

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

Сентябрь–октябрь 2010 года

№5 (23)

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

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



От редакции

Пятый номер журнала содержит разнообразные материалы, ориентированные на интересы различных категорий читателей. В разделе «Конкурентные стратегии и тактики» представлено интервью с известным российским предпринимателем, главным исполнительным директором компании X5 Retail Group **Л. А. Хасисом**, в котором речь идет о действии нового закона о регулировании торговой деятельности, вопросах слияния и поглощения компаний, принципах продвижения «частных марок» и других аспектах развития предпринимательства в сфере торговли.

Журнал завершает публикацию статьи **А. И. Коваленко** о дарении неукomплектованного оборудования как нарушении законодательства о защите конкуренции. Именно дарение неукomплектованного медицинского оборудования трактуется как действие, реально ограничивающее конкуренцию на соответствующем рынке.

В рубрике «Правила конкуренции» на суд читателей представлена статья **В. С. Тикина** «Недобросовестная конкуренция как аутсорсинг фирмы», в которой освещен оригинальный авторский подход к проблеме института недобросовестной конкуренции, противоречащий общепринятому пониманию этого правового нарушения. Редакция представила свою точку зрения по данному вопросу.

В статьях **И. В. Губенко** и **О. П. Мокеровой** рассматриваются различные аспекты формирования конкурентоспособного бренда и влияния инструментов мерчандайзинга на повышение эффективности продаж.

По сложившейся традиции в разделе «Учебно-методические материалы» публикуются очередная глава учебника **Р. А. Фатхутдинова** и задания для курса «Теория отраслевых рынков» из практикума **Г. Ф. Юсуповой** и **О. И. Спиридоновой**.

Редакция информирует своих читателей о конкурсе лучших публикаций в журнале «Современная конкуренция» за 2010 г.

Главный редактор
Ю. Б. Рубин

СОДЕРЖАНИЕ

События и факты 3

Теория конкуренции

Спиридонова О. И.

Структура рынка электроэнергии:
рынок форвардных контрактов
и стимулы к молчаливому сговору. 15

Конкурентные стратегии и тактики

Хасис Л. А.

Розничный рынок продовольственных
товаров: конкурентные стратегии
и государственное регулирование 25

Конкурентоспособность бизнеса

Губенко И. В.

Стратегические подходы к формированию
конкурентоспособного бренда 34

Казаков М. В.

Роль конкурентоспособности персонала
в конкуренции между субъектами
предпринимательства. 45

Правила конкуренции

Тикин В. С.

Недобросовестная конкуренция
как аутсорсинг фирмы 53
От редакции. 63

Главный редактор:

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент Российской академии образования,
Почетный работник высшего профессионального
образования Российской Федерации

Редакционный совет:

Бандурин Александр Владимирович

доктор экономических наук, профессор

Гельвановский Михаил Иванович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАЕН, действительный член
Академии экономических наук и предпринимательской
деятельности России

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН, академик РАЕН,
действительный член Международной
Академии менеджмента

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор

Новашина Татьяна Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент

Коваленко А. И.

Дарение неукomплектованного
оборудования как нарушение
законодательства о защите
конкуренции. 65

Отраслевая конкуренция

Мокерова О. П.

Применение инструментов
мерчандайзинга
как фактор повышения
оптовых продаж
на предприятиях Кировской области . . . 71

Учебно-методические материалы

Юсупова Г. Ф., Спиридонова О. И.

Теория отраслевых рынков
Тема: «Сговор: экономическая
теория и антимонопольная
политика» 84

Фатхутдинов Р. А.

Методы выполнения всеобщих
функций управления
конкурентоспособностью
организации. 96

Правила оформления рукописей 139

Разу Марк Львович

доктор экономических наук, профессор,
Заслуженный деятель науки РФ

Сорокин Дмитрий Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент РАН

Сушкевич Алексей Геннадьевич

кандидат экономических наук,
начальник Аналитического управления ФАС

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 истории бизнеса

Редакционная коллегия:

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук

Матвиенко Денис Юрьевич

II ежегодная конференция «АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В РОССИИ»

В Москве 22 октября 2010 г. прошла II ежегодная конференция «Антимонопольное регулирование в России», организаторами которой выступили газета «Ведомости», Некоммерческое партнерство «Содействие развитию конкуренции» при поддержке ФАС России.

