расположены в том же регионе. Это может быть рассмотрено как косвенный сигнал о значимости фактора размещения при формировании хозяйственных связей (при наличии соответствующего выбора).

В секторе выражена тенденция к сохранению состава основных поставщиков в течение длительного времени: 64% респондентов отметили, что длительность взаимодействия с основными поставщиками составляет более 5 лет. Это объясняется прежде всего спецификой отрасли: многие виды оборудования, комплектующих и материалов производятся лишь несколькими производителями (а зачастую — одной фирмой), смена ассортимента происходит достаточно редко и всегда предваряется процедурой согласования технических характеристик всех комплектующих и узлов. Этим и объясняется высокий процент респондентов (82%), отметивших, что смена основного поставщика практически невозможна либо сопряжена со значительными затруднениями (рис. 3).

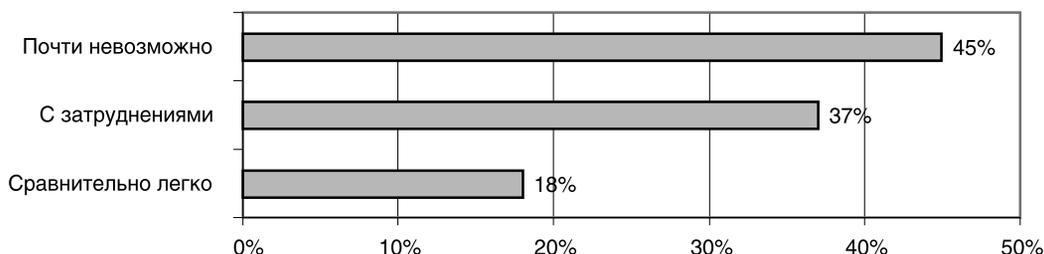


Рис. 3. Легкость смены основного поставщика



**Рис. 4.** Формы взаимодействия предприятий с образовательными учреждениями

На вопрос о готовности предоставить льготы постоянным поставщикам (в форме товарного кредита, предоплаты и т. п.) ни один респондент не ответил утвердительно. Готовность предоставить поставщику спецификацию требуемой продукции, образец, консультацию и т. п. высказана всеми респондентами. Однако это является, скорее, неотъемлемой частью процедуры согласования технических характеристик узлов и комплектующих при разработке новой продукции, чем проявлением партнерских отношений между компаниями и их готовности к взаимовыгодной кооперации.

В целом ответы респондентов не дают оснований для идентификации отношений между компаниями, взаимодействующими в рамках одной технологической цепочки, как кластерных.

### **Взаимодействие с образовательными учреждениями**

Локализация учебных учреждений, выпускники которых привлекаются к работе на предприятиях автомобилестроения, очень высокая: 73% компаний отметили, что их ра-

ботники являются выпускниками учреждений высшего и среднего профессионального образования, расположенных в том же городе, еще 18% указывают на привлечение выпускников из других городов региона. Таким образом, географическая концентрация связей между производством и образованием не вызывает сомнений.

Удовлетворенность компаний уровнем подготовки выпускников образовательных учреждений является средней: соответствие качества высшего образования потребностям компании отметили 60% респондентов, в отношении среднего профессионального образования доля положительных ответов несколько выше — 67%. Интересно, что представители системы образования считают, что качество образования удовлетворяет потребностям предприятий на 80–90%: «На том уровне, на котором находятся наши предприятия, наше качество образования достаточно. Если говорить о создании предприятий нового типа, то нужны специалисты нового типа, и мы к этому готовимся».

Более глубокий анализ ответов респондентов показал, что взаимодействие компаний автомобилестроения с образовательными



**Рис. 5.** Формы сотрудничества с конкурентами, которые предприятия используют (выделено светло-серым) или готовы использовать (выделено темно-серым)

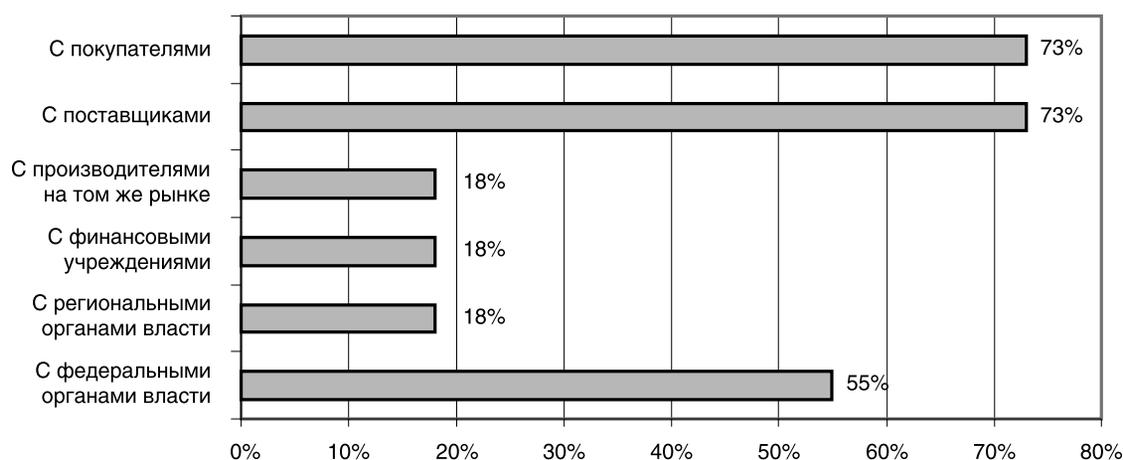
ми учреждениями имеет преимущественно традиционный характер привлечения студентов в качестве рабочей силы на период прохождения производственной или преддипломной практики, а также курсов повышения квалификации сотрудников (рис. 4). Взаимодействие с учебными заведениями с целью адаптации учебных программ к потребностям компании осуществляет почти половина опрошенных компаний (в основном автосборщики). Кроме того, представители образования обеих областей упоминают о выполнении научных разработок по заказам предприятий автомобилестроения на договорной основе.

В целом результаты интервью свидетельствуют о том, что сотрудничество между предприятиями автомобилестроения и образовательными учреждениями в рассматриваемых регионах развито достаточно сильно. Обе стороны осознают, что существует большой потенциал для развития и углубления этих отношений, и демонстрируют заинтересованность в кооперации.

### Взаимодействие с конкурентами

Взаимодействие с конкурентами является отличительной особенностью кластера, когда, несмотря на конкуренцию за факторы производства и на рынке конечной продукции, компании находят возможность для взаимовыгодной кооперации, повышающей эффективность всех участников отношений.

Ни рис. 5 представлена информация о формах сотрудничества с конкурентами, которые предприятия автомобилестроения используют или готовы использовать. Гипотетически все виды кооперации рассматриваются компаниями как возможные, включая обмен информацией о технологии производства и совместное использование результатов НИОКР. На практике, однако, всестороннее сотрудничество отсутствует — доминирует фактор конкуренции. Кооперация ограничивается обменом информацией о состоянии спроса и сотрудничеством с целью разработки предложе-



**Рис. 6.** Направления сотрудничества, которые респонденты рассматривают как важные для повышения конкурентоспособности предприятий

ний по совершенствованию экономической политики.

### **Взаимодействие и конкурентоспособность**

Рассматривают ли предприятия взаимодействие с другими экономическими агентами как фактор своей конкурентоспособности?

Респонденты отмечают важность взаимодействия с покупателями и поставщиками (что предопределяется самой системой разработки и производства продукции) и с федеральными органами власти (рис. 6). Иными словами, повышение конкурентоспособности рассматривается ими как результат целенаправленной государственной политики, причем скорее федеральной, чем региональной.

### **Самооценка наличия кластера**

Знакомство с концепцией кластера (способность дать определение термина) демонстрируют 73% респондентов автомобилестроения. Однако в большинстве своем понимание кластера ограничивается территориальной концентрацией предприятий

одной отрасли. Об активном взаимодействии между участниками экономической деятельности и синергетическом эффекте упоминают далеко не все.

На вопрос о существовании кластера в отрасли респондента или в смежных отраслях был получен лишь один положительный ответ. Общее мнение представителей автомобилестроения заключается в том, что кластеры автомобилестроения (даже в узком понимании этого термина) в рассматриваемых регионах (в Нижегородской и Калужской областях) отсутствуют. О том же свидетельствуют и результаты наших оценок (табл. 4).

В целом результаты интервью свидетельствуют о том, что в обеих областях имеются предпосылки для дальнейшего развития региональных центров автомобилестроения (но не кластеров в классическом понимании этого термина). Значительную — если не определяющую — роль в этом процессе, по мнению всех респондентов, играет региональная промышленная политика. В то же время оценка целесообразности сосредоточения на ограниченной территории производителей разных этапов технологической цепочки со стороны компаний отрасли достаточно сдержанная. В частности, некоторые респонденты высказали мнение, что про-

Таблица 4

**Сигналы наличия кластерных взаимоотношений в автомобилестроении**

Сигналы наличия кластерных взаимоотношений	Наличие (+) / отсутствие (-) сигналов
Сотрудничество производителей с поставщиками	–
Сотрудничество предприятий с образовательными учреждениями	+
Сотрудничество между конкурентами	–
Самооценка наличия кластера	–

странственная концентрация в секторе автомобилестроения может иметь негативные последствия для отрасли, поскольку все хозяйственные связи будут заданы размещением и предприятия потеряют стимулы для повышения своей конкурентоспособности.

### **Кластерные отношения и инновационная активность предприятий**

Оказывает ли готовность предприятий к взаимодействию влияние на их конкурентоспособность и инновационную активность? Действительно ли формирование кластерных отношений может способствовать повышению эффективности производственной деятельности в российском автомобилестроении? Для ответа на эти вопросы сопоставим инновационную активность предприятий двух групп: активно взаимодействующих с окружением и отклоняющихся от кооперации. Небольшой размер выборки не позволяет рассматривать результаты как репрезентативные даже в рамках одной отрасли промышленности. Тем не менее, с нашей точки зрения, обнаруженная связь достаточно ярко выражена и заслуживает упоминания.

Оценка активности взаимодействия предприятия с конкурентным окружением проводилась по следующим критериям:

- взаимодействие с поставщиками оценивается как активное, если предприятие:

а) работает преимущественно с поставщиками региона; б) готово предоставить помощь поставщику; в) рассматривает это сотрудничество как востребованное;

- взаимодействие с покупателями оценивается как активное, если предприятие: а) согласовывает с ними изменение ассортимента; б) рассматривает это сотрудничество как востребованное; в) поставяет товары преимущественно на региональный рынок;

- взаимодействие с образовательными учреждениями рассматривается как активное, если предприятие: а) привлекает преимущественно выпускников образовательных учреждений региона; б) взаимодействует с учебными заведениями по двум направлениям или более;

- взаимодействие с региональными органами власти оценивается как активное, если предприятие: а) отмечает необходимость обсуждения с региональными властями проблемы развития бизнеса; б) демонстрирует осведомленность о задачах экономической политики и/или стратегии развития региона;

- взаимодействие с конкурентами оценивается как активное, если предприятие взаимодействует с конкурентами по двум направлениям или более.

Предприятие считается активно взаимодействующим с конкурентным окружением, если его оценка взаимодействия с двумя группами экономических агентов или бо-

Таблица 5

**Сопоставление инновационной активности предприятий и их активности во взаимодействии с конкурентным окружением**

	Активно взаимодействующие с конкурентным окружением	Слабо взаимодействующие с конкурентным окружением
Доля инновационно активных предприятий	100%	40%
Доля инновационно пассивных предприятий	0%	60%

лее расценена как активная. Таких компаний среди опрошенных оказалось 6.

Для оценки инновационной активности предприятий респондентам были заданы вопросы о направлениях их инновационной деятельности. Все респонденты отметили, что за последние 5 лет предприятие осуществляло модернизацию. Наличие конкретных планов модернизации отмечают 73% компаний-респондентов автомобилестроения. В качестве основных направлений инновационной деятельности предприятия называют разработку нового продукта (73%), разработку новых технологий (55%) и исследования рынка (36%). При этом основным источником инноваций являются внутренние ресурсы компаний, что косвенно свидетельствует о низкой активности взаимодействия в сфере исследований и разработок.

Предприятие считается инновационно активным, если оно: а) осуществляет хотя бы один вид инновационной деятельности; б) имеет конкретные планы на дальнейшую модернизацию производства. Таких предприятий было выделено 8.

В табл. 5 представлены доли инновационно активных предприятий в группах, выделенных на основе признака активности взаимодействия с конкурентным окружением.

Показательно, что все предприятия, классифицированные нами как активно взаимодействующие с окружением, являются инновационно активными. С нашей точки зрения, говорить о наличии причин-

но-следственной связи в данном случае было бы некорректно. Полученный результат, скорее, отражает то, что руководство, ориентированное на повышение конкурентоспособности своего предприятия, старается использовать для этого все возможности, в том числе определяемые неформальными связями с другими экономическими агентами.

## 5. Заключение

Проведенный анализ показал, что унаследованная из плановой экономики географическая концентрация производства, которая не является результатом стремления предприятий использовать преимущества «правильного» размещения, не учитывает баланс между выгодами сближения технологически связанных производств и конкуренцией на рынке конечного товара, в общем случае не может быть рассмотрена как кластер в его классическом понимании. Сближение предприятий в пространстве «сверху» не является гарантией повышения эффективности взаимодействия между ними. В то же время именно готовность к взаимодействию является отличительной особенностью кластеров, источником синергетического эффекта и основой роста конкурентоспособности и инновационности производителей.

Результаты исследования свидетельствуют о низком уровне кооперации между компаниями и бизнес-средой в секторе российского автомобилестроения. Однако

даже на фоне доминирования фактора конкуренции есть компании, демонстрирующие готовность к взаимовыгодному партнерству с другими экономическими агентами. Важно отметить, что именно эти компании демонстрируют более высокий уровень инновационной активности. Таким образом, потенциал для развития кластерных отношений как фактора конкурентоспособности отечественных автопроизводителей в России присутствует.

В настоящее время в России очень популярна идея развития кластеров, что находит свое отражение и в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития», и в стратегиях развития отдельных регионов. Как показывают теоретические, эмпирические зарубежные исследования и данный анализ, политика

смещения приоритетов от поддержки отдельных предприятий к поддержке эффективных взаимосвязей между участниками инновационной системы оправдана. Однако для успешной реализации идеи кластеров наряду с мерами по формированию региональных центров производства необходима особая составляющая промышленной политики, ориентированная на стимулирование межфирменной кооперации и сотрудничества.

### Список литературы

1. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press: N. Y., 1998.
2. Halder G. How does globalization affect local production and knowledge systems? The surgical instrument cluster of Tuttlingen, Germany. INEF Report 57. 2002.

---

*S. V. Golovanova, PhD (Economics), Associate Professor, Chair of Economic Theory and Econometrics, State University — Higher school of Economics, Nizhny Novgorod, golov@sandy.ru*

*A. S. Aladishkina, PhD (Social Studies), Associate Professor, Chair of Economic Theory and Econometrics, State University — Higher school of Economics, Nizhny Novgorod, anna-aladyshkina@yandex.ru*

*D. V. Tsytulina, Bachelor (3d year of studies), Economics Department, State University — Higher school of Economics, Nizhny Novgorod, tsytulinad@mail.ru*

## CLUSTERS AND COMPETITIVE CAPACITY: ANALYSIS OF RUSSIAN MOTOR-CAR CONSTRUCTION

The article is devoted to the analysis of cluster relations that are considered to be a factor of an enterprise competitive capacity in the Russian motor-car construction. Within the framework of the research the analysis of the Russian motor-car construction spatial structure is carried out, the biggest regional centers (potential clusters) are found, distinctive features of cooperation among companies and the competitive environment are studied in two Russian regions. The results of the research allow the authors of the article to come to the conclusion that in the case of the industry under the analysis geographical concentration, predominantly the heritage of the planned economy, cannot be the basis for the identification of regional manufacture centers as clusters. The reason lies in a low level of cooperation among partners. Nevertheless there are prerequisites for the development of cluster relations in the industry under the analysis. Moreover there is also some evidence of positive connection between the readiness of a company to cooperate with the environment and its innovative activity.

**Key words:** competitive capacity, clusters, cluster participants, cluster relations, industry spatial structure, territorially isolated group of cooperating enterprises, spatial structure of Russian motor-car construction.

УДК 331.108.37

*Лукашенко М. А., докт. экон. наук, профессор, вице-президент МФПА, заведующий кафедрой корпоративной культуры и PR Московской финансово-промышленной академии, г. Москва<sup>1</sup>, MLukashenko@mfpa.ru*

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

*В статье раскрывается содержание ключевых профессиональных компетенций топ-менеджеров, влияющих на конкурентоспособность возглавляемых ими российских компаний. Автор рассуждает о том, почему руководитель должен не только овладеть необходимыми профессиональными компетенциями, но и последовательно и целеустремленно формировать в компании корпоративную культуру, в которой компетенции, ориентированные на конкурентоспособность, были бы присущи всей команде. В статье поднимаются важнейшие для практики корпоративного управления вопросы о том, с помощью каких ресурсов формируются ключевые профессиональные компетенции, насколько это благоприятно для российских вузов и как можно изменить ситуацию.*

**Ключевые слова:** ключевые компетенции, профессиональные компетенции, конкурентоспособные компетенции, KSAO.

### 1. Введение

Начнем с крамолы. За последний, кризисный год нам довелось познакомиться с тремя владельцами и одновременно топ-менеджерами предприятий малого и среднего бизнеса. Это были, бесспорно, талантливые люди, и их многое объединяло. Так, всем им были присущи такие качества, как предприимчивость (что

характерно) и бесстрашие, невероятная целеустремленность и трудоспособность, любознательность и коммуникабельность, а также многое другое. Что удивительно, у них не было высшего образования, тогда как имелись вертолеты и недвижимость за рубежом.

Данное обстоятельство побудило автора, проработавшего в системе образования четверть века, всерьез озадачиться идентификацией тех профессиональных компетенций руководителей, которые следует относить к факторам конкурентоспособности компаний. Автор попытался проанализировать:

- в какой мере сегодня высшая школа участвует в формировании и развитии данных компетенций;
- каковы альтернативные образовательные ресурсы, используемые топ-менеджерами;

<sup>1</sup> Лукашенко Марианна Анатольевна является ведущим эксперт-консультантом компании «Организация времени», бизнес-тренер высшей категории. Проводит тренинги по тайм-менеджменту в открытом и корпоративном форматах. Корпоративные клиенты: «ТрансМарк», ОСАО «Ингосстрах», S7 (авиакомпания «Сибирь»), ОАО «РЖД», Банк «Уралсиб», DHL International Ltd, ТНК-ВР, Яндекс и многие другие. Автор тренингов «Эффективное планирование», «Корпоративный имидж и корпоративная культура», «Коммуникации топ-менеджера».

- что следует предпринять вузам в отношении так называемого перехвата инициативы у других производителей образовательных услуг и удержания управления формированием требуемых профессиональных компетенций на уровне, удовлетворяющем реальных и потенциальных руководителей и побуждающем их системно и планомерно повышать свою квалификацию с целью развития и обеспечения конкурентоспособности возглавляемых ими компаний.

## 2. Немного терминологии

Сегодня в научной литературе существует чрезвычайно разнообразная трактовка понятий «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход». Наиболее остроумно, на наш взгляд, на эту тему высказался известный психолог Б. Д. Эльконин: «Компетентностный подход — это как привидение: все о нем говорят, но мало кто его видел»<sup>2</sup>. Не ставя целью развитие дискуссии терминологического свойства, приведу лишь несколько мнений по этому поводу. Представители научно-академического сообщества полагают, что компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция — это знания, а компетентность — умения (действия). В отличие от термина «квалификация» компетенции включают помимо сугубо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные

<sup>2</sup> Эльконин Б. Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2002. С. 22.

способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию<sup>3</sup>.

С точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции — это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли<sup>4</sup>. Данная точка зрения весьма созвучна позиции представителей британской школы психологии труда, в основном придерживающихся функционального подхода, согласно которому под профессиональными компетенциями понимается способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. Данный подход сфокусирован не на личностных характеристиках, а на стандартах деятельности и основан на описании задач и ожидаемых результатов. В свою очередь, представители американской школы психологии труда, как правило, являются сторонниками личностного подхода — они ставят во главу угла характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе. С их точки зрения, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO, которые включают:

- знания (knowledge);
- умения (skills);
- способности (abilities);
- иные характеристики (other).

Специалисты отмечают, что применение такой простой формулы для описания ключевых компетенций сопряжено с трудностями в определении и диагностике двух ее элемен-

<sup>3</sup> Данные определения приняты на заседании президиума Учебно-методического совета по философии, политологии и религиоведению МГУ им. М. В. Ломоносова 3 ноября 2005 г. См.: Болонский процесс. Компетентностный подход // Материалы сайта социологического факультета МГУ. Режим доступа: <http://www.socio.msu.ru/?s=main&p=bologne&t=03>

<sup>4</sup> См.: Профессиональные компетенции. 23.01.09 Режим доступа: [http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=701&Itemid=525](http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525)

тов: знания и умения (KS) гораздо легче определить, чем способности и иные характеристики (AO) (в частности, из-за абстрактности последних). Кроме того, в разное время и у разных авторов буква «А» означала разные понятия (например, attitude — отношение), а буква «О» в аббревиатуре отсутствовала вовсе (используется для обозначения физического состояния, поведения и т. п.)<sup>5</sup>.

Однако мы намерены сосредоточиться именно на skills и abilities, поскольку:

- они играют огромную роль в обеспечении конкурентоспособности компании, которую возглавляет данный руководитель;

- либо в вузах этому вообще не учат (в отличие от knowledge), либо это вводится в единичных вузах — в так называемых предпринимательских университетах. Как результат, рынок образовательных услуг наводнен образовательными и тренинговыми структурами, компенсирующими пробелы вузовского образования. Кстати, корпоративные университеты, помимо проведения специальных, привязанных к профессиональной специфике, обучающих программ, также тренируют так называемые soft skills (в буквальном переводе — «мягкие навыки», или, иначе, life skills — «жизненные навыки»). Примерами являются communications skills — коммуникативные навыки, negotiation skills — навыки проведения переговоров и т. д.

### 3. Ключевые компетенции современного топ-менеджера

#### Эффективное целеполагание

Итак, первой ключевой компетенцией является целеполагание. На каждом управленческом курсе — будь то общий менеджмент, управление проектом или бренд-менеджмент — учат постановке целей. Однако

нигде не учат персональной и корпоративной самоидентификации, выявлению смысла жизни и смысла существования компании, формированию ценностной основы как личной жизни, так и деятельности компании. Отсюда кризисы и разочарования среднего возраста в личной жизни, когда человек задумывается: вроде бы всего достиг, а зачем жил и что оставлю после себя — непонятно. Что касается деятельности компании, то в западном подходе смысл существования компании отражается в ее миссии. Однако в российской практике миссия компании нередко воспринимается как формальное изобретение привлеченных имиджмейкеров, выложенное на сайте. Ее никто не в состоянии ни вспомнить, ни тем более воспроизвести. Такая миссия ничего не цементирует и никого не мотивирует. На ее основе невозможна постановка ярких стратегических целей, способных зажечь и объединить команду. Между тем, по оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации<sup>6</sup>. Но как же их выполнить, когда стратегические цели нередко не известны не только персоналу, но и самому руководству. Бывает, что у каждого топ-менеджера существует свое видение стратегических целей компании и генеральных направлений ее развития. Не «сведенные воедино», такие цели способны породить в компании классическую ситуацию: «лебедь, рак и щука».

Без создания ценностной основы деятельности компании невозможно сформировать ее корпоративную культуру. Это очевидно, поскольку корпоративная культура и представляет собой систему ценно-

<sup>5</sup> См.: Профессиональные компетенции. 23.01.09  
Режим доступа: [http://www.smart-edu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=701&Itemid=525](http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525)

<sup>6</sup> Шакун Ю. А. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации. Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm>

стей и проявлений, присущих сообществу компании, которая отражает его индивидуальность и восприятие себя и других в рыночной и социальной среде и проявляется в поведении и взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. Смысл корпоративной культуры заключается в том, чтобы ценности компании и ее сотрудников совпадали. Это не является самоцелью, и в этом нет ничего возвышенного. Но это высший пилотаж менеджмента, поскольку, если цели и ценности совпадают, сотрудник для достижения своих целей и во имя своих ценностей «потащит» вперед всю компанию. В свою очередь, компания для достижения своих рыночных целей создаст все условия для профессионального развития и личностного роста сотрудника.

Целью корпоративной культуры является обеспечение конкурентоспособности компании на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому — с другой. От чего зависит корпоративная культура? Очевидно, в первую очередь — от руководства. Недаром известная русская поговорка гласит: «Каков поп, таков и приход».

Таким образом, первой ключевой компетентностью топ-менеджера является умение работать с целями и ценностями компании.

### **Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками**

Второй ключевой компетентностью является *коммуникативная компетентность*. Анализ повседневной деятельности топ-менеджеров крупных корпораций выявил любопытный факт: от 70 до 90% рабочего времени они проводят во взаимодейст-

вии с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами. Появился даже специальный термин: «прогуливающийся менеджмент». Таким образом, профессиональная деятельность топ-менеджера осуществляется посредством коммуникаций. В связи с этим возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя. Первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости. Вторая зависит непосредственно от коммуникабельности топ-менеджера, его способности к деловому общению как таковому, от знаний коммуникативных технологий и умения их применять в нужном контексте.

Таким образом, коммуникативная компетентность топ-менеджера формируется двояко: с одной стороны, это повышение эффективности управления коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это развитие персональной коммуникабельности, умения слушать, убеждать и воздействовать на собеседника. У руководителя должно быть четкое понимание структуры собственных деловых коммуникаций: с кем ему необходимо общаться, для чего и как. Как это ни странно, именно эти, казалось бы, самые простые вопросы заставляют слушателей-руководителей на бизнес-тренингах задуматься, помогают сформировать персональную систему управления внешними и внутренними коммуникациями. Коммуникативная компетентность предполагает наличие у руководителя психологических знаний в объеме, необходимом и достаточном для правильного понимания собеседника, обеспечения своего влияния на него и, что немаловажно, для противостояния чужому влиянию.

На практике отношение руководителя к выполнению коммуникативных, в том числе представительских, функций весьма неоднозначно — от замыкания деловых контак-

тов на себя до делегирования этих функций заместителям. Это неудивительно, поскольку руководители, как и остальные сотрудники, относятся к разным психологическим типам, и то, что для одних в удовольствие, у других вызывает сильный дискомфорт. В последнем случае человек, желая минимизировать (если не избежать вовсе) негативные ощущения, склонен преуменьшать роль коммуникаций как таковых (во всяком случае, роль персональных коммуникаций). В силу того что в рыночной среде процессы и сотрудничества, и соперничества реализуются посредством коммуникаций, топ-менеджер, который пытается минимизировать бизнес-коммуникации в своей деятельности, ставит под удар конкурентоспособность своей компании. В этом плане заслуживает внимания подход, при котором скрупулезно прорабатываются стратегия и тактика всех коммуникаций компании, выявляются объекты коммуникационного воздействия, назначаются ответственные исполнители. Формируется пул контактов, за который отвечает непосредственно топ-менеджер, остальные делегируются, но находятся на контроле. Определяется также перечень коммуникационных мероприятий при участии топ-менеджера.

Как известно, коммуникации условно разделяются на внешние и внутренние. К внешним относятся коммуникации топ-менеджера с заинтересованными сторонами рынка — партнерами, конкурентами, клиентами, органами государственной власти и управления. Данные коммуникации в первую очередь должны являться объектами стратегического целеполагания. Внутренние (внутрифирменные) коммуникации отражают вертикальные и горизонтальные процессы взаимодействия топ-менеджера с коллегами и подчиненными. Для того, чтобы они были максимально эффективными и при этом отнимали минимальное время у руководителя, коммуникативные процессы желательно регламентировать. Для этого в компании должны быть вначале достиг-

нуты договоренности в части коммуникаций, а затем на их основе уже разработаны корпоративные регламенты (стандарты) коммуникаций. Стандартизации могут подлежать формы и способы назначения поручений подчиненным, формулировки задач, задание сроков исполнения поручения и дат промежуточного контроля. Например, на тренингах мы нередко слышим «глас вопиющего в пустыне», что срочная задача регулярно «спускается» руководителем непосредственно перед окончанием рабочего дня.

Огромное количество времени и самого руководителя, и его подчиненных тратится впустую из-за неэффективной подготовки и проведения совещаний. Четкая типологизация совещаний, выработка и последующее соблюдение соответствующих стандартов подготовки и проведения, в том числе, с использованием новых информационно-коммуникационных технологий, например, программного продукта Skype, способны значительно повысить эффективность внутрифирменных коммуникаций топ-менеджера.

С коммуникативной компетентностью тесно связана третья, чисто управленческая, компетентность — *умение точно подбирать ключевых сотрудников* компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны. Особую актуальность данная компетентность приобретает при адхократической корпоративной культуре, предполагающей формирование мобильных команд и активную проектную деятельность. При этом вновь возникает вопрос: насколько данная компетентность должна быть свойственна топ-менеджеру, если существует служба управления персоналом? Однако успешные топ-менеджеры, на наш взгляд, должны быть подобны театральному или кинорежиссеру: чем тщательнее осуществляется поиск исполнителей на главные роли, тем точнее потом игра и больше кассовый сбор. Поэтому целесообразно, чтобы руководитель уделял большое внимание процессу подбо-

ра кадров на ключевые посты, что отнюдь не исключает серьезной подготовительной работы специалистов службы управления персоналом.

### Персональный и корпоративный тайм-менеджмент

Четвертой ключевой компетенцией руководителя является эффективная организация собственного времени и времени сотрудников компании, т. е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Умение планировать свое время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для компании задачи, умение систематизировать и структурировать работу, мотивировать себя на выполнение сложных, объемных, порой весьма неприятных задач — это далеко не полный перечень результатов освоения технологий персонального тайм-менеджмента. Он представляет собой отличный инструмент повышения личной эффективности, однако его недостаточно для обеспечения конкурентоспособности компании. Дело в том, что топ-менеджеры могут пытаться оптимизировать свое время сколь угодно долго. Но эффективность использования нашего времени, к сожалению, зависит не только от нас самих. Если мы работаем с людьми, не умеющими или не желающими относиться к своему и чужому времени как важнейшему невозполнимому ресурсу, все наши усилия будут тщетны. Поэтому необходим не только персональный, но и корпоративный тайм-менеджмент. А это весьма непростая задача, ибо еще в 1920 г. директор Центрального института труда А. К. Гастев убедительно доказал, что заставить людей повышать свою личную эффективность практически невозможно. Но... их можно воодушевить, «заразить» этой идеей, и тогда люди сами, без какого бы то ни было принуждения начнут оптимизировать затраты своего времени. А. К. Гастев даже ввел термин «организационно-трудо-

вая бацилла»<sup>7</sup>, который спустя 80 лет был взят на вооружение создателями российского тайм-менеджерского сообщества и преобразован в «тайм-менеджерскую бациллу»<sup>8</sup>.

Умение грамотно и «бескровно» внедрить в компании «правила игры», оптимизирующие затраты времени всех сотрудников компании, составляет еще одну важную компетентность топ-менеджера. Однако тайм-менеджмент не является панацеей. В нашей тренинговой практике нередки случаи, когда руководители убеждены в том, что сотрудники неправильно организуют рабочее время, а в процессе тренинга выясняется, что проблема заключается не в тайм-менеджменте, а в неэффективной организации бизнес-процессов или хаотичных коммуникациях. Однако заметим, что такая проблема, по крайней мере, легко выявляется с помощью техник тайм-менеджмента.

Как известно, в повседневной деятельности руководителю приходится, помимо решения большого количества задач, помнить о ключевых договоренностях, встречах и поручениях, быстро находить необходимую информацию. Чтобы концентрироваться на наиболее важных задачах, работающих на стратегические цели компании, топ-менеджер должен правильно организовать выполнение рутинных дел, чтобы на них тратилось минимум времени. Это реализуется посредством делегирования задач и оптимизации работы секретариата. При наличии *информационно-технологической компетентности* руководителя (это пятая компетентность) данная задача значительно упрощается за счет внедрения инструментов тайм-менеджмента на распространенных офисных программах (таких, как Outlook/Lotus Notes).

<sup>7</sup> Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. С. 19.

<sup>8</sup> Там же.



Рис. 1. Взаимодействие топ-менеджера с секретариатом<sup>9</sup>

Схема взаимодействия топ-менеджера и секретариата, при которой минимизируются затраты времени руководителя на рутинные операции, представлена на рис. 1.

Весь поток входящей информации, поступающей сотруднику секретариата, фиксируется им на основе «Регламентов работы секретариата»<sup>10</sup> в единой системе Outlook/Lotus Notes. Руководитель в удобное ему время обращается к единой системе, просматривает информацию по звонкам, встречам, поручениям и дает обратную связь секретариату, внося соответствующие изменения. Все внесенные изменения сотрудники секретариата сразу же видят в единой системе, что дает им возможность соответ-

венно подтвердить или нет встречу, напомнить о выполнении поручения, организовать совещание и др.

Как известно, контакты — это валюта бизнеса. В программах Microsoft Outlook/Lotus Notes есть специальный раздел для хранения контактной информации. Секретари, получая новые визитки от руководителя, сразу вбивают их данные в раздел «Контакты». Правила фиксирования информации при этом должны быть определены «Регламентом обработки и хранения контактной информации». Результатом данной деятельности является формирование базы контактов руководителя и минимизация времени на поиск необходимого контакта. Кроме того, в подобной базе, как правило, присутствует весь бэкграунд по контакту: при каких обстоятельствах познакомились, что обсуждали и наметили, какие документы направляли и т. д.

Если в компании принят стандарт планирования времени в календаре Microsoft Outlook/Lotus Notes, то руководитель при назначении совещания с ключевыми сотрудниками, время которых весьма недешево для

<sup>9</sup> Модель настройки секретариата, осуществляемая консалтинговой компанией «Организация времени».

<sup>10</sup> Данные и последующие регламенты представляют собой корпоративные стандарты, которые специально разрабатываются в самой компании с учетом особенностей ее деятельности. Правила работы, описанные в регламентах, в результате их укоренения в компании становятся элементами ее корпоративной культуры.

компании, может, открыв их календари, назначить оптимальное время совещания с учетом занятости всех участников. Весьма полезной оказывается разработка «Регламента планирования рабочего дня руководителя», с помощью которого секретари, не отрывая руководителя лишней раз, оптимизируют его рабочее время, организуют необходимые встречи, обеспечат необходимый отдых.

### Умение отдыхать и способность творить

Да-да, именно отдых. И с этим связана шестая ключевая компетенция — *способность к управленческому ортобиозу*. Ортобиоз (гр. orthos — прямой, правильный + bios — жизнь) — здоровый, разумный образ жизни. Не секрет, что в связи с ростом профессиональных нагрузок, увеличением числа решаемых задач, постоянными переработками и переутомлением, стрессами и недосыпанием профессия менеджера стала одной из наиболее рискованных и опасных для здоровья. В конце XX в. в японском языке даже появился новый термин «синдром Кароши»<sup>11</sup> обозначающий смерть от переутомления на рабочем месте. А пару лет назад появился еще один термин — «дауншифтинг» (downshifting) — переход с высокооплачиваемой работы, но связанной с постоянными стрессами и выгоранием, на низкооплачиваемую работу, но спокойную, не требующую колоссального напряжения сил. По сути, это выбор между, с одной стороны, доходом и стрессом, а с другой — душевным комфортом за меньшее вознаграждение. Дауншифтер — это человек, дошед-

ший «до ручки» (нервные срывы, депрессия, обострение хронических болезней, когда не помогают медикаменты и не в радость сама жизнь). Отметим, что дауншифтинг не появляется в компании в одночасье, а, по сути, провоцируется установками топ-менеджмента. В качестве примера приведем тренинг, посвященный теме переработок. Мы высказали достаточно твердую позицию о неэффективности для компании постоянных переработок сотрудников, поскольку они не успевают восстанавливаться, постепенно выходят из ресурсного состояния, и эффективность их работы неуклонно снижается. Мы предложили организовывать рабочее время таким образом, чтобы уходить с работы вовремя и полноценно отдыхать. Во время кофе-брейка к нам подошел топ-менеджер, присутствовавший на тренинге, и попросил изменить акценты: «Вместо того чтобы рассматривать оптимизацию работы с точки зрения ее выполнения в более короткие сроки, давайте будем акцентировать многократное увеличение доходов при таком же многократном увеличении временных затрат». Вот и весь управленческий ортобиоз!

Однако, надо сказать, в настоящее время в бизнесе наблюдаются весьма серьезные позитивные сдвиги. Так, в ряде компаний приняты корпоративные стандарты, регламентирующие время задержки на работе: для менеджеров — не более одного часа, для рядовых сотрудников — не более получаса. Даже (правда, это пока, скорее, исключение из правил) вводятся физкультурпаузы подобно производственной гимнастике, которая была в советское время и, увы, которую в основном игнорировали работники.

Как отмечалось ранее, всё в компании зависит от топ-менеджера, поэтому мы акцентируем внимание на формировании у него способности не только правильно и эффективно отдыхать самому, но и интегрировать грамотный отдых в систему корпоративной культуры. В противном случае — «загнанных лошадей пристреливают, не правда ли?»

<sup>11</sup> Кароши — название японского города, в котором был зафиксирован первый случай смерти работника от переутомления. 29-летнего сотрудника крупного издательского дома нашли мертвым на рабочем месте. Случай оказался не единственным, к тому же с течением времени количество смертей от переработки только возрастало, поэтому с 1987 г. Министерство труда Японии ведет статистику проявлений этого синдрома. В год их случается от 20 до 60.

Наконец, седьмой, важнейшей компетенцией является способность топ-менеджера к поиску нестандартных, нетривиальных решений. Сегодня эта черта отнюдь не обязательно должна быть врожденной. Существуют технологии поиска новых, необычных решений. Например, это широко известные в кругу технических специалистов, но малоизвестные в управленческих кругах технологии ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), а также ТРТЛ (теории развития творческой личности)<sup>12</sup>. На самом деле, способность к поиску новых решений неразрывно связана со способностью к обучению и переобучению вообще. А последняя еще в начале 90-х годов прошлого века была признана американскими специалистами наиболее важной компетенцией любого современного человека.

#### 4. Об участии вузов в формировании ключевых компетенций

В какой же мере топ-менеджерами осознается потребность в формировании названных профессиональных компетенций? Судя по наличию большого числа предложений по оказанию образовательных услуг, выложенных в Интернете, спрос на программы формирования soft skills (life skills) весьма высок. В крупных компаниях этот спрос удовлетворяет корпоративный университет с помощью либо внутренних, либо внешних ресурсов. В небольших компаниях таких внутренних ресурсов просто нет. Поэтому в компании осуществляются следующие действия:

- формируется запрос на те или иные программы обучения;

- находятся провайдеры (не вузы!), оказывающие требуемые образовательные или консалтинговые услуги;

- осуществляется ознакомление с пакетом предложений провайдеров и при необходимости проводится тендер;

- организуется проведение обучения и получение обратной связи.

В большинстве своем обучение проводится для топ-менеджеров, менеджеров среднего звена и специалистов заинтересованных подразделений.

Обратим внимание на возрастной состав участников обучающих семинаров: в большинстве своем это молодые менеджеры, недавно окончившие вуз. Однако, если данные компетенции объективно необходимы и пользуются спросом, вуз может обеспечить их формирование непосредственно во время прохождения образовательной программы высшего или послевузовского профессионального образования или создать образовательный продукт, предназначенный для корпоративных университетов, и организовать продвижение этого продукта на данном сегменте рынка. В последнем случае необходимо создать образовательные альянсы вуза с корпоративными университетами различных компаний. Отметим, что предметом взаимодействия являются не только краткосрочные программы, но и программы второго высшего образования, в том числе MBA, а также обучение руководителей компаний в аспирантуре вуза. Практика показывает, что данные образовательные потребности достаточно распространены, но они не могут быть удовлетворены ни корпоративными университетами, ни тем более образовательными структурами, действующими на рынке.