Данная конференция собрала представителей законодательной, исполнительной и судебной власти, а также ведущих юристов и экономистов для обсуждения состояния антимонопольной политики на современном этапе и соответствия антимонопольного законодательства лучшим мировым стандартам.

Первая сессия конференции проходила под названием «Антимонопольная политика на современном этапе» и открывалась ключевым докладом мероприятия — выступлением руководителя ФАС России **И. Ю. Артемьева**, который представил актуальные аспекты развития антимонопольной политики.

И. Ю. Артемьев отметил, что в рейтинге эффективности правоприменения Всемирного обзора конкуренции антимонопольный орган России попал в «лигу» с 19-го по 29-е место, получив три звезды, что соответствует оценке «хорошо». По мнению докладчика, этот факт отражает не только результаты работы ФАС России, но и высокий уровень антимонопольного законодательства и судебной практики, а также степень взаимодействия общественных и профессиональных структур с регулятором.

Также И. Ю. Артемьев обнародовал отдельные статистические данные по итогам анализа деятельности антимонопольной службы за первое полугодие 2010 г. Так, за

указанный период ФАС России было возбуждено 5437 дел о нарушении антимонопольного законодательства, что в 1,3 раза больше этого показателя за первое полугодие 2009 г. Причем в 3879 случаях принято решение о наличии нарушения антимонопольного законодательства. Важным показателем качества работы ФАС России является тот факт, что из 1413 обжалованных в суде решений лишь 189 было отменено судом последней инстанции. Данные цифры свидетельствуют о том, что увеличение активности ФАС России не сопровождается снижением качества проведения исследований.

Обращаясь к последним событиям в судебной практике, И. Ю. Артемьев отметил, что решение Президиума ВАС РФ в отношении дела ОАО «ТНК-ВР Холдинг»¹ не имеет аналогов, «носит исторический характер и войдет во все учебники по конкуренции». По мнению докладчика, оно окажет существенное влияние на процессы, происходящие в нефтяной и металлургической отраслях, на рынках нефтепродуктов и удобрений.

Руководитель ФАС России обратил внимание участников конференции на важность изменений, внесенных в Постановление Пленума ВАС РФ № 30².

¹ Постановление Президиума ВАС РФ № 16 678/09 от 25 мая 2010 г. в отношении ОАО «ТНК-ВР Холдинг». http://www.fas.gov.ru/solutions/solutions_30_436.html.

² Постановление Пленума ВАС РФ от 14 октября 2010 г. № 52 «О внесении изменений в Постановление Пленума ВАС РФ от 30 июня 2008 г. № 30 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства».

Постановление Пленума ВАС РФ от 14 октября 2010 г. № 52 разъяснило ряд вопросов:

- о моменте вступления в силу решений антимонопольного органа (с даты изготовления такого решения в полном объеме);

- о порядке применения хозяйствующими субъектами и судами определенных антимонопольным органом справедливых цен;

- о применении примечания к ст. 14.32 КоАП РФ (заявления об освобождении от ответственности могут подаваться до вынесения решения по делу).

И. Ю. Артемьев сообщил о том, что 4 октября 2010 г. его службой на рассмотрение Правительства РФ внесен «Третий антимонопольный пакет» поправок, и кратко охарактеризовал процессы согласования с отраслевыми ведомствами замечаний к нему.

Докладчик напомнил основные положения входящих в «пакет» законопроектов:

- сокращение перечня безусловных запретов (*per se*);

- исключение уголовной ответственности за согласованные действия и вертикальные соглашения;

- уточнение понятия запрещенной координации экономической деятельности;

- детализация требований к согласованным действиям (публичные заявления о планируемом поведении, введение минимальной доли рынка участника согласованных действий);

- уточнение критериев монопольно высокой цены (использование биржевой цены, ретроспективного анализа, мировых индикаторов цен);

- дифференциация административной ответственности за злоупотребление доминирующим положением (фиксированный штраф за злоупотребление, не связанное с ограничением конкуренции), за исключением субъектов естественных монополий;

- получение права направлять предостережения должностным лицам хозяйствующих субъектов.