#### 5. Заключение

Таким образом, к числу ключевых компетенций топ-менеджера мы относим:

- умение работать с целями и ценностями компании;

<sup>12</sup> См., например: *Альтшуллер Г.* Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007; *Альтшуллер Г. С., Верткин И. М.* Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. Беларусь, 1994.

- способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;

- умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны.

Важнейшими компетенциями руководителя, которые напрямую связаны с вопросами обеспечения конкурентоспособности компании, сегодня становятся умение эффективно организовать собственное время и время сотрудников компании, т. е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Очевидно, что длительная плодотворная и результативная работа невозможна без умения отдыхать, а инновационность крайне проблематична без способности топ-менеджера к поиску нетривиальных решений.

Ставя перед вузом задачу формирования профессиональных компетенций топ-менеджера, направленных на конкурентоспособность его компании, мы не только повышаем престиж высшего образования в предпринимательских кругах, но и весьма ощутимо укрепляем конкурентоспособность самих высших учебных заведений на рыночном сегменте «образования взрослых». А это, согласитесь, немаловажно в условиях мирового финансового кризиса, демографической ямы и особенностей внедрения ЕГЭ.

Завершая рассмотрение ключевых компетенций топ-менеджера, способствующих повышению конкурентоспособности компании, отметим, что давным-давно в советском фильме «Чародеи» была сформулирована главная из них — способность проходить сквозь стену. И даже рекомендации были даны — точные, действенные и лихие: «Для того чтобы пройти сквозь стену, надо видеть цель, верить в себя и не замечать препятствий!» Весьма актуально, не правда ли?

### Список литературы

1. *Альтшуллер Г.* Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. *Архангельский Г. А.* Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. *Сидоренко Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007.
4. *Управленческая эффективность руководителя / Чуркина М., Жадько Н. М.*: Альпина Бизнес Букс, 2009.
5. *Профессиональные компетенции.* Материалы портала Smart education 23.01.09. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com>

---

*M. A. Lukashenko, Doctor of Economics, Academician, vice-president of Moscow University of Industry and Finance, Chairman of Corporative Culture and PR Department in Moscow University of Industry and Finance, Moscow, MLukashenko@mfa.ru*

### CHIEF'S PROFESSIONAL COMPETENCIES AS FACTOR OF COMPANY'S COMPETITIVENESS

In the article is revealed the intension of top managers' key professional competencies, which affects competitiveness of russian companies, headed by them. The author is pointing the reasons, why chief must not only master required professional competencies, but also has to sequentially and purposefully form corporative culture in company, by which competitiveness-centered competencies would be common for every person in team. In the article were opened very important for corporative management practice questions: by which resources the key professional competencies are formed, in what degree it is beneficial for russian higher education institutes and which way the situation can be changed.

**Key words:** key competencies, professional competencies, competitive competencies, KSAO.

УДК 331.546

**Бандурин А. В.**, докт. экон. наук, почетный работник науки и техники РФ, г. Москва, [abander@mail.ru](mailto:abander@mail.ru)

## НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ КОМПЕТЕНЦИЙ И КОМПЕТЕНТНОСТИ И ПРОБЛЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Многие специалисты высказывают самые различные точки зрения о смысле терминов «компетентность» и «компетенция». Несмотря на разнообразие мнений, можно сказать, что, как правило, все сводится к характеристике знаний, умений и навыков конкретного работника, занимающего определенную позицию в компании. Мы считаем, что предпринимательских компетенций часто бывает недостаточно, чтобы построить эффективную систему корпоративного управления в компании. Причем в настоящее время развитие у работников компетенций корпоративного управления все еще не находит достаточного внимания в учебных заведениях, тренинговых и консалтинговых компаниях, обслуживающих бизнес.*

**Ключевые слова:** компетенция, компетентность, коммуникационная, профессиональная и управленческая компетенции, предпринимательские компетенции, корпоративное управление.

Прежде всего хотелось бы высказать свое мнение о сущности терминов «компетенция» и «компетентность». В корпорациях зачастую возникает ситуация, когда даже при наличии необходимых ресурсов некоторые задачи не решаются. Как правило, это является следствием реализации одного из главных препятствий невыполнения поставленных задач:

- отсутствие делегирования полномочий;
- нечетко очерченные зоны ответственности;
- недостаток ресурсов;
- несовместимость ролей в рамках одной задачи.

Факт нечетко очерченных зон ответственности свидетельствует об отсутствии системы распределения ответственности, горизонтального взаимодействия между подразделениями и отдельными руководителями. Это приводит, с одной стороны, к многочисленным

бюрократическим согласованиям, а с другой — к невыполнению планов корпорации и смещению сроков принятия решений.

Если руководство не умеет оценивать и распределять свои ресурсы, то возникает ситуация, при которой большинство руководителей присваивает себе по одной (часто — более одной) роли почти во всех задачах корпорации в надежде получить больший объем ресурсов. В большинстве ситуаций проблема с решением задачи связана с отсутствием или недостаточным развитием конкретных компетенций у руководителей, а также с общим низким уровнем компетентности работников.

По нашему мнению, для развернутого анализа данных терминов целесообразно использовать несколько подходов: компьютерный, разностный, личностный<sup>1</sup>. Если рас-

<sup>1</sup> Все названия подходов даны по той модели, которая используется как основа описания сущности.

смаывать компьютер как некую модель работника, то можно утверждать, что не каждый компьютер может решить поставленную задачу. Причем это может произойти по нескольким причинам, к которым относятся следующие:

- во-первых, непонимание условий задачи (отсутствие устройства ввода либо отсутствие инструментов трансляции в приемлемый формат);
- во-вторых, отсутствие знаний (программного обеспечения) для решения задачи;
- в-третьих, недостаточность имеющегося ресурса для решения задачи;
- в-четвертых, отсутствие инструментов оповещения о решении задачи или способа представления результатов решения задачи.

Компьютерный подход очень четко показывает особенности именно корпоративного управления. С одной стороны, есть постановщик задачи (собственник), с другой — решатель задачи (наемный менеджер). Причем решатель задачи может сам выбрать ресурсы для решения задачи, однако должен учитывать, что могут поступить и другие задачи, которые придется решать, поэтому должен иметь резерв ресурсов. Описанные выше проблемы, возникающие при решении задач, позволяют сформулировать ключевые компетенции, необходимые всем участникам корпоративного управления для эффективного достижения поставленных целей. Рассмотрим эти компетенции подробнее:

- коммуникационная компетенция — заключается в умении воспринимать информацию, интерпретировать ее к виду, удобному для обработки, а также публиковать результаты решения задачи;
- профессиональная компетенция — означает, что у работника имеется достаточно профессиональных знаний для выполнения своих персональных должностных обязанностей;
- управленческая компетенция — предполагает, что у работника имеется набор

навыков, с помощью которых он может выбрать необходимые для решения задачи ресурсы, создать резерв ресурсов, а также распределить ресурсы для снижения количества сбоев и простоев.

Из классики мировой литературы известно<sup>2</sup>, что только правильно поставленная и понятая исполнителем задача является залогом ее успешного выполнения. Даже такой властный человек, как граф Монте-Кристо, считал, что лучше несколько раз повторить задачу и убедиться, что исполнитель ее понимает, чем получить поспешный утвердительный ответ, но не получить решение задачи. Аналогичный принцип используется в российской армии. В частности, ст. 16 Устава внутренней службы имеет следующие положения<sup>3</sup>: «При необходимости убедиться в правильном понимании подчиненным полученного приказа начальник требует краткого повторения отданного им приказа. О выполнении полученного приказа военнослужащий обязан доложить начальнику, отдавшему приказание, и своему непосредственному начальнику». Таким образом, коммуникационная компетенция является одной из наиболее важных в перечне компетенций работника.

На основании компьютерного подхода можно заключить, что компетенция представляет собой некое количество навыков, знаний и умений, которыми обладает работник перед постановкой задачи, а также определенный потенциал, который позволит работнику воспринять новые навыки, знания и умения, появляющиеся в результате решения задачи. Компетентность в рамках указанного подхода представляет собой минимальный набор компетенций и потенциала, которые необходимы работнику для решения возникающих перед ним типовых задач.

<sup>2</sup> См., например: Дюма А. Граф Монте-Кристо. М.: Эксмо, 2007.

<sup>3</sup> Устав внутренней службы Вооруженных Сил РФ. М.: Ось-89, 2006.

Если работник не обладает достаточной компетентностью, это означает, что имеющихся у него навыков, знаний и умений (т. е. текущих компетенций) недостаточно для решения именно типовых задач для занимаемой им должности. Практической иллюстрацией такого подхода является ситуация с выбором компьютера, когда в зависимости от стоящих задач выбираются конкретные характеристики компьютера (либо широкий набор устройств ввода-вывода, либо высокий уровень производительности, либо большой объем памяти). Приоритетные компетенции позволяют задать акцент в знаниях, навыках и умениях, требуемых для решения типовых (т. е. наиболее часто встречающихся) задач. Наличие приоритетов позволяет использовать принцип Парето, т. е. тратить 80% времени на развитие 20% компетенций, с помощью которых будет решаться 80% задач, являющихся типовыми для данной должности.

Разностный подход позволяет рассматривать компетенции как удовлетворение потребностей в профессиональных способностях работника, используемых для выполнения поставленных задач. Тогда уровень компетентности рассматривается как сумма положительных и отрицательных разниц между уровнем требований к должности и уровнем характеристик конкретного человека. Разностный подход может применяться для построения организационной структуры компании, так как в рамках подхода появляется единый критерий оптимальности: минимум разности компетенций и требований.

С одной стороны, в рамках компании все полномочия распределяются в соответствии с имеющимися компетенциями, а с другой — на должности подбираются работники, имеющие необходимый уровень компетентности. В данной ситуации имеется проблема расчета потенциала, так как установить или вычислить разность между потенциальными задачами и ростом компетенций достаточно трудно в условиях изменения внешней и внутренней среды. Таким образом, разно-

стный подход является одним из направлений оценки компетенций работников, однако его применение ограничено только анализом фактической ситуации без расчета потенциала работника и организационной структуры.

Для корпоративного управления разностный подход представляет определенный интерес, так как в крупных компаниях организационная структура, как правило, является актуальной в течение более длительного периода, поэтому дает соответствующим руководителям возможность проводить оценку совокупной разности требований и фактических компетенций для устранения диспропорций, разработки программ развития и карьерных планов. Подход на основе разниц, несомненно, дает определенные вычислительные возможности для управленческого персонала в части решения задачи определения текущего уровня общей компетентности подчиненных.

Тем не менее данный подход является лишь начальным пунктом оценки компетенций работников. Использование этого подхода сопряжено с необходимостью наличия достаточной квалификации управленческих кадров, которые осуществляют оценку компетенций и расчет разниц. Самостоятельной проблемой является проблема установления весов для конкретных компетенций, поскольку разницы по различным компетенциям играют разные роли в оценке сотрудника. Практика показывает, что сотрудники, имеющие более высокий по сравнению с коллегами уровень коммуникационной компетенции, как правило, имеют более интенсивный карьерный рост. То есть при объективном подходе к подчиненным любой руководитель должен быть заинтересован в развитии именно коммуникационных компетенций.

Данный факт подтверждается распределением учебной нагрузки в различных школах бизнеса. При подготовке профессиональных управленцев достаточно большая доля времени обучения уходит именно на

развитие коммуникационных компетенций, в том числе на развитие навыков презентации и самопрезентации, развитие навыков постановки задач через участие в деловых играх.

Здесь необходимо отметить, что в российской школе высшего образования коммуникационным компетенциям уделяется недостаточно внимания. Как правило, изучение учебных курсов проводится через лекции, дистанционное обучение, выполнение тестов и контрольных работ. При этом публичные выступления, различные презентации и самопрезентации являются скорее исключением из правила, нежели устоявшейся нормой проведения занятий. Таким образом, выпускники отечественных вузов проигрывают конкурентную борьбу выпускникам различных зарубежных программ обучения, так как часто просто не могут представить себя потенциальному работодателю.

Такая ситуация, по нашему мнению, возникает из-за того, что многие преподаватели зачастую не имеют навыков презентации или вообще желая организовать учебный процесс со студентами, используя современные технологии обучения. Зачастую проверить письменные работы (не всегда выполненные самостоятельно) гораздо проще, нежели заслушать персональные или групповые доклады о выполненном задании. На основании данного тезиса можно констатировать, что развитие конкретных компетенций является следствием наличия подобных или схожих компетенций у руководителя или наставника. К сожалению, персональные амбиции и недостаточная компетентность руководителя компенсируются подавлением компетенций у подчиненных, что ведет к сокращению масштаба задач и нецелевому использованию выделяемых ресурсов.

Для более четкого и грамотного перераспределения задач, компетенций и ответственности в настоящее время используются разнообразные инструменты и методы организационного консалтинга. К ним можно отнести грейдинг (от англ. grade — уровень)

(ранжирование должностей по уровням ответственности и компетенций), ассесмент (от англ. assessment — оценка) (оценка персональных компетенций работников независимо от занимаемой должности), организационную реструктуризацию (перераспределение обязанностей в соответствии с выявленными компетенциями либо перераспределение работников в соответствии с квалификационными потребностями) и др.

Все методы организационного консалтинга направлены на повышение эффективности использования компетенций работников и снижение барьеров между людьми при выполнении поставленных задач. Таким образом, мы приблизились к третьему подходу в оценке компетенций — личностному. Личностный подход позволяет не только оценивать технологический аспект компетенций (коммуникационные, профессиональные и управленческие), но и рассматривать сотрудника как носителя социальных компетенций.

Социальные компетенции являются в настоящее время наиболее трудно оцениваемой системой. Как можно оценить родственные связи или доступ к инсайдерской информации? Такие компетенции не являются следствием профессионального развития работника, они становятся доступны независимо от опыта работы или важности решаемых задач. Такие компетенции не имеют количественной оценки, так как к ним могут применяться только качественные категории сопоставления. Отсутствие количественных эталонов не позволяет рассчитывать разницы, также имеется проблема низкой достоверности сравнения даже двух работников с различными социальными компетенциями. Например, в руководстве компании находится человек, имеющий прямой доступ к распорядителю бюджетов. Такая ситуация имеет потенциальные признаки непропорционального перераспределения ресурсов, однако для конкретного подразделения она является привлекательной, так как позволяет искусственно повышать эффективность

своей деятельности за счет использования конкретной социальной компетенции работника.

К сожалению, использование таких компетенций для манипулирования результатами труда широко распространено. Для избежания подобного перекоса применяются различные системы объективного контроля результативности, системы перекрестного мониторинга и другие инструменты. Тем не менее учет данной группы компетенций в оценке личностных характеристик работника позволяет использовать эти компетенции на благо всей компании. В этой связи появляется возможность перейти к понятию «потенциал работника и его перспектива роста».

Мы считаем, что потенциал работника зависит от категории занимаемой им должности. В частности, потенциал руководства компании — это, во-первых, степень готовности руководящего состава принять перемены и, во-вторых, уровень соответствия имеющейся квалификации возможным задачам (т. е. можно утверждать, что потенциал руководителя возникает, когда имеет место его избыточная компетентность). Потенциал рядовых работников — это готовность персонала к реализации программы деятельности и развития компании (возмо-

жен только при наличии избыточной мотивации).

Подводя итог рассуждению о компетенциях и компетентности, отметим, что компетенция, как правило, имеет субъективный характер, т. е. имеет конкретного носителя (работник, подразделение, компания). А компетентность в большинстве случаев имеет характер объективный, так как является оценкой конкретного работника со стороны другого субъекта или группы субъектов.

Таким образом, свою компетентность можно повысить только через развитие собственных компетенций, наиболее приоритетными из которых являются технологические компетенции, связанные с характером выполняемой работы и масштабом решаемых задач. В корпоративном управлении наиболее востребованной технологической компетенцией является коммуникационная компетенция, которая необходима конкретному работнику для лучшего понимания поставленных задач и информирования руководства о результатах их решения.

### Список литературы

1. Дюма А. Граф Монте-Кристо. М.: Эксмо, 2007.
2. Устав внутренней службы Вооруженных Сил РФ. М.: Ось-89, 2006.

---

*A. V. Bandurin, Doctor of Economics, Honorary Member of Science and Engineering of the RF, Moscow, abander@mail.ru*

### SOME COMPETENCE AND JURISDICTION ISSUES. THE PROBLEM OF CORPORATIVE MANAGEMENT

Many specialists express different views upon the meaning of the terms «competence» and «jurisdiction». Despite the variety of opinions everything goes around the idea of knowledge, skills and abilities of an employee who occupies a certain position in a company. We believe that very often entrepreneurial competence is not enough to form an effective system of corporative management in a company. Today the development of the competence of corporative management is still not given much attention to at educational institutions, training and consultancy companies serving business.

**Key words:** competence, jurisdiction, communication, professional and management competence, entrepreneurial competences, corporative management.

УДК 339.137.22

**Фатхутдинов Р. А.**, докт. экон. наук, академик Академии проблем качества, профессор кафедры Теории и практики конкуренции Московской финансово-промышленной академии, член комитета Торгово-промышленной палаты РФ по качеству.

## РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОБЪЕКТОВ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Журнал продолжает публикацию учебника доктора экономических наук Раиса Ахметовича Фатхутдинова «Управление конкурентоспособностью организации».*

*Четвертая тема посвящена проблемам нахождения дополнительных синергетических резервов повышения конкурентоспособности фирм на основе формирования кластеров. Автор раскрывает принципы управления конкурентоспособностью в условиях глобализации, факторы повышения качества и эффективности решений по конкурентоспособности; исследует всеобщие, общие и специфические функции управления конкурентоспособностью — на основе системного подхода раскрывает структуру управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность.*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, кластерный подход, фирмы кластера, принципы управления конкурентоспособностью, функции управления конкурентоспособностью.

### Интеграционный подход

*Интеграционный подход к управлению конкурентоспособностью нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:*

- а) отдельными подсистемами и компонентами СПКО;
- б) стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИ-ОКР, организационно-технологическая подготовка производства, производство и т. д.);
- в) уровнями управления по вертикали (мировое сообщество, страна, регион, город, фирма, ее подразделения);
- г) субъектами управления по горизонтали.

Термин *интеграция* означает усиление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия

и взаимосвязей между компонентами системы управления. В данном случае *интеграция между отдельными подсистемами и компонентами* СПКО обеспечивается углублением и конкретизацией взаимосвязей между ними, количественным выражением этих взаимосвязей. Например, управляющая подсистема задает службам и подразделениям фирмы конкретные показатели их функционирования по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и др., на основе выполнения которых достигаются поставленные цели.

*Интеграция по стадиям жизненного цикла* объекта управления обеспечивается формированием единой согласованной информационной системы управления, включающей показатели качества, количества,

затрат и т. д. по стадиям стратегического маркетинга, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства, собственно производства, внедрения у потребителя, эксплуатации, утилизации. Согласованность перечисленных показателей по стадиям жизненного цикла объектов дает возможность обеспечить оперативность управления и рациональность структуры ресурсоемкости.

*Интеграция по вертикали* достигается на основе объединения юридически самостоятельных мелких фирм для обеспечения новых конкурентных преимуществ за счет создания мощных научно-исследовательских баз, новых информационных технологий, сложного оборудования и т. д. Кроме того, на базе унифицированных информационных технологий и автоматизированных систем управления следует развивать связи по вертикали между федеральными и муниципальными органами управления и фирмами в области рыночной, производственной и социальной инфраструктуры, научно-технического прогресса и т. п. Подобная интеграция позволяет ускорить ввод в действие и контроль выполнения новых нормативно-правовых актов, внедрение последних достижений НТП и т. д. Интеграция дает фирме дополнительные возможности повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, улучшения взаимодействия элементов управления в результате *расширения сотрудничества по горизонтали* независимых организаций, учреждений, фирм, выполняющих различные услуги, по принципу: «Ты помогаешь мне, я — тебе».

**Предлагаем для анализа и синтеза процессы интеграции подразделять на следующие формы (А, Б, В, Г).**

**А** — *усиление сотрудничества* между различными физическими и юридическими самостоятельными субъектами (индивидуумами, организациями, учреждениями, муниципальными образованиями, регионами, странами во вертикали или горизонтали — 1, 2, ...,  $n$ ). Это сотрудничество

обеспечивается при помощи заключения между сторонами договоров сотрудничества и соглашений по совместному решению сложной проблемы (проекта), которая не может быть решена одним субъектом самостоятельно. Например, освоение технологий шестого технологического уклада, решение транспортных, экологических, информационных, энергетических и других проблем.

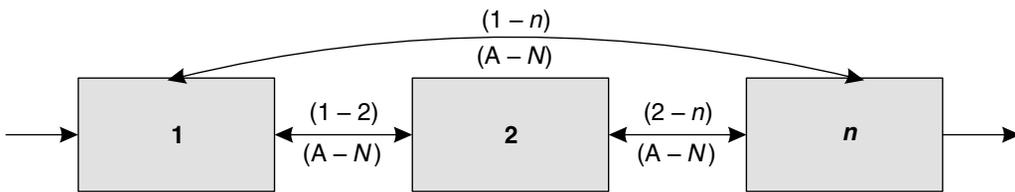
**Б** — *объединение*, слияние юридически самостоятельных субъектов (организаций, фирм, компаний, ТНК) с сохранением юридической самостоятельности или без ее сохранения для роста активов, рыночной стоимости, увеличения маневренности в эффективном использовании потенциала (человеческого капитала, новшеств, ресурсов внешней среды и др.) ради повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров. Как и предыдущая форма интеграции, в мире идут активные процессы по объединению и слиянию компаний, созданию кластеров.

**В** — *кооперация* по производственной цепочке и стадиям жизненного цикла выпускаемой продукции между юридически самостоятельными субъектами в выполнении (изготовлении) отдельных компонентов или услуг головному предприятию.

**Г** — *взаимопомощь*, обмен опытом между юридически самостоятельными субъектами и физическими лицами по вертикали и горизонтали в различных аспектах разработки и реализации множества политик, стратегий, программ: образовательных, маркетинговых, информационных, инновационных, инвестиционных, экологических и др. Возможны и другие формы интеграции в условиях глобализации ( $N$ ).

Схематично формы интеграции представлены на рис. 4.1.

Для обеспечения эффективности интеграционного подхода, являющегося важнейшим рычагом повышения конкурентоспособности различных объектов, необходимо применять и остальные инструменты



**Рис. 4.1.** Возможные формы интеграции между субъектами управления:  
1, 2, ..., n — номер субъекта интеграции; А, Б, В, Г, N — формы интеграции

конкурентоспособной экономики. Применение только одного инструмента ничего не даст (разве одним резцом изготовишь деталь?).

### Кластерный подход

Теория интеграционного подхода на практике реализуется в международных отношениях, экономических политиках государств и компаний, в формировании социально-экономических и промышленных кластеров.

*Кластер* — это совокупность юридически независимых фирм, интегрированных на основе сходства своих миссий, целей создания, функционирования и развития, объединенных, как правило, вокруг ядра кластера традиционно или виртуально.

*Цели кластера* такие же, как и для самостоятельных фирм: повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров и услуг, фирмы в целом, эффективности деятельности, решение социальных, воспроизводственных и других задач.

Достижение этих целей возможно при выполнении следующих условий:

- 1) формирование вокруг фирмы — ядра кластера, выпускающей конечную продукцию, технологически однородных фирм;
- 2) обеспечение территориальной локализации фирм с целью минимизации транспортных и складских расходов;
- 3) развитие территориальной и отраслевой специализации и кооперирования входящих в кластер фирм;
- 4) обеспечение свободного и взаимовыгодного перелива между фирмами кла-

стера знаний, технологий, капиталов и труда, укрепление институциональной среды, обмен культурными и социальными ценностями;

5) повышение организованности работ и процессов как внутри каждой фирмы кластера, так и между ними с целью получения синергетического эффекта;

6) повышение качества стратегических решений путем применения ранее рассмотренных инструментов конкурентоспособной экономики;

7) разработка совместных эффективных брендов;

8) обеспечение совместных инноваций прогрессивных новшеств, внедрение бенчмаркинга;

9) установление партнерских отношений между членами кластера;

10) мониторинг и оптимизация цепочек получения добавленной стоимости по всем стадиям жизненного цикла всех продуктов кластера;

11) обеспечение информационной и финансовой открытости всех структур кластера друг для друга;

12) постоянное обучение персонала фирм теории, методике и практике ведения конкуренции и управления конкурентоспособностью;

13) обеспечение занятости работников кластера в условиях реформирования и аутсорсинга;

14) консолидированное лоббирование руководством кластера интересов участников в различных органах государственной власти и др.

Без детальной проработки перечисленных, а возможно, и других условий создания и эффективного функционирования кластера невозможно рассчитывать на успех. При этом к решению любого вопроса должны применяться и другие научные подходы.

Нахождение дополнительных синергетических резервов повышения конкурентоспособности фирм на основе формирования кластеров — суть *кластерного подхода*.

Взаимосвязи основных компонентов кластера показаны на рис. 4.2.

Л. А. Александрова исследовала историю, теорию и практику формирования конкурентоспособных промышленных кластеров [1]. В работе отмечается, что содержание категории кластера включает 4 основных, имманентно присущих ей, аспекта:

- 1) конкуренция и кооперация;
- 2) территориальная локализация;
- 3) вертикальная интеграция;
- 4) горизонтальная интеграция.

Соответственно этим аспектам характерные черты сформировавшегося кластера предполагают:

- ярко выраженную территориальную локализацию и концентрацию производства;

- высокую внутреннюю конкуренцию среди однородных участников;

- наличие достаточно полной цепочки воспроизводства ключевого продукта или услуги;

- развитые кооперационные связи и сотрудничество в реализации общих проектов.

Л. А. Александрова анализирует вклад в теорию формирования кластеров одного из родоначальников современной экономической теории — А. Маршалла, теории международной конкуренции — М. Портера, К. Моргана и др.

В настоящее время экспертами описаны 7 основных характеристик кластеров, на комбинации которых базируется выбор той или иной кластерной стратегии:

1) *географическая* — построение пространственных кластеров экономической активности, начиная от сугубо местных (например, садоводство в Нидерландах) до подлинно глобальных (аэрокосмический кластер);

2) *горизонтальная* — несколько отраслей / секторов могут входить в более крупный кластер (например, система мегакластеров в экономике Нидерландов);

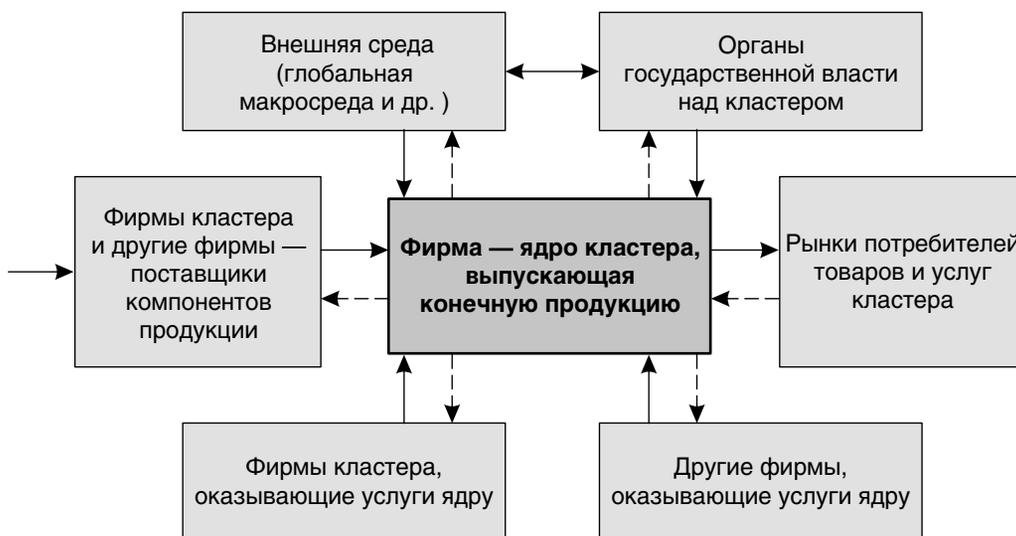


Рис. 4.2. Взаимосвязи основных компонентов кластера (похожего на холдинг)

3) *вертикальная* — в кластерах могут присутствовать смежные этапы производственного процесса. При этом важно, кто именно из участников сети является инициатором и конечным исполнителем инноваций в рамках кластера;

4) *латеральная* — в кластер объединяются разные секторы, которые могут обеспечить экономию за счет эффекта масштаба, что приводит к новым комбинациям (например, мультимедийный кластер);

5) *технологическая* — совокупность отраслей, пользующихся одной и той же технологией (например, биотехнологический кластер);

6) *фокусная* — кластер фирм, сосредоточенных вокруг одного центра — предприятия, НИИ или вуза;

7) *качественная* — здесь существен не только вопрос о том, действительно ли фирмы сотрудничают, но и то, каким образом они это делают. Сеть далеко не всегда автоматически стимулирует развитие инноваций [1].

Л. А. Александрова рекомендует классификацию кластеров осуществлять по 8 основным критериям:

- *стадия жизненного цикла* и возраст кластера (эмбриональные — до 25 лет, развитые — 25–100 лет, зрелые — свыше 100 лет);

- *уровень развития* (сильные, устойчивые, потенциальные, латентные);

- *экономическая значимость* (растущие, уменьшающиеся, стабильные);

- *границы локализации* (городской, региональный, национальный, международный);

- *глубина* (глубокие, охватывающие весь воспроизводственный цикл, мелкие, неопределенной глубины);

- *специализация* (индустриальные, инновационные, сервисные);

- *характер ядра* (централизованные, диффузные, с множеством малых фирм);

- *организационно-хозяйственная форма* (холдинговые вертикально-интегрированные с единым органом управления и перекре-

стным владением акциями, традиционные с юридически самостоятельными фирмами с отношениями сетевого характера).

Кластеры — эффективная форма повышения конкурентоспособности продукции. Однако для их формирования необходимо выполнить очень трудные из рассмотренных выше 14 условий.

### Краткие выводы

**1.** Автором разработаны или дополнены многие научные подходы, доказана необходимость применения к управлению конкурентоспособностью сложных объектов 20 научных подходов, каждый из которых более глубоко освещает свой аспект управления. Они не дублируют, а дополняют друг друга. В литературе часто системный подход называют интегральным, синтезирующим все остальные подходы. С нашей точки зрения, это ошибочный взгляд, приводящий на практике только к игнорированию остальных научных подходов, к резкому упрощению процесса принятия решений и увеличению погрешности (допуска) результата. Весь мир идет по пути снижения погрешности экономических и технических решений, а российская экономика, наоборот, идет по пути упрощения.

**2.** Попытка включить все другие научные подходы в системный подход на практике приводит к игнорированию этих подходов, например, комплексного, маркетингового, воспроизводственно-эволюционного, функционального и др., к резкому снижению качества решений.

**3.** В глобальной экономике социально-экономическая система — это не совокупность взаимосвязанных элементов, как трактуется в научной и учебной литературе, а единство внешнего окружения (первично, взгляд вовнутрь) и внутренней структуры объекта системы (вторично, взгляд изнутри). Методологически неверное понимание системы и очередности ее комплексной диагностики приводит к ана-

лизу преимущественно объекта, к неэффективному использованию ресурсов и снижению конкурентоспособности российской экономики.

## Ориентация управления на конкурентоспособность

### Принципы управления конкурентоспособностью в условиях глобализации

По концепции автора, главным в обеспечении конкурентоспособности любых объектов как первого условия достижения высоких конечных результатов (прибыльности, устойчивости, комплексности развития, качества жизни) является *повышение качества управления*. Как уже было отмечено, качество управления можно повысить путем применения инструментов конкурентоспособной экономики, т. е. анализа механизмов действия экономических законов и законов организации, соблюдения научных подходов и принципов, применения современных методов и моделей.

Исходя из авторской концепции управления конкурентоспособностью и рассмотренных ранее принципов управления другими объектами, *управление конкурентоспособностью товаров* и организации можно осуществлять на основе соблюдения следующих принципов:

1) анализ механизма действия экономических законов (закона спроса и предложения, возвышения потребностей человека, эффекта масштаба, конкуренции, экономии времени, убывающей доходности и др.);

2) анализ механизма действия законов организации структур и процессов (закона композиции для построения дерева целей, законов пропорциональности, синергии, самосохранения, развития и др.);

3) соблюдение требований совокупности научных подходов к управлению (прежде всего, системного, комплексного, мар-

кетингового, функционального, глобального, поведенческого, структурного, воспроизводственного);

4) управление различными объектами;

5) ориентация на конкретные рынки и потребности;

6) применение современных информационных технологий (например, CALS) для системной и комплексной автоматизации управления;

7) применение современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа, динамического программирования);

8) ориентация на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью;

9) экономические и управленческие факторы функционирования организации не должны входить в формулу оценки конкурентоспособности организации, так как управленческие факторы служат условием обеспечения конкурентоспособности, а экономические — результатом качества управления конкурентоспособностью объекта (при хорошей работе конкурентоспособность повысится, при плохой — снизится);

10) конструкция или структура формул (моделей) для оценки конкурентоспособности объектов должна учитывать весомость входящих в них факторов (показателей, аргументов);

11) включаемые в формулу (модель) факторы (показатели) преимущественно должны быть удельными или относительными;

12) в систему управления конкурентоспособностью объектов должны быть включены стратегический маркетинг (первая общая функция), стимулирование и регулирование (последняя общая функция, устанавливающая обратную связь потребителей и внешней среды с разработчиками и изготовителями товаров), а также общие функции по планированию, организации процессов, учету и контролю выполнения планов и оперативных заданий.

Перечисленный набор принципов управления конкурентоспособностью товаров и организации является примерным, но без их соблюдения невозможно обеспечить конкурентоспособность. Исходя из конкретной ситуации организация может дополнить и уточнить этот набор принципов.

### **Интеграция экономики, техники и управления в подготовке специалистов по конкурентоспособности**

Поскольку в экономико-управленческой учебной литературе этот вопрос не освещается, то опишу его подробнее, с обоснованиями.

Россия рыночные отношения и систему экономико-управленческого образования начала строить по рекомендациям американских советологов и американских книг по экономике, менеджменту и маркетингу. Буквально с первых дней рыночных реформ в России изменилась официальная точка зрения на систему экономического образования в пользу США (в настоящее время она уже подвергается сомнению). Начался процесс перевода и издания крупными тиражами в основном американской литературы по экономике, менеджменту, маркетингу, некоторые из них в России были почему-то удостоены грифа «Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов вузов». Началась примитивизация высшего экономического и управленческого образования в России.

В переведенных американских книгах по этому направлению много информации 10–60-летней давности, отвечающей на вопросы исторического характера: *Что? Где? Когда? Трудоемкость* ответов на вопросы — О каком предмете, вещи, явлении идет речь? В каком месте? В какое время? — *незначительна*. Как в преподавании истории сообщаются даты, фамилии, названия объектов и другие факты, так и в американских книгах, например по менеджменту, приводится

множество названий фирм, применяемые ими матрицы, организационно-психологические приемы общения, общие (чаще не количественные) результаты их деятельности. Так, в книге *П. Друкера «Практика менеджмента»*, изданной в России в 2001 г., нет ни одной схемы, ни одной таблицы, ни одной формулы (зависимости). Кстати, эта книга была впервые издана в США в 1954 г. и с тех пор она без изменений неоднократно переиздавалась во многих странах. В ней описываются ситуации из практики США 50–60-летней давности. Критический анализ этой и многих других американских книг по направлению «Экономика и управление» приведен в монографии автора<sup>1</sup>. К сожалению, в большинстве вузов России до настоящего времени книги *Ф. Котлера «Маркетинг. Менеджмент»*, *М. Мескона, А. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента»*, *П. Друкера «Практика менеджмента»*, *А. Томпсона и А. Стрикленда «Стратегический менеджмент»* рекомендуются в качестве основных по соответствующей дисциплине.

Российская экономика развивается совершенно в другом, по сравнению с США, измерении. Здесь специалисту надо не приспособливаться к работе действующих в нормальном правовом поле структур и механизмов, не соблюдать давно введенные законы и стандарты, а создавать их заново. И создавать исходя из российских непростых реалий. В этом огромная разница.

Поэтому будущим специалистам и уже практикующим менеджерам, экономистам нужны учебники и учебные пособия (методические рекомендации) по экономике, менеджменту, маркетингу, отвечающие на вопросы: *Почему* (по какой причине, вследствие чего, какую проблему решать)? *Как* (каким образом, по какой методике, технологии)? *Что это даст* (политический, технический, экологический, социальный, эко-

<sup>1</sup> *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, Маркетинг, 2002.

номический или другой вид эффекта)? Для ответа на первые два вопроса нужно овладеть экономическими законами, законами организации, научными подходами, принципами, современными методами и моделями (т. е. инструментами конкурентоспособной экономики). Трудоемкость ответов на «почему» «как» и «что это даст» в десятки — сотни раз выше трудоемкости ответа на историко-информационные вопросы: Что? Где? Когда? Практическая реализация проекта и получение результата требуют еще больших затрат (табл. 4.1).

При этом системный анализ объекта (проблемы) следует проводить исходя из предложенного автором определения: социально-экономическая система — это единство объекта (например, предприятия) и его связей с внешней средой (первично, взгляд вовнутрь).

Этапы системного анализа объекта включают:

- 1) анализ миссии и возможностей объекта;
- 2) анализ и прогнозирование тенденций изменения параметров рынков потребителей товаров и услуг, изготовленных объектов для рынков;
- 3) анализ и прогнозирование тенденций изменения параметров внешней среды (глобальной среды, макро-, мезо- и микроконкурентоспособности);
- 4) анализ и прогнозирование тенденций изменения параметров рынков поставщиков для объекта;

5) разработка предложений по формированию воспроизводственных политик объекта, стратегий, программ, бизнес-планов, производственных и организационных структур объекта и т. д.

Сущность научных подходов была рассмотрена в теме 3. Кроме системного и комплексного подходов, которые обязательно следует применять при подготовке учебно-методической литературы и специалистов, для решения почти любой проблемы следует применять *интеграционный подход*, т. е. интегрировать, в частности, технические, экономические и управленческие аспекты. Интеграция техники, экономики, управления — субстанция конкурентоспособности.

Всегда и всюду нас окружают изделия, представляющие собой либо сложную бытовую технику, аппаратуру, мебель и т. д., либо продукты питания, одежду, обувь, различные услуги, изготовленные или выполненные с применением орудий труда. Одним словом, вокруг нас только техника либо объекты, изготовленные с ее применением. Потребительские свойства и экономичность техники в сферах производства и потребления определяют степень удовлетворения наших потребностей, эффективность использования ресурсов в масштабе народного хозяйства и удовлетворение за счет этого новых потребностей по закону возвышения потребностей.

Некачественная и неэкономичная техника — это отсталое государство, низкое качество жизни. Отсюда следует, что целью лю-

Таблица 4.1

#### Соотношение трудоемкости укрупненных этапов реализации проектов (условный пример)

Наименование этапа реализации проекта (укрупнение)	Трудоемкость этапа в условных единицах
1. Сбор информации для ответа на вопросы: Что? Где? Когда?	1
2. Системный анализ и подготовка ответа на вопрос: Почему?	10
3. Разработка технологии решения проблемы (ответ на вопрос: Как?)	100
4. Реализация проекта (ответ на вопрос: Что это даст?)	1000

бого государства должно быть повышение качества и экономичности техники, достижение за счет этого высокой эффективности использования ресурсов и повышение качества жизни. Поэтому центром любой проблемы и целью общества должно быть повышение конкурентоспособности (качество, экономичность, учет рыночного механизма и фактора организованности) техники, а все остальное — вторично.