И. Ю. Артемьев объяснил смысл и причины введения этих и некоторых других правовых новелл.

Кроме того, руководитель ФАС России коснулся вопроса устранения административных барьеров в рамках Рабочей группы № 1 при Правительственной комиссии по административной реформе, отметив, что на сегодняшний день практика применения ст. 15 и 19 Закона «О защите конкуренции» строго корреспондируется с административной реформой, так как антимонопольный орган выполняет функцию последующего охранения принятых в ее рамках решений, в частности, в отраслях образования, сельского хозяйства и строительства.

Также докладчик обратил внимание участников конференции на новый государственный портал torgi.gov.ru, который уже полностью начал свою работу в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 28 сентября 2010 г. № 767 «Об определении официального сайта Российской Федерации в сети Интернет для размещения информации о проведении торгов». Непосредственно на этом портале федеральные органы власти должны размещать оферты о сдаче в аренду государственного имущества, благодаря чему любой предприниматель сможет получить полную информацию о сдаваемых в России в аренду помещениях, находящихся в государственной собственности. С 1 января 2011 г. аналогичная обязанность будет возложена и на органы власти субъектов РФ и муниципальных образований.

И. Ю. Артемьев уточнил, что идея создания данного портала, переданного в эксплуатацию Министерству экономического развития РФ, заключается в том, чтобы размещать на нем все без исключений предложения не только об аренде, но и о продаже государственного и муниципального имущества, земельных участков, природных ресурсов (недр, лесных и водных участков, рыбных квот), конфиската, вещественных до-

казательств с истекшим сроком хранения. В Правительстве РФ принято решение реализовать эту идею, закрепленную в ст. 17.1 Закона «О защите конкуренции», не позднее 1 января 2012 г.

По словам руководителя ФАС России, наибольшее количество нарушений антимонопольного законодательства наблюдается со стороны должностных лиц органов государственной и муниципальной власти. В целом по России антимонопольный орган налагает на чиновников около 250 штрафов ежедневно.

В этом контексте И. Ю. Артемьев ознакомил участников конференции с новыми, нуждающимися в обсуждении законодательными инициативами по дополнению функций ФАС России, полномочиями рассмотрения в рамках действующего административного порядка жалоб о нарушении должностными лицами:

- разрешительно-согласительных процедур и сроков в инвестиционно-строительной сфере;

- порядка проведения государственных торгов «на продажу»;

- правил проведения закупок субъектами естественных монополий, государственными компаниями и корпорациями, которые также предполагается перевести на общероссийские электронные площадки.

В заключение своего выступления докладчик поблагодарил судей, юристов, экономистов и предпринимателей, внесших огромный вклад в развитие национальной конкурентной политики благодаря открытому обсуждению актуальных вопросов реформирования антимонопольного законодательства в стране.

Отвечая на вопросы участников конференции о проблемах создания единого межгосударственного антимонопольного органа в рамках организации Таможенного союза России, Казахстана и Белоруссии, И. Ю. Артемьев отметил, что он достаточно оптимистично смотрит на эти процессы, так как понятен критерий разделения пол-

номочий между национальными и межгосударственным антимонопольными органами (национальные или глобальный рынки). Отдельные сложности могут возникнуть в части унификации антимонопольного законодательства с Белоруссией, где, кроме Бюро цен, нет антимонопольного органа. Однако данный проект является долгосрочным, поскольку на наднациональном уровне необходимо создать не только единый орган защиты конкуренции, но и суд Таможенного союза, в котором будут оспариваться решения такого органа, и иные объекты инфраструктуры.