Если техника является костной системой, позвоночником любого общества, экономика — его плотью и кровью, то управление — нервной системой и душой. Эффективное решение любой проблемы возможно только на основе концепции единства экономики, техники и управления. Попытка решить в глобальном масштабе (в рамках организации или страны) проблему по развитию одного из перечисленных аспектов, не представив сначала систему как единство экономики, техники и управления, закончится только провалом. Упустив какое-либо одно звено из этой цепи, мы рассыплем всю цепь. Можно совершенствовать компонент системы, но сначала надо построить всю систему, найти взаимосвязи компонентов.

**Концепция единства экономики, техники и управления** в условиях переходной экономики может быть реализована только в нормативно-методических документах различных уровней иерархии: международного, федерального, субъектов федерации (регионального), организации (предприятие, фирма и т. д.). Формы документов могут быть различными: стандарты, законы, постановления, инструкции, методики и т. д. Для упрощения все перечисленные документы мы назвали одним словом «методика».

Методики по любой функции, стадии жизненного цикла объекта, решению любой проблемы должны быть ориентированы на обеспечение (повышение) **конкурентоспособности** управляемого объекта. Это очень сложная проблема, так как в конкурентоспособности отражается все много-

образии аспектов жизни любого коллектива или общества в целом. Конкурентоспособность на современном этапе усиления глобальной конкуренции представляется основой прогресса абсолютно во всех сферах деятельности: образовании, науке, технике, здравоохранении, культуре и т. д.

Таким образом, мы получили новую интегрированную технологию (систему) подготовки инженеров, экономистов и менеджеров, принятия управленческих решений — МЭТУК (методика → экономика + техника + + управление → конкурентоспособность), которая предлагается для внедрения автором (с 1997 г.) в условиях российской экономики. Она впитала в себя все лучшее из естественнонаучной и гуманитарной систем подготовки специалистов, с применением богатого научного инструментария, реализует концепцию единства экономики, техники и управления, нацелена на повышение конкурентоспособности России. Структура и взаимосвязи компонентов МЭТУК представлены на рис. 4.3.

Первая подсистема МЭТУК, *методика*, является как бы началом работы по обеспечению конкурентоспособности управляемого объекта: специалиста, технологии, товара, организации и т. д. Экономисты и менеджеры должны владеть методами анализа механизма действия экономических законов, законов организации в статике и динамике, методами применения научных подходов и принципов управления различными объектами, методами и моделями анализа, нормирования, прогнозирования, оптимизации, оценки управленческих решений в различных областях науки, техники, экономики, управления. Без овладения экономистами и менеджерами методов факторного анализа конкурентных преимуществ персонала, технологии, товара, конкурента и т. д., функционально-стоимостного анализа эффективности использования ресурсов, системного анализа факторов конкурентоспособности внешней среды и внутренней структуры объекта трудно надеяться на

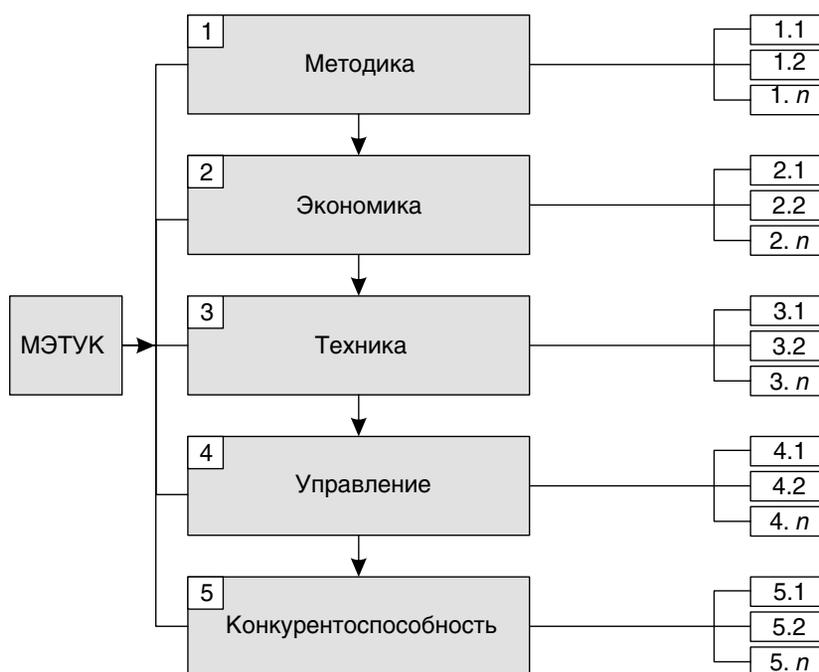


Рис. 4.3. Интегрированная система МЭТУК

успех в жесткой конкурентной борьбе. Выпускники ведущих (находящихся в первой десятке по рейтингу) вузов страны, многие из которых работают в федеральных органах управления, этими методами владеют на уровне понятий, а не на уровне методики и практического применения. Упрощение в российских сложных переходных условиях приводит к дальнейшему снижению научного и кадрового (в смысле конкурентоспособности) потенциала страны.

Конструкторы и технологи должны владеть методами расчета параметров различных объектов по многим направлениям и аспектам (кинематическая схема, структура, компоновка, прочность, целостность, изгиб, кручение, гидравлические, электротехнические и другие расчеты), уметь обеспечивать безопасность, экологичность, экономичность, взаимозаменяемость и, главное, качество и эффективность, т. е. конкурентоспособность объектов проектирования. Не владея перечисленными методами, невозможно методически правильно разра-

ботать стратегию развития объекта, параметры его воспроизводства на конкурентоспособном уровне. Многим перечисленным методам (особенно междисциплинарным, обеспечивающим конкурентоспособность) в российских вузах не обучают (автор работал в восьми вузах, изучал учебные планы, программы и рекомендуемую литературу других вузов, работал конструктором, мастером, экономистом в институтах и на предприятиях многих отраслей народного хозяйства).

Вторая подсистема МЭТУК, *экономика*, представляет собой совокупность знаний и умений в различных областях макро- и микроэкономики, экономики организации (предприятия), экономики конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, ценностей, качества, ресурсосбережения, логистики, функционирования рыночных механизмов, в области статистики, финансов и кредита, бухгалтерского учета и аудита, налоговой и таможенной систем и т. д. Все преподают рыночную экономику, а ее ос-

нову — конкурентоспособность — нигде, никто и никогда еще системно не изучал, мы сразу хотим «перепрыгнуть» через пропасть, отделяющую нас от рыночной экономики. Но ведь однажды мы не допрыгнули до противоположного «берега». Сейчас надо менять всю философию, систему знаний, разрабатывать новую стратегию комплексного развития России на основе совершенно новых подходов, которые описаны в данной книге.

Следует сказать, что Государственный университет управления в 2002 г. сделал первую попытку ориентации подготовки специалистов на конкурентоспособность, открыв коммерческий проект РИМА-Б «Стратегический маркетинг» совместно с Высшей школой Голландии (первый в России учебник для вузов «Стратегический маркетинг» объемом 640 с., тиражом 10 тыс. экземпляров был издан в феврале 2000 г.).

Третья подсистема МЭТУК, *техника*, является материальной основой разработки (проектирования), производства и применения объекта управления. Компонентами этой подсистемы являются технический уровень объекта, технология, технологическое оборудование, средства оснащения и другие элементы средств труда. Все усилия конструкторов, технологов, организаторов производства, экономистов, менеджеров должны быть направлены на оптимизацию конструкции (компоновки, структуры, свойств и т. д.) объекта и технологии его изготовления, транспортирования, эксплуатации (применения) и ремонта (восстановления), на экономию ресурсов по стадиям жизненного цикла объекта (по ресурсоемкости на единицу отдачи отечественная техника уступает лучшим зарубежным образцам в 3–5 раз).

Четвертая подсистема МЭТУК, *управление*, является наиболее сложной для российских менеджеров, экономистов и специалистов, так как им еще не приходилось работать в условиях жесткой конкуренции и их не обучали методам конкуренции, методам выживания в условиях кризиса. Рос-

сийские менеджеры, обученные по неадаптированным к российским условиям переводным книгам по маркетингу и менеджменту, плохо ориентируются в законах организации, научных подходах и принципах, методах и моделях оптимизации качества и ресурсоемкости объектов, изучении рыночных регуляторов. Начиная с 1990 г. международные организации, оценивающие конкурентоспособность стран (Всемирный банк, Всемирный экономический форум, Европейский форум по проблемам управления), неоднократно отмечали, что самыми узкими местами в российской системе являются экономика и управление как разделы науки.

Пятая подсистема МЭТУК, *конкурентоспособность*, является целевой, обобщающей результаты обучения или работы по предыдущим четырем подсистемам. В освоении этой подсистемы российские образование и наука находятся в начале длинного трудного пути. Специалистов по управлению конкурентоспособностью вузы не готовят, такая дисциплина и ее разделы нигде не изучаются, федеральных нормативных актов (законов, указов президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т. д.) и программ по конкурентоспособности нет. В связи с тем что в последние годы слово «конкурентоспособность» стало модным (отчасти благодаря многочисленным публикациям автора по этой проблеме), многие министерства, ведомства и другие организации стали к слову, отражающему смысл их деятельности, добавлять слово «конкурентоспособность». Получаются такие сочетания слов, как качество и конкурентоспособность, безопасность и конкурентоспособность, инновации и конкурентоспособность, экономика и конкурентоспособность, образование и конкурентоспособность и т. д. При таком сочетании слов в одно выражение включаются слова разного уровня абстракции или иерархии; например, качество является фактором (показателем или целью) первого уровня ие-

рархии, а конкурентоспособность — нулевого. Или безопасность и экономика страны — нулевого, а конкурентоспособность — первого и т. д.

Игнорирование системного подхода приводит на практике к игнорированию проблем конкурентоспособности. А если братья за развитие одной подсистемы, не построив сначала всю систему (экономику страны или конкурентоспособность страны и т. д.), невозможно ожидать положительного результата. Наоборот, бессистемное развитие одной составляющей (например, приватизация народного хозяйства без стратегии переходной экономики России) может разрушить всю систему. Подобная оценка в теории и практике рыночных преобразований привела к системному кризису в стране.

Если рассматривать распределение учебных часов по различным специальностям и подсистемам МЭТУК, картина может быть следующей. В нашем примере рассмотрим три обобщенные специальности: инженер, экономист, менеджер. Конкретные рекомендации должны содержаться в государственных образовательных стандартах и решениях ученых советов вузов. Допустим, общая учебная нагрузка студента состоит из трех блоков:

- 1) гуманитарная подготовка;
- 2) естественнонаучная;
- 3) специальная по МЭТУК.

Гуманитарная подготовка осуществляется по философии, логике, истории, социологии, психологии, культуре и т. п. Естественнонаучная подготовка осуществляется по математике, физике, химии, биологии и т. п. Перечень компонентов подсистем МЭТУК был приведен выше. Автором предлагается следующая примерная структура учебной нагрузки студентов (табл. 4.2).

Из представленных в табл. 4.2 видов нагрузки и рассмотренных ранее дисциплин, на наш взгляд, целесообразно 80% регламентировать государственными образовательными стандартами, 10% — учеными со-

ветами вузов, 10% — на выбор студентов. Образование требует государственного мониторинга.

В последние годы некоторые вузы включили в учебные планы новую дисциплину «Управление конкурентоспособностью организации» либо открыли новую специальность или специализацию.

В дисциплины специализации «Управление конкурентоспособностью организации» объемом около 1000 часов необходимо включить следующие дисциплины:

1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью.
2. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью.
3. Экономика и управление знаниями.
4. Системный анализ и диагностика.
5. Инструменты конкурентоспособной экономики.
6. Прогнозирование и нормирование конкурентоспособности.
7. Стратегическая конкурентоспособность.
8. Стратегический маркетинг.
9. Управление конкурентными преимуществами и слабостями организации.
10. Теория и практика конкуренции.
11. Стратегический менеджмент.
12. Инновационный менеджмент.
13. Производственный менеджмент.
14. Психология управления конкурентоспособностью.
15. Правовое обеспечение управления конкурентоспособностью.

### **Факторы повышения качества и эффективности решений по конкурентоспособности**

Как показали исследования автора, в настоящее время снижается качество управленческих решений (особенно стратегических). Для мониторинга управленческих и образовательных процессов следует определять уровень качества и эффективность процессов.

Качество и эффективность управленческих процессов в области маркетинга, НИ-ОКР, производства и т. д. определяются количеством учитываемых при принятии решений внешних и внутренних факторов, применяемых методов и моделей (точнее — инструментов конкурентоспособной экономики). Зависимость этих показателей показана на рис. 4.4.

Анализ рис. 4.4 позволяет констатировать, что чем больше учитываемых факторов и применяемых методов (ЭММ, CALS, СПУ, ФСА, ISO, SA, 6G и др.), тем точнее решение, выше качество и эффективность его реализации (например, эффективность использования ресурсов в развитых странах в 2–4 раза выше, чем в России). Лицо, работающее на глазок, по критериям  $M_1$  и  $\Phi_1$ , получит допуск  $D_1$  и эффективность  $\mathcal{E}_1$  (справа). По первой схеме, в условиях слабой правовой системы и конкуренции, работает Россия, а по второй — развитые страны, страны с нормальной правовой системой и конкуренцией. В центре стрелка показывает направление стратегий ресурсосбережения, повышения всеобщего качества в развитых странах.

На основе идеи, сформулированной на рис. 4.4, можно разработать множество зависимостей (кривых) и тестов для ситуационной оценки конкурентоспособности выпускников вузов, управленческих кадров в госучреждениях, бизнесе.

Упрощенно подход к оценке качества управленческого решения ( $K_p$ ) на основе рис. 4.4 можно сформулировать в следующем виде:

$$K_p = 0,6 \sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{M_{\Phi_i}}{M_{\Psi_i}} + 0,4 \sum_{j=1}^m \beta_j \frac{\Phi_{\Phi_j}}{\Phi_{\Psi_j}}, \quad (4.1)$$

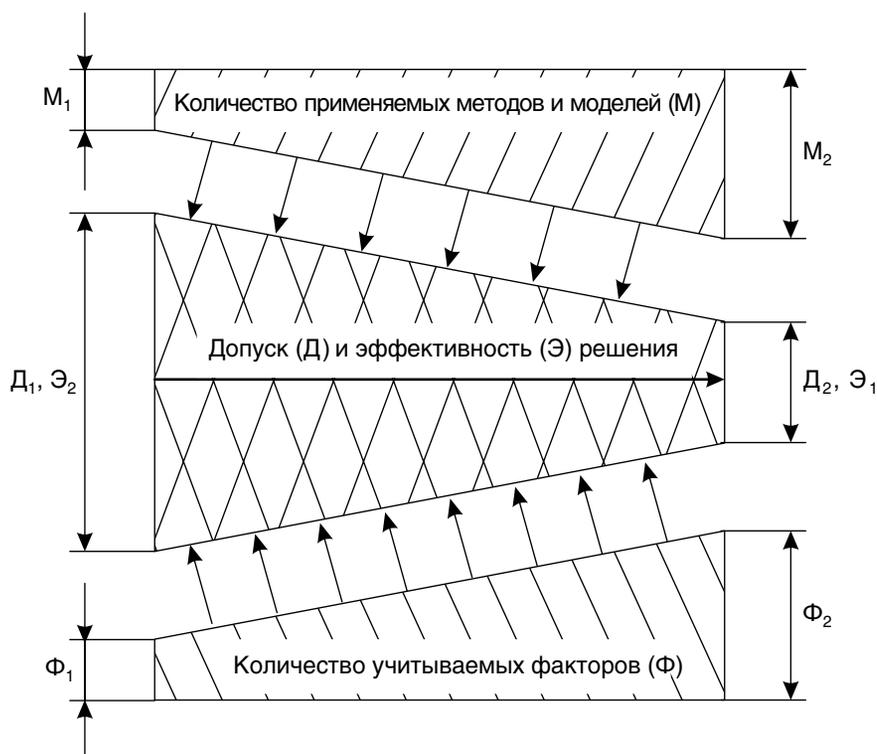
где  $i = 1, 2, \dots, n$  — количество прогрессивных методов и моделей, которые рекомендуется применять в данной ситуации;  $\alpha_i$  — весомость  $i$ -го метода по его прогрессивности;  $M_{\Phi_i}$  и  $M_{\Psi_i}$  — соответственно фактические и нормативные (лучшие) параметры (требования)  $i$ -й методики;  $j = 1, 2, \dots, m$  — количество внешних и внутренних факторов, влияние которых рекомендуется учитывать;  $\Phi_{\Phi_j}$  и  $\Phi_{\Psi_j}$  — соответственно фактические и нормативные параметры (требования) факторов;  $\beta_j$  — весомость  $j$ -го фактора.

В настоящее время отсутствуют подходы и методики повышения качества стратегических решений по повышению конкурентоспособности объектов. Вопрос очень сложный, так как, с одной стороны, в конкурентоспособности синтезируется множество факторов, а с другой — методов и моделей по повышению качества различных процессов тоже множество. Без применения к этому вопросу инструментов новой конкурентоспособной экономики в принципе невозможно что-либо сделать. Поэтому на начальном этапе предлагаем только подход к определению эффективности повышения качества решений.

Ожидаемый экономический эффект внедрения мероприятий по повышению качества сложных стратегических решений можно определить по формуле

$$\mathcal{E}_{к.р} = (K_{p2} - K_{p1}) C_{пр} \cdot P_v - Z_p, \quad (4.2)$$

где  $\mathcal{E}_{к.р}$  — ожидаемый экономический эффект повышения качества стратегического решения за срок службы объекта, тыс. руб.;  $K_{p2}$  и  $K_{p1}$  — соответственно уровень качества решений до внедрения (с индексом 1) и после внедрения (с индексом 2) мероприятий, связанных с изучением дополнительных факторов внешней и внутренней среды, с применением новых методов и моделей управления конкурентоспособностью;  $C_{пр}$  — первоначальная (при старом уровне качества решения) сметная стоимость проекта или другого объекта, тыс. руб.;  $P_v$  — вероятность снижения экономического эффекта в связи с возможностью появления непредвиденных форс-мажорных обстоятельств; рекомендуется принимать в интервале от 0,5 (очень сложные проекты с длительным сроком разработки и внедрения) до 0,90;  $Z_p$  — единовременные за-



**Рис. 4.4.** Зависимость качества и эффективности решения от количества учитываемых факторов и применяемых методов

траты на исследования и разработку мероприятий по повышению качества решения, тыс. руб.

Методика расчета ожидаемого экономического эффекта разработки и внедрения тактических решений любой сложности по повышению конкурентоспособности каких-либо компонентов или процессов не может быть унифицированной для входа организации, процессов в ней и выхода (рынка). В экономической литературе такого подразделения, к сожалению, нет.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности компонентов входа (сырье, материалы, комплектующие изделия, новшества, новое оборудование и т. д.) имеют свои цели, условия, субъекты, объекты и т. д. В процессе мы имеем дело уже с другими условиями, субъектами, объектами (технологии, мощности, организация производства, труда и управления и т. д.). На выходе орга-

низации и на рынке потребителей имеют место совершенно другие условия.

Разработанные автором методики расчета экономического эффекта мероприятий по повышению конкурентоспособности дифференцированно на входе, в процессе и на выходе организации (фирмы) и методы обеспечения их сопоставимости приведены в учебнике «Управленческие решения» (6-е изд.).

### **Подходы к ориентации управления объектами на конкурентоспособность**

Одной из задач Болонского соглашения (процесса) о повышении качества высшего образования в Европе в условиях глобализации, перехода на двухступенчатую подготовку на основе применения унифицированных программ и современных технологий, компетентностного подхода и системы образова-

тельных кредитов является повышение конкурентоспособности выпускников европейских вузов. Российская Федерация в 2003 г. ратифицировала Болонское соглашение и с сентября 2007 г. начала перевод высшего образования на европейские принципы.

Присоединение России к ВТО резко усилит местную и глобальную конкуренцию на всех российских рынках и повысит требования к обеспечению конкурентоспособности всех объектов (субъектов), от персонала до страны в целом. К сожалению, ни российская экономика, ни российская система высшего образования не готовы к присоединению к ВТО.

Уточнение, углубление и применение при разработке собственных трудов системного, комплексного, воспроизводственного, функционального, стратегического и других научных подходов позволило автору сформулировать много элементов научной новизны в теории управления, основные из которых изложены в учебниках, монографиях, статьях. Наиболее концентрированно научная новизна изложена в последних основных работах автора.

В условиях назревающего глобального инновационного прорыва, новой научно-технической революции, формирования концепции шестого технологического уклада, основными компонентами которого являются нано- и биотехнологии, новые глобальные информационные технологии, использование в энергетике водорода и т. д., современные знания и инновации ради обеспечения глобальной конкурентоспособности объектов требуются абсолютно везде, во всех сферах и отраслях, всем работникам.

### **Всеобщие, общие и специфические функции управления конкурентоспособностью**

В учебной и деловой литературе функции управления различными объектами унифицированы, они не подразделяются на общие

и всеобщие. Для упрощения по сути общие функции называются просто функциями: например, планирование, организовывание, координирование, мотивация и контроль. Или анализ, прогнозирование, планирование, организация, контроль и учет, стимулирование, регулирование. В каждом источнике приводится свой набор функций.

«Позвоночником» управления любым объектом является управленческое решение. Поскольку конкурентоспособность России продолжает снижаться и главными факторами ее повышения становятся повышение конкурентоспособности институциональной среды, высшего образования и науки, то для рационального использования средств на решение этих проблем целесообразно углубить и повысить точность процессов управления путем увеличения количества уровней функций управления. Функции управления по сложным объектам целесообразно подразделять на специфические, общие и всеобщие.

Специфические функции управления направлены на оказание отделами и службами организации практических услуг субъектам, занятым непосредственно производством продукции.

К *специфическим функциям*, выполняемым по стадиям жизненного цикла объекта, звеньям производственного процесса или проблемам по организации в целом, следует относить: обеспечение производства (правовое, нормативно-методическое, ресурсное, информационное, социальное, безопасное), обучение и управление персоналом, психология управления, маркетинг, инновации, инвестиции, финансы, учет и аудит, управление качеством, ресурсосбережение, комплексное развитие, охрана окружающей среды, сервис потребителей и др.

По *каждой специфической функции субъекты управления выполняют общие функции*, в которые необходимо включать следующие:

- 1) стратегический маркетинг;
- 2) планирование;

- 3) организация процессов;
- 4) учет;
- 5) контроль;
- 6) стимулирование;
- 7) координация.

Таким образом, 7 общих функций повторяются 17 раз, по 17 специфическим функциям.

В свою очередь, по каждой (подчеркнем: по каждой) общей функции управления сложными объектами субъекты управления на практике выполняют (а в теории это не закреплено) всеобщие функции управления, направленные на разработку, принятие и оформление решения по этой общей функции конкретной специфической функции. К *всеобщим функциям управления*, выполняемым по каждой общей функции, следует относить:

а) организацию работ по выполнению всеобщей функции (издание приказа, формирование исполнителей, финансовое обеспечение и т. д.);

б) анализ и синтез проблемы по данной общей функции (например, по стратегическому маркетингу или по планированию и т. д.);

в) прогнозирование параметров по отдельным факторам конкурентоспособности объекта или специфической функции управления;

г) оптимизацию и экономическую оценку управленческого решения по данной общей функции, выполняющей специфическую функцию (например, стратегический маркетинг);

д) нормирование стратегических параметров управляемого объекта;

е) оформление, согласование и утверждение документа, в котором зафиксированы нормативы и пояснительная записка по выполнению предыдущих всеобщих функций.

В целом, 6 всеобщих функций повторяются 7 раз, по 7 общим функциям.

Таким образом, по каждой специфической функции (их 17) выполняются 7 общих функций (стратегический маркетинг, планирование и т. д.), а по каждой общей функции выполняется 6 всеобщих функций (организация работ, анализ и синтез и т. д.) (рис. 5.5).

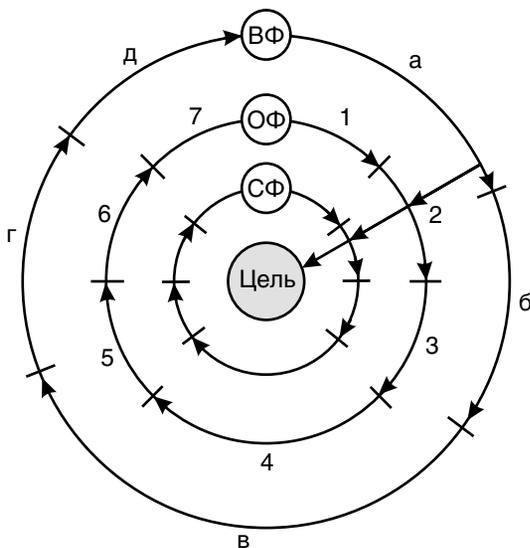
Трудно, конечно, найти взаимосвязи функций управления, представленных на

Таблица 4.2

#### Примерная структура учебной нагрузки студентов, ориентированных на конкурентоспособность

Блок подготовки	Процент нагрузки по специальностям и блокам		
	инженер	экономист	менеджер
1. Гуманитарный	10	20	20
2. Естественнонаучный	20	10	10
3. МЭТУК			
3.1. Овладение методами и моделями	10	10	10
3.2. Экономический	10	35	10
3.3. Технический	35	5	5
3.4. Управленческий	10	10	35
3.5. Управление конкурентоспособностью	5	10	10
Итого	100	100	100

рис. 4.5, а тем более — их выполнять. Однако во всех сферах в условиях глобальной конкуренции конкурентоспособные компании мира тратят миллиарды долларов на повышение качества различных процессов. Так почему качество управленческих процессов, обоснованность решений не должны повышаться пропорционально повышению качества других процессов? Детализация функций управления позволит повысить точность управления. В этом суть деления функций управления объектами на специфические, общие и всеобщие. В теории и на практике уровни, количество и названия (т. е. форма) общих и всеобщих функций будут одинаковыми, а их содержание для каждого объекта будет индивидуальным.



**Рис. 4.5.** Взаимосвязи всеобщих, общих и специфических функций управления конкурентоспособностью объектов:

ВФ — всеобщие функции («а» — «д») по всем общим функциям; ОФ — общие функции (1—7) по всем специфическим функциям; СФ — специфические функции, обеспечивающие выполнение производственных процессов

### Ориентация всеобщего качества на конкурентоспособность

Отправной точкой в формировании государственной политики по управлению качеством продукции в СССР (России) вот уже более 50 лет является высказывание российского философа И. А. Ильина: «Спасение России в качестве». Советские идеологи выражение «в качестве» конкретизировали на свое усмотрение — в «качество продукции». Следует дополнить высказывание И. Ильина следующим образом: «Спасение России в обеспечении всеобщего качества».

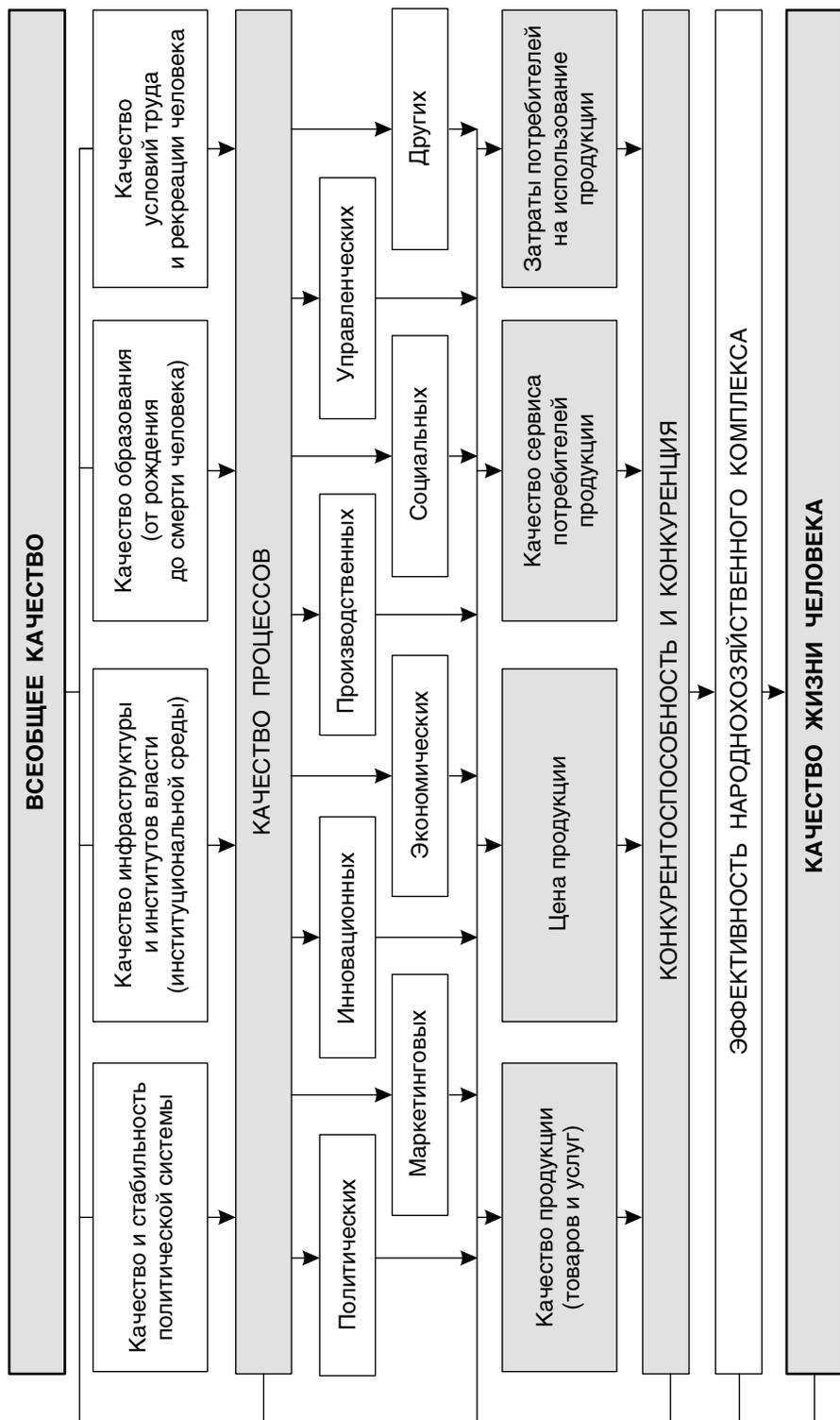
Это совершенно другой подход. Качество продукции и всеобщее качество — понятия разноуровневые. Структура системы «всеобщее качество — конкурентоспособность — качество жизни» представлена на рис. 4.6.

Вынесение во главу угла управления организацией повышения качества продукции привело к тому, что во всех государственных методических документах и учебной литературе в состав показателей качества продукции включены показатели ее ресурсоемкости, к тому же качество в некоторых документах приравнивали с конкурентоспособностью.

На основе этого умозаключения в СССР (России) никто никогда системно и комплексно не занимался ресурсосбережением и управлением конкурентоспособностью различных объектов. Все ресурсы были оттянуты на повышение качества продукции (политика, институты, нормативно-методические документы, премии, награды и т. д.). Не учитывалось, что бесполезно тратить ресурсы на улучшение части (например, качества продукции) без системного анализа и построения целого (конкурентоспособности).

### Ориентация стратегического маркетинга на конкурентоспособность

В 1996 г. была опубликована книга Жан-Жака Ламбена «Стратегический марке-



**Рис. 4.6.** Структура системы «всеобщее качество — конкурентоспособность — качество жизни» (на примере товара)

*Примечание.* От вертикальной линии (слева) к горизонтальным компонентам связи указаны без стрелок, так как между ними существуют как прямые, так и обратные связи.

тинг»<sup>2</sup>. Однако в этой книге не рассматриваются теория и практика разработки стратегических нормативов конкурентоспособности (на входе организации), а описывается практика маркетинговых исследований в европейских компаниях. То же самое можно сказать о книгах *Д. Дея, Д. В. Кревенса*.

Ж.-Ж. Ламбен предложил маркетинг в пространстве и времени подразделять на стратегический и операционный. Автором данной книги обоснована необходимость деления маркетинга на стратегический (на входе организации или другого объекта), тактический (в процессе, краткосрочный) и рыночный (операционный).

Стратегический маркетинг — это теория и практика разработки нормативов стратегической конкурентоспособности персонала, товаров и услуг, организаций, отраслей, страны на основе прогнозирования их ценностей, потребностей, стратегической сегментации рынка, анализа ситуаций на рынках продавцов и покупателей, управления конкурентными преимуществами объектов. Концептуально стратегический маркетинг — это ориентация любой деятельности на внешних и внутренних потребителей, в пространстве — первая стадия жизненного цикла объекта, во времени — первая общая функция управления. В настоящее время этот курс изучается во многих вузах, а в Государственном университете управления совместно с Нидерландской Высшей школой на платной основе с 2002 г. осуществляется подготовка специалистов по стратегическому маркетингу.

Поскольку стратегический маркетинг является первой стадией и первой общей функцией управления (это предложение автора), качество принимаемого решения определяет качество и эффективность на последующих стадиях. Эффективность инвестиций в стратегический маркетинг условно

определяется следующим соотношением: 1: 10: 100: 1000, где 1 — рубль, вложенный в стратегический маркетинг, наиболее эффективное вложение — в образование; 10, 100 и 1000 — соответственно, экономия средств на стадиях разработки объекта, его производства и потребления.

Несмотря на учебно-методическое обеспечение стратегического маркетинга, на практике он пока не нашел широкого применения. Это можно объяснить слабой конкуренцией на различных товарных рынках, отсутствием каких-либо государственных решений и документов по повышению (управлению) конкурентоспособности различных объектов. Отсутствие государственной поддержки процессов повышения конкурентоспособности различных объектов приводит к неуклонному снижению конкурентоспособности России. Так, по оценке Всемирного экономического форума (ВЭФ), в 2006 г. Россия по конкурентоспособности находилась на 62-м месте среди 125 стран, а в 2005 г. — на 53-м (по методике 2006 г.). После присоединения России к ВТО проблема конкурентоспособности различных объектов на местных и глобальных рынках резко обострится. Однако ни система образования и науки, ни государственные органы управления и бизнес не подготовлены к новым условиям глобальной конкуренции, не владеют инструментами конкурентоспособной экономики.

**Маркетинговый подход** предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на внешних и внутренних потребителей. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара и услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товаров фирмы и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции.

<sup>2</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. СПб.: Наука, 1996.

Выполнение перечисленных функций стратегического маркетинга является наисложнейшей проблемой. Маркетинговый подход следует применять при решении любой задачи в любом подразделении фирмы.

При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления являются:

1) повышение качества объекта (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей;

2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объекта, качества сервиса и других факторов;

3) экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента.

В настоящее время маркетинговый подход на стадии формирования стратегии объекта применяется редко в связи со значительными трудностями в прогнозировании потребностей потребителей, нежеланием большинства менеджеров и специалистов применять современные методы и подходы.

В литературе под маркетинговым подходом понимается ориентация деятельности изготовителя на удовлетворение потребностей потребителей в данных товарах. Это очень простая по связям однозвенная цепочка (звено 1.0 на рис. 4.7), которую в условиях переходной экономики, характеризующейся весьма слабой правовой защитой бизнеса и высокой неопределенностью внешней среды, трудно реализовать. Поэтому целесообразно маркетинговый подход в форме ориентации деятельности на потребителей реализовывать и по второй сложной многозвенной цепочке (звенья 2.1–2.4 на рис. 4.7).

Целесообразно по сложному оборудованию, являющемуся основой технического прогресса, и сложной бытовой технике маркетинговый подход реализовывать службой маркетинга через следующие этапы:

1) комплексные исследования и прогнозирование стратегических потребностей, ценностей, параметров рынка, возможно-

стей изготовителя и т. д. и разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товара и сопряженных услуг (звено 1.0 на рис. 4.7);

2) комплексные исследования и разработка нормативов стратегической конкурентоспособности технологий, организационно-технического уровня, НИОКР (звено 2.1), производителя (звено 2.2), предложений для торговой организации и посредников (звено 2.3), требований или предложений для сервисных фирм (звено 2.4);

3) работа по установлению требований по взаимной ответственности за качество работы по многозвенной цепочке (звенья 3.1–3.6);

4) работа по уточнению миссий организаций, предприятий и фирм, положений об отделах, должностных инструкций и других документов, в которых должны быть отражены требования к качеству передаваемых по цепочке работ. При уточнении документов следует помнить правило: качество выхода системы определяется наименьшей оценкой качества ее звеньев. Например, если качество нормативов стратегической конкурентоспособности товара, разработанных службой маркетинга, низкое (оценивается на «удовлетворительно»), то как бы ни старались исследователи, конструкторы, технологи, производственники и работники сервиса потребителей, качество выхода системы не будет иметь оценку выше, чем «удовлетворительно». Или, если на входе у производителей «отлично», а процесс у них оценивается на «удовлетворительно», то качество товара (выход) тоже будет «удовлетворительным»;

5) контроль реализации маркетингового подхода по всем звеньям и стимулирование эффективности всех работ (по следующим критериям: количество, качество, сроки, затраты, надежность).

В настоящее время в соответствии с существующим узким подходом к маркетингу частично (без разработки нормативов конкурентоспособности) выполняются работы только по первому звену.

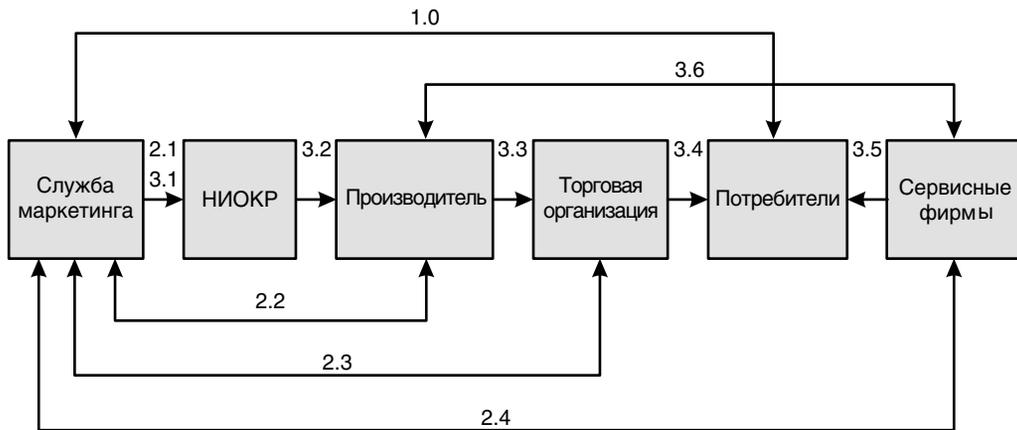


Рис. 4.7. Механизм проявления трехзвенного маркетингового подхода

Маркетинговый подход рекомендуется дополнить анализом соблюдения подхода ценителя эксклюзивного сервиса — это подход покупателя к покупке товара (услуги), *ожидающего*, что:

1) изготовитель на стадии стратегического маркетинга изучил его потенциальную потребность;

2) разработчик и изготовитель применили инструменты конкурентоспособной экономики;

3) продавец честен и профессионален;

4) документация (стандарты, сертификаты, инструкции и др.) объективно отражает уровень качества товаров и услуг, безопасность, ресурсоемкость в сфере потребления и другие параметры;

5) изготовитель, посредники, торговая и сервисная организации не временщики, а постоянные профессиональные партнеры, стремящиеся качественно, с минимальными затратами, своевременно и культурно удовлетворить потребности потребителей;

6) власть защищает покупателя от несправедливости.