Судья Высшего арбитражного суда РФ (ВАС РФ) **О. Ю. Гвоздилина** в своем докладе охарактеризовала действующую судебную практику антимонопольного регулирования. По ее словам, увеличилось общее количество дел, связанных с нарушениями антимонопольного законодательства, в частности, о нарушении ст. 11 Закона «О защите конкуренции», что полностью соответствует заявленным ФАС России приоритетам антимонопольного регулирования картелей, а также о нарушении ст. 6 данного Закона (монопольно высокая цена). О. Ю. Гвоздилина отметила появление дел о нарушении запрета на установление монопольно низких цен и увеличение числа дел о нарушении законодательства о размещении государственных заказов. При рассмотрении таких дел судья рекомендовала сфокусироваться на наказании должностных лиц органов власти, а не на признании сделок, заключенных с нарушениями установленного порядка, недействительными, так как от этого страдают школы, больницы и иные объекты социальной инфраструктуры.

О. Ю. Гвоздилина обратила внимание участников конференции на следующие Постановления Президиума ВАС РФ. В Постановлении от 25 мая 2010 г. № 16 678/09 впервые обозначено, что возможно коллективное доминирование вертикально интегрированных субъектов на рынках обра-

щения нефтепродуктов, что позволит ФАС России в дальнейшем пресекать злоупотребления таким доминированием. Постановление от 15 июня 2010 г. № 325/10 касается ситуации в газовой сфере и устанавливает, что применение газовой организацией штрафов за сверхдоговорной газ считается навязыванием невыгодных условий договора.

Данные решения носят прецедентный характер, так как согласно указанным Постановлениям содержащееся в них «толкование правовых норм является общеобязательным и подлежит применению при рассмотрении арбитражными судами аналогичных дел». Поскольку судебная практика по этим направлениям определена, можно ожидать, что количество подобных судебных дел уменьшится.

Отвечая на нарекания в противоречивости судебной практики по антимонопольным делам, О. Ю. Гвоздилина указала на то, что в представленных суду материалах существовала неодинаковая доказательная база. Решения суда зависят от того, смог ли антимонопольный орган доказать нарушения, а рассматриваемые в суде споры могут показаться аналогичными только тем, кто не видит материалов дела, потому что в находящихся в открытом доступе судебных актах не отражаются все нюансы процесса доказывания.

Судьи ВАС РФ по рассматриваемым делам отмечают улучшение качества работы ФАС России. Более того, О. Ю. Гвоздилина указала на то, что этот государственный регулятор, в отличие от многих других, подготавливая соответствующие законопроекты, оперативно реагирует на пробелы в законодательстве, которые выявляются в судебных актах.

В заключение своего выступления судья ВАС РФ пожелала территориальным подразделениям антимонопольного органа при проведении расследований по делам о нарушении законодательства о защите конкуренции тщательнее соблюдать порядок

проведения анализа состояния конкуренции на рынке³, который разработан ФАС России и достаточно формализованно регламентирует процесс оценки конкуренции на рынке. В частности, О. Ю. Гвоздилина посоветовала более аккуратно проводить географические и территориальные границы товарных рынков и чаще использовать широко применяемую во всем мире процедуру опроса потребителей.

Первый проректор ГУ ВШЭ, профессор **В. В. Радаев** посвятил свой доклад принципам реализации антимонопольной политики в России. Отмечая рост влияния антимонопольной службы, докладчик связал его со сдвигом в характере государственного регулирования в целом, которое можно назвать «либеральным принуждением к рынку», когда вместо традиционных форм предоставления преференций или введения ограничений в отношении отдельных участников рынка делаются попытки выстраивать общий хозяйственный порядок.

По мнению В. В. Радаева, в то время, когда сфера деятельности ФАС России продолжает расширяться и ей передаются функции, изначально не связанные с защитой рыночной конкуренции, чрезвычайно важно не только рассматривать отдельные положения того или иного законопроекта, но и понимать принципы, на которых базируется антимонопольная политика. Здесь речь идет не только об адвокатировании свободной конкуренции, но и о принципах справедливого обмена, или поддержании баланса рыночной власти, или недопущении ущемления интересов участников рынка. Но когда они реализуются в отношении конкурентных потребительских рынков, возникают новые риски и соблазны, связанные с выделением отдельных категорий субъектов, которые без достаточных экономиче-

³ «Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» утвержден Приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220, с отменой Приказа ФАС России от 25 апреля 2006 г. № 108.