### Ориентация структур организации на конкурентоспособность

**Виды структур организации.** Формирование (построение) структуры организа-

ции, ориентированной на конкурентоспособность, — *очень трудная задача*, потому что, *во-первых*, никто никогда этим еще не занимался, *во-вторых*, конкурентоспособность интегрирует (синтезирует) множество аспектов и факторов политического, правового, информационного, технологического, экономического, управленческого, психологического и другого характера и, *в-третьих*, почти все ранее рассмотренные вопросы должны быть отражены в структуре организации.

Конкурентоспособность функционирования организации возможна только при разработке управленческой, организационной и производственной структур, отвечающих принципам конкурентоспособной экономики.

Управленческая структура, или *структура системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность* (СУООК), — это совокупность компонентов внешнего окружения организации как объекта социально-экономической системы и ее внутренней структуры, состоящей из подсистем научного обеспечения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. СУООК служит *вспомогательным инструментом для разработки организационной структуры* и обеспечения конкурентоспособного функционирования организации. В учебной и деловой литературе

(кроме учебников автора) эта структура не рассматривается.

*Организационная структура* — это совокупность взаимосвязанных функциональных служб организации, выполняющих работы по комплексному обеспечению производственных процессов информацией, ресурсами и услугами по маркетингу, исследованиям, разработкам, технологическому обеспечению и т. д. (по вертикали).

*Производственная структура* организации — это совокупность взаимосвязанных производственных подразделений, обеспечивающих выполнение подготовительных, преобразующих (основных), заключительных, вспомогательных и обслуживающих производственных процессов от входа до выхода организации (по горизонтали).

Принципы формирования структур — это совокупность научно обоснованных правил и ориентиров (приоритетов) в формировании функциональных и производственных подразделений, направленных на обеспечение организованности, качества и эффективности функциональных и производственных процессов по выпуску конкурентоспособной продукции.

Взаимосвязи принципов и перечисленных структур организации показаны на рис. 4.8.

#### Принципы рационализации структур

Прежде чем проектировать структуры, необходимо сформулировать принципы их проектирования, к которым относятся следующие:

1) правовая обоснованность структуры организации;

2) формулирование миссии организации;

3) ориентация деятельности на достижение конкурентоспособности;

4) изучение механизма действия законов организации;

5) применение научных подходов (системного, комплексного, функционального и др.) к формированию структуры организации;

6) применение маркетингового подхода к формированию структуры организации и ее стратегии;

7) структуризация целей организации;

8) обеспечение приоритета стратегических вопросов перед тактическими;

9) обеспечение количественной определенности структуры управления;

10) изучение свойств системы;

11) глобализация стратегии организации;

12) обеспечение инновационного характера структуры организации;

13) повышение уровня автоматизации производства и управления;

14) обеспечение адаптивности структуры организации к внешней среде;

15) ориентация на проблемы;

16) сокращение числа компонентов и связей в системе;

17) применение комплексного подхода к формированию структуры организации;

18) применение интеграционного подхода к формированию структуры организации;

19) применение нормативного подхода к формированию структуры организации;

20) применение ситуационного подхода к формированию структуры организации;

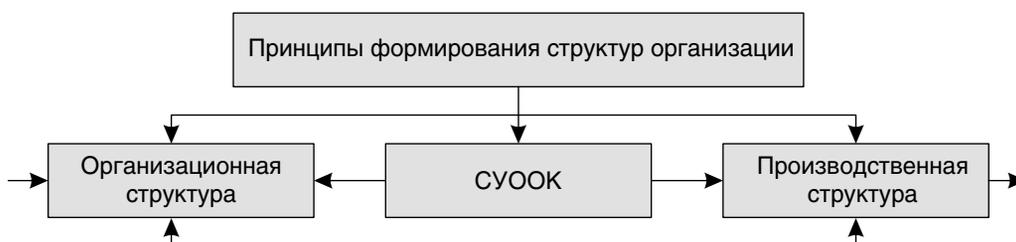


Рис. 4.8. Виды и взаимосвязи структур организации

21) унификация и стандартизация компонентов структуры организации;

22) обеспечение гибкости структуры организации;

23) обеспечение оптимального уровня специализации организации и ее подразделений;

24) обеспечение оптимального уровня универсализации;

25) обеспечение оптимального уровня централизации управления;

26) обеспечение пропорциональности структуры организации;

27) обеспечение прямооточности структуры организации;

28) регламентация структуры организации;

29) стимулирование формирования оптимальной структуры организации и ее развития;

30) разработка системы управления организацией (конкурентоспособностью организации)<sup>3</sup>.

Перечисленные принципы рационализации структуры организации охватывают почти весь круг проблем экономики и создания предприятий. Большинство из них ориентировано на оптимизацию и приспособление структур к требованиям потребителей и рынка, на выпуск конкурентоспособных товаров. Ниже приводятся рекомендации по расчету показателей, характеризующих некоторые принципы рационализации структуры организации.

*Принцип ориентации деятельности на достижение конкурентоспособности* можно оценить удельным весом продукции, выпускаемой организацией, которая конкурентоспособна на внешнем (отдельно по развитым странам, странам Восточной Европы, развивающимся странам и т. д.) и внутреннем рынке.

*Принцип применения маркетингового подхода к формированию структуры органи-*

*зации и ее стратегии* можно оценить удельным весом (в общем объеме документации) технических и нормативно-методических документов (проектов, положений, инструкций, стандартов, методик и т. д.), в которых четко регламентированы требования по ориентации конкретной деятельности на потребителя. Например, если маркетологи разработали обоснованные нормативы конкурентоспособности выпускаемой продукции и других объектов, исследователи документально подтвердили возможность достижения этих нормативов, а конструкторы не смогли разработать конкурентоспособную документацию (не в смысле оформления, а в смысле оригинальности, качества конструкции), значит, конструкторы не применили маркетинговый подход. Или, если в методике по нормированию ресурсов не отражена стадия эксплуатации изделия, то разработчики методики не учитывали запросов потребителя, т. е. не использовали маркетинговый подход.

*Принцип структуризации целей организации* можно оценить удельным весом продукции (в общем ее объеме) и долей подразделений организации, по которым разработано дерево показателей, а также глубиной структуризации. Дерево показателей рекомендуется разрабатывать по всей выпускаемой продукции и подразделениям организации. Глубина структуризации определяется удельным весом выпускаемой продукции (в общем ее объеме), по которой дерево показателей разработано до третьего уровня включительно (на нулевом уровне представлен комплексный показатель — конкурентоспособность продукции на конкретных рынках; на первом — интегральные показатели качества продукции и качества ее обслуживания, цена, затраты потребителя за нормативный срок службы; на втором — обобщающие показатели первого уровня; на третьем — частные показатели соответственно качества и затрат).

*Принцип обеспечения количественной определенности структуры управления,*

<sup>3</sup> Подробнее см.: Фатхутдинов Р. А. Организация производства: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

как и предыдущие, закладывается на стадии проектирования структуры, а проявляется на стадии ее функционирования. Действие этого принципа можно оценить удельным весом показателей, характеризующих статику и динамику подсистем менеджмента организации и введенных в банк данных автоматизированной системы управления организацией, в общем объеме показателей.

*Принцип глобализации стратегии организации* определяется удельным весом продукции, выпускаемой МНК и ТНК, в общем объеме продукции организации.

*Принцип обеспечения инновационного характера структуры организации* рекомендуется определять удельным весом выпускаемой продукции, изготовленной на основе собственных патентов и ноу-хау, в объеме валового дохода, а также числом полученных за отчетный период патентов.

*Принцип повышения уровня автоматизации производства и управления* можно оценивать удельным весом производственных и управленческих операций, полностью выполняемых на автоматах, станках с ЧПУ, с применением компьютеров (для управленческих операций), в общей трудоемкости производственных и управленческих операций. Важно на стадии проектирования структуры организации обеспечить высокий уровень автоматизации в будущем. Главными условиями повышения уровня автоматизации являются увеличение программы выпуска продукции (за счет завоевания новых сегментов рынка) и унификация продукции, ее компонентов, технологических процессов и т. д.

Реализация принципа обеспечения адаптивности структуры организации к внешней среде возможна путем автоматизации мониторинга параметров макро- и микросреды, инфраструктуры региона.

*Принцип применения комплексного подхода к формированию структуры организации* можно оценивать удельным весом аспектов менеджмента, учитываемых при раз-

работке структуры, в общем числе аспектов (технических, экономических, экологических, организационных, психологических, политических).

*Принцип применения интеграционного подхода к формированию структуры организации* можно оценивать уровнем интеграции по ее элементам в инвестиционном проекте создания организации.

*Принцип применения нормативного подхода к формированию структуры организации* можно оценивать следующими двумя показателями:

1) числом методических документов (стандартов, методик, инструкций и т. п.), используемых организацией при проектировании и функционировании организации;

2) удельным весом норм и нормативов, разработанных расчетно-аналитическим методом, в общем числе норм и нормативов, применяемых организацией.

*Принцип применения ситуационного подхода к формированию структуры организации* можно оценивать:

а) числом параметров внешней и внутренней среды организации, по которым осуществляется мониторинг и прогнозирование;

б) удельным весом плановых показателей, по которым проводятся многовариантные расчеты, в общем числе плановых показателей.

*Принцип унификации и стандартизации компонентов структуры организации* можно оценивать тремя основными показателями. Первый показатель — коэффициент межпроектной унификации структуры, рассчитываемый как

$$K_{\text{ун}}^{\text{м}} = \frac{H_3}{H}, \quad (4.3)$$

где  $H_3$  — число наименований компонентов, заимствованных из других структур для проектируемой структуры;  $H$  — общее количество наименований компонентов одного уровня иерархии в проектируемой структуре.

Второй показатель — коэффициент повторяемости компонентов одного уровня иерархии в проектируемой структуре, определяемый по формуле:

$$K_n = \frac{n}{H} > 1, \quad (4.4)$$

где  $n$  — общее число компонентов одного уровня иерархии в проектируемой структуре, шт.

Третий показатель — коэффициент стандартизации структуры:

$$K_{ст} = \frac{H_{ст}}{H}, \quad (4.5)$$

где  $H_{ст}$  — число наименований стандартизованных компонентов (блоков) одного уровня в проектируемой структуре.

Коэффициенты унификации и стандартизации компонентов структуры могут рассчитываться только по компонентам одного уровня иерархии. Например, на первом уровне иерархии структуры организации в состав компонентов следует включать производственные и функциональные подразделения — цехи и отделы, на втором уровне — участки цехов и бюро отделов. По приведенным формулам могут рассчитываться также коэффициенты унификации и стандартизации технических систем (технологий, оборудования и т. п.). Чем больше значения перечисленных коэффициентов, тем выше будет гибкость организации (технической системы).

Рассмотренные показатели унификации и стандартизации компонентов структуры характеризуют *гибкость организации с технической точки зрения*. Для того чтобы организация быстро реагировала на изменения во внешней и внутренней среде, ей нужны ресурсы и достаточная устойчивость функционирования. Представляется целесообразным рассчитывать и анализировать устойчивость не только на стадии функционирования организации, но и при ее проектировании. *Устойчивость организации будет характеризовать гиб-*

*кость организации с экономической точки зрения.*

*Принцип обеспечения оптимального уровня специализации организации и ее подразделений* укрупненно можно оценивать удельным весом профильной продукции в общем объеме продукции, выпускаемой организацией. Основным фактором повышения уровня специализации является унификация и стандартизация производимой продукции. Чем выше уровень специализации, тем больше программа выпуска продукции и ниже ее себестоимость. Наряду с этим повышение уровня специализации производства снижает его гибкость.

*Принцип обеспечения пропорциональности структуры организации* можно оценивать по формуле:

$$K_{пр} = \frac{M_{\min}}{M_{\max}}, \quad (4.6)$$

где  $K_{пр}$  — коэффициент пропорциональности анализируемого объекта (например, производственного процесса, системы управления и т. д.) по мощности, производительности, обеспеченности ресурсами, информацией, квалифицированными кадрами и т. д.;  $M_{\min}$  — минимальное значение данного параметра объекта;  $M_{\max}$  — максимальное значение этого параметра.

*Принцип обеспечения прямооточности структуры организации* можно оценивать по формуле:

$$K_{\text{прям}} = \frac{D_{\text{опт}}}{D_{\text{факт}}}, \quad (4.7)$$

где  $D_{\text{опт}}$  — оптимальная длина пути прохождения предмета труда (изделия, документа, информации и т. д.), исключающего лишние звенья, возврат на прежнее место;  $D_{\text{факт}}$  — фактическая длина пути.

*Принцип стимулирования формирования оптимальной структуры* можно оценивать двумя показателями:

1) удельным весом премий в фонде оплаты труда проектировщиков;

2) числом форм морального стимулирования, применяемых в организации.

Далее рассмотрим показанные на рис. 4.8 структуры организации.

**Структура управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность.** В соответствии с определением системного подхода, предложенным автором, система управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность (СУООК), состоит из внешнего окружения (за «черным ящиком») и внутренней структуры (внутри «черного ящика»). В 1995 г. в книге «Менеджмент конкурентоспособности товара» автором была обоснована необходимость деления социально-экономической системы на внешнее окружение и внутреннюю структуру, состоящую из пяти подсистем:

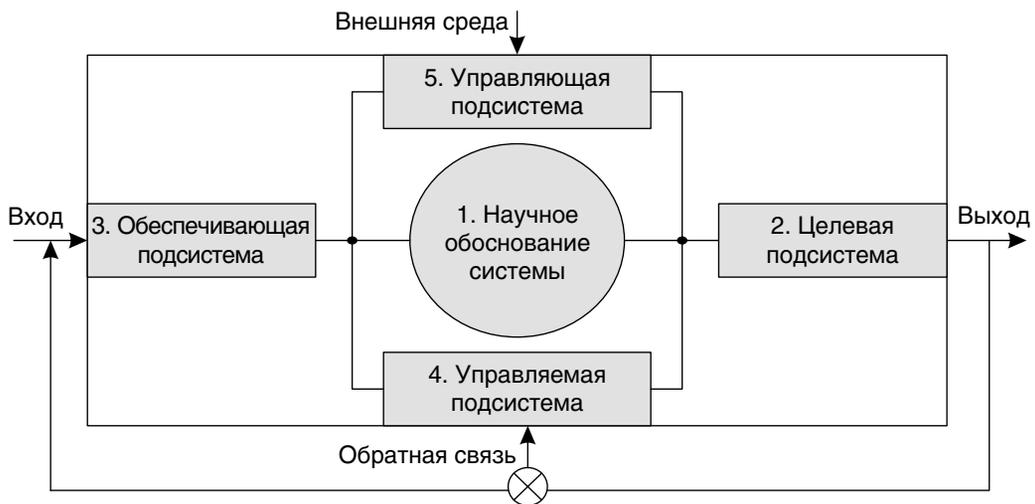
- 1) научное обоснование (обеспечение) системы;
- 2) целевая подсистема;
- 3) обеспечивающая подсистема;
- 4) управляемая подсистема;
- 5) управляющая подсистема.

По отношению к «черному ящику» целевую подсистему (продуктовую) рационально помещать на его выходе, а обеспечивающую (энергетическую) — на входе. Первая подсистема — научное обоснование системы — связана со всеми подсистемами, поэтому ее следует помещать в центре «черного ящика». По аналогичной схеме можно строить систему решения любой проблемы, так как перечисленные подсистемы (компоненты) характерны для любой системы управления или решения проблемы: будь то организация, планирование, принятие решения, покупка товара, маркетинг и т. д.

Структура СУООК представлена на рис. 4.9. К *внешнему окружению* СУООК относятся вход, выход связи с внешней средой и обратная связь. *Внутренняя структура* системы состоит из пяти подсистем, нумерация которых установлена, исходя из очередности их анализа (применения, формулирования). Например, качество применяемых

решений по любому вопросу определяется количеством и глубиной анализа механизмов действия экономических законов и законов организации, соблюдения научных подходов и принципов, применения современных методов и моделей. При решении любого вопроса по любой подсистеме приходится обосновывать процесс принятия решения. Поэтому первая подсистема СУООК «Научное обоснование системы» расположена в центре «черного ящика», является первой и связана со всеми подсистемами.

К входу системы относится все, что получает, например, организация для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности: методические документы, финансовые, трудовые, материальные, информационные и другие виды ресурсов. Задача органов управления сводится к обеспечению конкурентоспособного входа системы путем проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. Если вход будет неконкурентоспособным, то при любом уровне процесса по переработке входа в выход параметры выхода системы тоже будут неконкурентоспособными. Допустим, организация обладает высококвалифицированными кадрами, прогрессивной технологией, новейшим оборудованием, отлаженной системой управления. Однако, если отдельные виды комплектующих изделий, получаемых организацией по кооперации, из-за низкой квалификации маркетологов по показателям качества (прежде всего безотказности) неконкурентоспособны, не отвечают требованиям потребителей, то и выход будет неконкурентоспособным. Другими словами, если вход системы оценивается на «удовлетворительно», а процесс — на «отлично», тогда и выход системы будет удовлетворительным, неконкурентоспособным (гнилое дерево — вход — лазерным инструментом не отшлифуешь). Отсюда вывод: сначала обеспечить конкурентоспособный вход, потом — конкурентоспособный процесс, тогда и выход системы будет конкурентоспособным.



**Рис. 4.9.** Структура системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность (СУООК)

На входе СУООК будет стратегия повышения конкурентоспособности организации.

*Основными условиями обеспечения потенциальной конкурентоспособности выхода являются:*

- 1) высокое качество стратегических маркетинговых исследований и обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих товаров, услуг, новшеств;
- 2) обеспечение конкурентоспособных параметров входа системы;
- 3) обеспечение конкурентоспособных параметров процесса в системе;
- 4) изучение конъюнктуры рынка, применение эффективных стратегий рекламы товара, каналов его распространения (сбыта), сервисного обслуживания и других инструментов рыночного механизма (с хорошим товаром нужно попасть по подготовленным каналам в нужное место в нужное время по оптимальной цене для конкретного потребителя).

К *компонентам обратной связи* относятся дополнительные требования и рекламации потребителей, новая информация по научно-техническому прогрессу и конъюнктуре рынка и т. д. Обратная связь может быть как

с организацией-изготовителем непосредственно, так и с поставщиками входа системы (например, с изготовителем двигателя как комплектующего изделия для автомобиля; изготовителем кинескопа как комплектующего изделия телевизора).

К *внешней среде СУООК* относятся мировое сообщество, макро-, мезо-, и микроконкурентоспособность.

*Подсистема научного обоснования* (новая конкурентоспособная экономика) была рассмотрена в предыдущих разделах.

*Целевая, обеспечивающая и управляющая* (субъект управления) подсистемы будут рассмотрены позже.

**Организационная структура.** Организационная структура компании (организации) может быть линейной, функциональной, линейно-функциональной, матричной, бригадной, дивизиональной либо проблемно-целевой. Наиболее эффективной, на наш взгляд, организационной структурой является проблемно-целевая.

К *факторам развития структуры* предприятия относятся развитие специализации и кооперирования производства, автоматизация управления, применение совокупности научных подходов к проектированию струк-

туры и функционированию системы менеджмента, соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов (пропорциональность, прямолинейность и др.), перевод существующих структур управления на проблемно-целевую структуру.

Основные принципы формирования *проблемно-целевой структуры предприятия* включают:

- целевой подход, т. е. формирование структуры на основе дерева целей предприятия;
- комплексность в определении числа заместителей руководителя предприятия (1-й уровень дерева целей);
- ориентацию на проблемы, т. е. формирование подразделений для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию (2-й уровень дерева целей);
- ориентацию на конкретные товары или рынки при построении структур подразделений по отдельным товарам или рынкам, формирование финансового плана предприятия (на 3-м уровне дерева целей);
- отсутствие специальных подразделений для обязательной горизонтальной координации выполнения целей предприятия;
- обеспечение мобильности и адаптивности структуры к изменениям;
- обеспечение маркетологами координации решения проблем по достижению конкурентоспособности конкретных товаров (по горизонтали).

Таким образом, структура определяется числом и уровнем детализации разработки принципов и требований к ее формированию, структурой дерева целей, содержанием положений об отделах и должностных инструкций. На рис. 4.10 представлена проблемно-целевая организационная структура, учитывающая перечисленные условия.

*Число отделов, цехов и других подразделений, их структура и численность* зависят от объема продаж, номенклатуры, сложности и масштаба выпускаемой продукции, уровня специализации, кооперирования,

концентрации, комбинирования производства и других факторов. Минимальная численность управленческого аппарата любого предприятия — 2 человека (руководитель и главный бухгалтер). Максимальное количество отделов крупной компании может достигать 30, с общей численностью управленческого персонала до 500 человек (кроме персонала цехов).

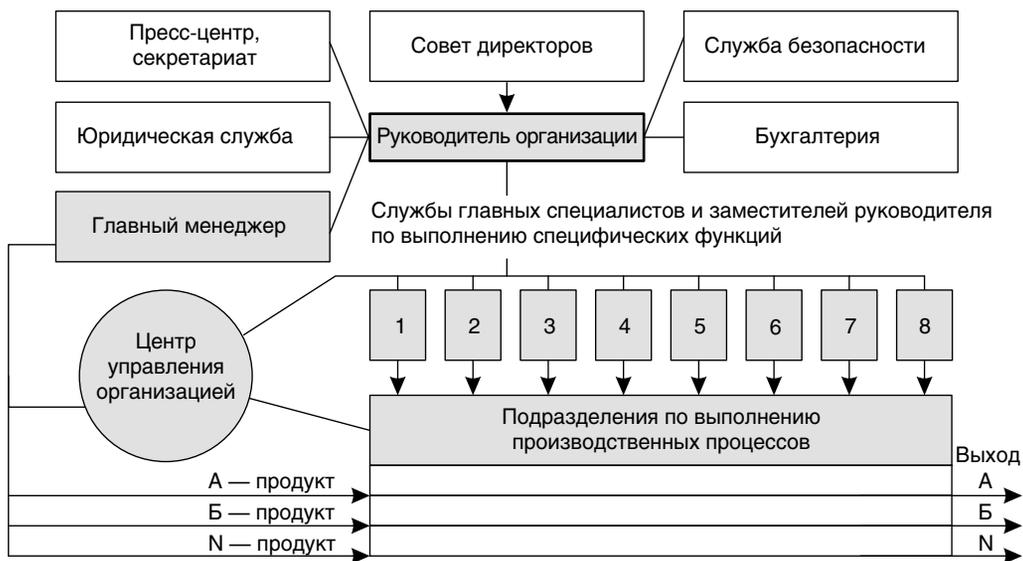
Предлагаемая проблемно-целевая структура управления обладает всеми преимуществами ранее рассмотренных структур и одновременно не имеет очевидных недостатков. Проблемно-целевая структура обеспечивает высокий уровень специализации работников, выполняющих конкретную цель (задачу, задание) дерева целей. Она состыкована со структурой системы менеджмента, проста в построении и функционировании, имеет орган, координирующий решение проблем по достижению конкурентоспособности товаров, адаптивна к изменениям.

Функции по обеспечению конкурентоспособности, эффективности, воспроизводству не закреплены за отдельными службами, так как *этими вопросами должны заниматься все службы, каждая по своей сфере деятельности*. Например:

а) *ответственность за уровень стратегической конкурентоспособности* объектов несет главный маркетолог;

б) *ответственность за уровень потенциальной конкурентоспособности* — руководители служб НИОКР (в части реализации нормативов стратегической конкурентоспособности объектов в конструкторской документации), ОТПП (в части реализации требований конструкторской документации в технологиях), логистики (в части конкурентоспособности компонентов входа компании), заместитель руководителя по производству (в части соблюдения технологий по качеству, количеству, затратам, срокам, условиям хранения);

в) *ответственность за уровень реализованной конкурентоспособности* — главный



**Рис. 4.10.** Проблемно-целевая организационная структура крупной комплексной компании:

А, Б, N — руководители проектов — координаторы по продуктам (маркетологи, менеджеры по продуктам); 1 — служба главного маркетолога (разработка стратегии повышения конкурентоспособности, реклама, тактический маркетинг); 2 — заместители руководителя (ЗР) по управлению знаниями, персоналом, социальными вопросами; 3 — служба НИОКР; 4 — служба ОТПП; 5 — служба главного инженера (механика, энергетика, основные фонды, капитальное строительство, экология); 6 — служба главного экономиста (планирование, заработная плата, финансы, эффективность); 7 — ЗР по производству и сервису потребителей; 8 — ЗР по закупочной и сбытовой логистике

маркетолог (в части обоснованности цены, качества политики рекламы и тактического маркетинга), заместители руководителя по производству (в части качества внутреннего аудита и сертификации, качества упаковки и документации на товар), по логистике (в части качества организации доставки до торгового центра, хранения, организации продаж), руководитель проекта (маркетолог, менеджер) по данному виду продукта (в части организованности всех процессов и оперативности их выполнения в соответствии с планами).

**Производственная структура.** Характер построения подразделений, их число определяются такими *формами организации производства*, как специализация, концентрация, кооперирование, комбинирование.

В зависимости от формы специализации производственные подразделения предпри-

ятия организуются по технологическому (на выполнении отдельной операции или вида работ), предметному (на изготовлении отдельного вида продукции или ее составной части) и смешанному (предметно-технологическому) принципам. По *технологическому принципу* на машиностроительных предприятиях специализируются литейные, кузнечные, термические, сборочные цехи; на текстильных предприятиях — прядильные, ткацкие, отделочные (красильные) цехи; на металлургических предприятиях — доменные, сталелитейные, прокатные цехи и т. д. При использовании технологического принципа оборудование располагают исходя из выполнения однородных технологических операций для обработки разных деталей. Оборудование формируют по однотипным группам, например, в механическом цехе на одном участке могут быть сгруппированы

только токарные станки, на другом — строгальные, на третьем — фрезерные.

Технологический принцип облегчает руководство цехом или участком: мастер, отвечающий за группу однородных станков, может всесторонне изучить их; при чрезмерной загрузке одного станка работа может быть передана на любой освободившийся станок. Однако технологический принцип имеет и недостатки. Так, при большом разнообразии продукции нужны частые переходы от одних технологических операций к другим. Это требует дополнительного времени на переналадку станков, удлиняет цикл изготовления, усложняет планирование и производственные связи подразделений и др. Поэтому этот принцип неэкономичен. Его применяют в условиях единичного и мелкосерийного типа производства с большой номенклатурой деталей.

При использовании *предметного принципа* построения цехов каждый из них специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части. По этому принципу сформированы цехи в крупносерийном и массовом производстве. Так, на автомобильном и тракторном заводах выделены цехи моторов, шасси, колес, кабин; на обувной фабрике — цех рантовой обуви и т. д. Оборудование в цехах при использовании предметного принципа располагают в порядке (последовательности) выполнения технологических операций. Оно здесь разнородно и предназначено для изготовления отдельных деталей или составных частей изделия.

Цехи делятся на отдельные предметные участки, например, участки по изготовлению валов, шестерен, поршней и т. д. Оборудование устанавливается так, чтобы обеспечить прямолинейное движение деталей, закрепленных за участком. Детали обрабатывают партиями, время операции на отдельных станках не согласовано со временем операции на других. Детали во время работы хранят у станков и затем транспортиру-

ют всей партией. Предметные участки часто имеют замкнутый цикл. Как правило, они оснащены всем комплексом оборудования, необходимым для изготовления продукции. Так, на механических участках, организованных по предметно-замкнутому циклу, кроме механической производят термическую обработку, сварку, окраску и т. д. По такому принципу построены участки механических цехов многих заводов.

При организации цехов и участков по предметному принципу создаются благоприятные условия для применения передовых методов организации производства и труда. Расстановка оборудования по ходу выполнения технологических операций резко сокращает путь движения обрабатываемых деталей и затраты времени на их транспортировку. Возникают благоприятные предпосылки для организации поточных и автоматических линий, более полно используется оборудование, рабочие специализируются на выполнении узкого круга операций, в результате чего повышается их квалификация, улучшается организация труда, усиливается ответственность за качество выпускаемых изделий. При этом мастер полностью отвечает за весь цикл изготовления изделия. Все это ведет к росту производительности труда и снижению себестоимости продукции. К недостаткам, присущим предметным цехам и участкам, можно отнести неполную загрузку оборудования на отдельных операциях вследствие небольшого объема работ. Организация таких участков наиболее целесообразна при относительно постоянной и небольшой номенклатуре выпускаемых изделий, т. е. она присуща крупносерийному и частично массовому производству.

При *поточном принципе* построения цехов происходит разделение участков на поточные линии. Поточные линии организуют или в виде отдельных поточных участков, специализированных на обработке одного или нескольких изделий, или в виде одной сквозной поточной линии. Поточные методы работы свойственны массовому производ-

ству. Начальным звеном производственной структуры служит рабочее место. Расположение рабочих мест зависит от типа производства. Например, на поточных линиях они расположены по ходу технологического процесса и по времени связаны единым тактом потока. На предприятиях, где не используется поточный метод организации производства, рабочие места размещают преимущественно по группам однотипного оборудования.

При *предметно-технологическом (сמשанном) принципе* построения цехов заготовительные цехи (литейные, штамповочные, прессовые, кузнечные) специализируются по технологическому принципу, а обрабатывающие — по предметному. Приведенная на рис. 4.11 производственная структура характерна для большинства крупных машиностроительных предприятий мелкосерийного и серийного типа производства, отличающихся высоким уровнем комбинирования и низким уровнем предметной и технологической специализации. Производственные структуры предприятий (организаций, фирм и т. п.) других отраслей народного хозяйства в целом значительно проще.

*Основными факторами развития производственных структур предприятий являются:*

- регулярное изучение достижений в области проектирования и развития производственных структур с целью обеспечения мобильности и адаптивности структуры предприятий к нововведениям и новой продукции;

- оптимизация числа и размеров производственных подразделений предприятия;

- обеспечение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими подразделениями;

- обеспечение конструктивной однородности выпускаемой продукции;

- рациональность планировки подразделений и генерального плана предприятия;

- повышение уровня автоматизации производства;

- обеспечение соответствия компонентов производственной структуры предприятия принципу пропорциональности по производственной мощности, прогрессивности технологических процессов (с точки зрения требований конструкции), уровня автоматизации, квалификации кадров и других параметров;

- обеспечение соответствия структуры принципу прямоточности технологических процессов с целью сокращения длительности (пути) прохождения предметов труда;

- обеспечение соответствия уровня качества процессов в системе (производственной структуре предприятия) уровню качества входа системы. Тогда и качество выхода системы будет высоким;

- создание внутри крупного предприятия (объединения, акционерного общества, фирмы и т. п.) юридически самостоятельных мелких организаций с предметной или технологической специализацией производства;

- сокращение нормативного срока службы основных фондов;

- соблюдение графиков планово-предупредительного ремонта основных производственных фондов предприятия, сокращение продолжительности проводимых ремонтов и повышение их качества, своевременное обновление фондов.

Примерная производственная структура машиностроительного предприятия приведена на рис. 4.11.

Взаимосвязи производственных процессов, выполняемых соответствующими подразделениями предприятия, со специфическими функциями показаны на рис. 4.12.

### Краткие выводы

1. Мировая наука конкурентоспособностью как категорией стала заниматься в 80-е гг. XX в. В настоящее время теория управления конкурентоспособностью только начинает формироваться.

2. Принципы управления конкурентоспособностью объектами должны отвечать требованиям научных подходов.

3. Одним из инструментов конкурентоспособной экономики является интеграция экономики, техники и управления на основе системы МЭТУК (методика → экономика + техника + управление → конкурентоспособность).

4. Обучение следует ориентировать на конкурентоспособность при помощи введения в учебные программы подготовки инженеров, экономистов, менеджеров дисциплин специализации «Управление конкурентоспособностью организации».

5. Подготовку менеджеров в российских вузах следует переводить с вопросов исторического характера: Что? Где? Когда? на вопросы организационно-технического и социально-экономического характера: Почему? Как? Что это даст?

6. Чтобы экономико-управленческой науке не отстать от рывка в других отраслях науки, переходящих на международные стандарты и технологии, необходимо оценивать качество и эффективность стратегических решений, улучшать эти показате-

ли с применением инструментов конкурентоспособной экономики.

7. Многие подходы и методы управления как науки устарели, учебники упрощаются. Поэтому необходимо их переводить на новую парадигму управления, ориентированную на конкурентоспособность.

8. Бесплезно тратить средства на улучшение части без построения и системного анализа целого. Организация — это не система как совокупность взаимосвязанных компонентов, а объект социально-экономической системы (система = объект + его связи с внешней средой). Не качество продукции, а всеобщее качество следует ориентировать на конкурентоспособность.

9. Стратегический маркетинг тоже следует ориентировать на конкурентоспособность при помощи прогнозирования будущих параметров рынка, разработки нормативов конкурентоспособности объектов, применения трехзвенной цепочки маркетингового подхода.

10. Структуры организаций можно ориентировать на конкурентоспособность при помощи разработки проблемно-целевой структуры, объединяющей в виде матрицы

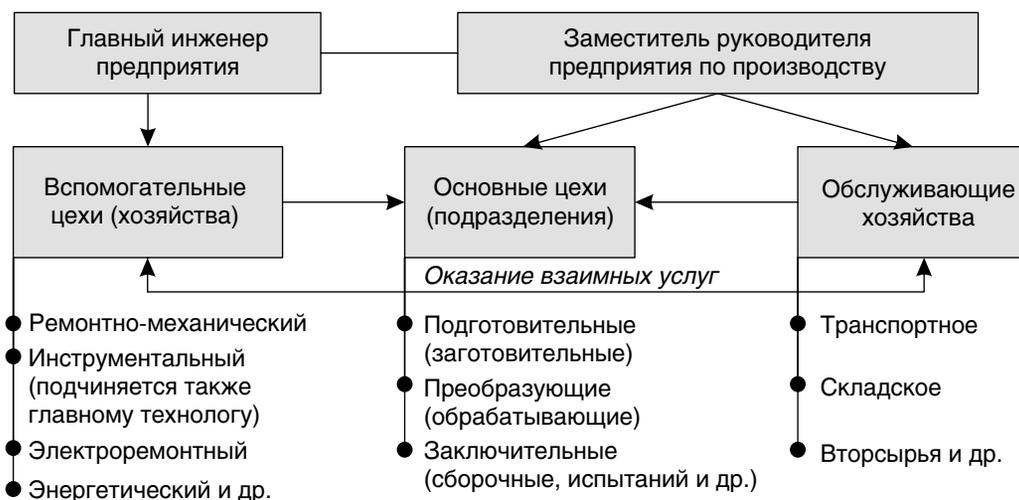
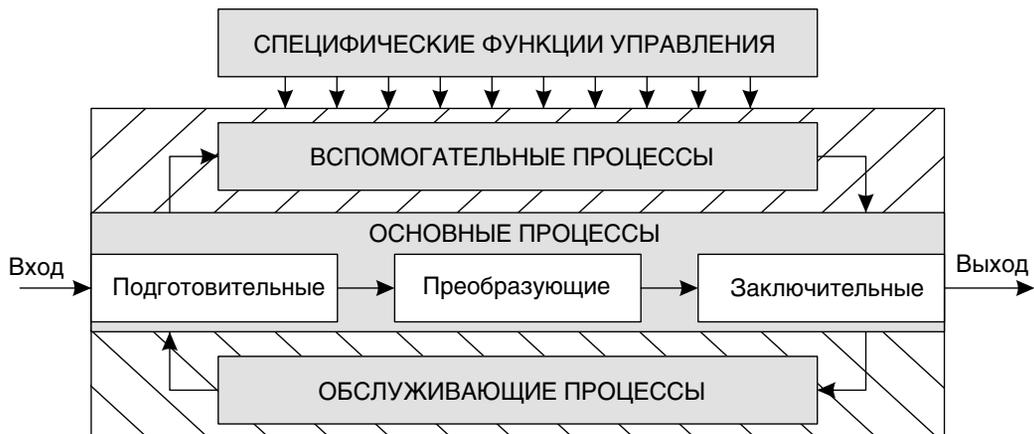


Рис. 4.11. Примерная производственная структура машиностроительного предприятия



**Рис. 4.12.** Взаимосвязи производственных процессов и специфических функций управления

специфические функции управления, производственные процессы и руководителей проектов — координаторов по продуктам (или маркетологов, менеджеров).

### Список литературы

1. *Александрова Л. А.* Конкурентоспособные промышленные кластеры: Теория и практика формирования. Саратов: Издательский центр СГСЭУ, 2005.
2. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Дашков и К°, Маркетинг, 2002.
3. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. СПб.: Наука, 1996.
4. *Фатхутдинов Р. А.* Организация производства: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

*R. A. Fatkhutdinov, Doctor of Economics, Academician, Russian Academy of Quality Problems, Professor, Theory and Practice of Competition Chair, Moscow University of Industry and Finance, Member of the Quality Standards Committee in the RF CCI, Moscow*

## DEVELOPMENT OF OBJECTS' COMPETITIVE ADVANTAGES IN COMPETITIVE ECONOMY

The journal continues to publish Professor Rais Akhmetovich Fatkhutdinov's textbook «Organization's Competitive Capacity Management».

The fourth topic is devoted to the problems of additional synergetic reserves that increase companies' competitive capacity on the basis of cluster formation. The author reveals principles of competitive capacity management at the time of globalization, factors of increasing quality and effectiveness of decisions on competitive capacity; he also studies universal, general and specific functions of competitive capacity management. On the basis of the systematic approach the author shows the management structure of a competition-oriented organization.

**Key words:** competitive advantages, cluster approach, cluster firms, principles of competitive capacity management, functions of competitive capacity management.

# ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

*Авдашева С. Б., Шаститко А. Е.*

**Конкурентная политика: состав, структура, система**

*Томас Ди Лоренцо*

**Происхождение антимонопольного регулирования:  
риторика и реальность**

*Коротков А.В.*

**Конкуренция в эпоху перемен: чем нам помогут информационные  
технологии?**

*Попова А. Н.*

**Методика оценки конкурентоспособности инновационной продукции**

---

## ПОДПИСКА - 2010

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:  
Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер	900 руб.	4 номера	3600 руб.
2 номера	1800 руб.	5 номеров	4500 руб.
3 номера (полугодие)	2700 руб.	6 номеров (годовая)	5400 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для Вас вид подписки.

Подписка на журнал может быть осуществлена:

по каталогу агентства «**Роспечать**» (на 1–2-е полугодие 2010 г.), подписной индекс **36207**;  
по объединенному каталогу «**Пресса России**» (на 1–2-е полугодие 2010 г.), подписной индекс **88060**;  
через редакцию журнала, тел./факс (495) 987-4374, e-mail: journal@marketds.ru  
Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

---

Учредитель и издатель ООО «Маркет ДС Корпорейшн»  
Свидетельство о регистрации ПИ №ФС77–25191

Редакция:

Руководитель департамента периодики Н. В. Разевиг  
Заместитель главного редактора А. В. Бабошин  
Литературный редактор Е. И. Андрианова  
Дизайн макета и верстка Б. В. Зипунов

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский пр-т., д. 80, корп. Г, оф. 513  
Тел.: (495) 987-43-74  
e-mail: book@marketds.ru; www.marketds.ru

Наши реквизиты:

ООО «Маркет ДС Корпорейшн»  
ИНН 7702267103  
КПП 770801001  
Р/с 40702810100100223100  
в ОАО АКБ «НЗ Банк», г. Долгопрудный  
К/с 30101810100000000259  
БИК 044552259

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.  
Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции.

© ООО «Маркет ДС Корпорейшн»  
Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт».  
111024, г. Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2 Б  
Заказ №