ских доказательств (по умолчанию) считаются ущемленными в своих хозяйственных интересах (малый бизнес, сельхозпроизводители, отечественный производитель).

Докладчик проиллюстрировал свою мысль на примере Закона «О торговле»⁴, при разработке которого исходили из презумпции доминирования торговых сетей и необходимости защитить интересы поставщиков продукции, ущемленных «по определению». В. В. Радаев отметил, что в настоящее время, в условиях явного дефицита цивилизованных торговых форматов, проводятся расчеты долей рынков торговых сетей для понимания того, насколько сильно они расширились, а доли поставщиков продукции на тех же рынках остаются неизвестной величиной, потому что не принимаются в расчет.

В. В. Радаев указал, что на «деликатное поле принципов справедливого обмена» могут проникать разного рода политические приоритеты. Так, торговля продовольственными товарами подверглась государственному регулированию, несмотря на то что эта отрасль является низко концентрированной не только по международным, но и по российским меркам. Докладчик сделал вывод о том, что регулирование осуществляется не из расчета экономических показателей, а в связи с тем, что эта область обладает высокой политической чувствительностью.

Первый проректор ГУ ВШЭ охарактеризовал постоянные призывы регулировать цены, в том числе на потребительских рынках, как «вредные утопии», и завершил свой доклад выражением надежды на то, что антимонопольной службе, роль которой возрастает, а функции расширяются, в ближайшем будущем удастся избежать этих соблазнов и сохранить взвешенную и ней-

тральную позицию, которая в каждом случае новых законодательных предложений и поправок будет базироваться на тщательном экономическом обосновании.

Вице-президент по корпоративным и правовым вопросам ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) **Р. С. Ибрагимов** выступил с докладом об усилении роли антимонопольного органа в сфере конкурентной политики. Он отметил, что в силу исторических особенностей развития экономики и системы регулирования в России сложилась ситуация, когда ряд государственных органов исполнительной власти оказался наделенным полномочиями по вопросам, которые, по сути, непосредственно затрагивают отношения в области конкуренции — ситуация «конкуренции между государственными органами на рынке конкуренции».

Р. С. Ибрагимов привел пример из телекоммуникационной отрасли, где деятельность операторов связи одновременно регулируют следующие органы:

1) Федеральная служба по тарифам — в отношении операторов, являющихся субъектами естественных монополий;

2) Роскомнадзор⁵ — для операторов, занимающих существенное положение в сети связи общего пользования;

3) Федеральное агентство связи — в части государственного регулирования цен на услуги присоединения и пропуска трафика, которые оказывают «существенные операторы»;

4) Федеральная антимонопольная служба России — для операторов, занимающих доминирующее положение.

Докладчик указал на то, что некоторые из перечисленных регуляторов имеют возможность проводить расследования и привлекать к ответственности; на операторов распространяются разные по своему ха-

⁴ Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 18 декабря 2009 г.).

⁵ Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

рактору регуляционные нормы, налагаются специфические обременения, ограничения и обязательства; при этом часть функций контроля неизбежно дублируется. Более того, Р. С. Ибрагимов отметил, что недопустимыми должны быть попытки одновременного разнонаправленного регулирования вопросов, непосредственно влияющих на конкуренцию, что происходит, когда регуляторы используют отраслевое законодательство для расширения сферы своего воздействия в область конкурентных отношений. В качестве примера Р. С. Ибрагимов привел действия по государственному регулированию цен в области телекоммуникаций посредством распространения на провайдеров услуг сотовой связи института «существенных операторов».

Представитель МТС заявил о необходимости четко разделить полномочия ФАС России по защите конкуренции и функции по формированию сопутствующих условий для ее развития, которые можно отнести к отраслевым регуляторам; а также о создании единых механизмов защиты конкуренции, исходящих из концепции регулирования в понимании антимонопольного законодательства, а не отраслевых правил.

Вторую часть своего доклада Р. С. Ибрагимов посвятил основаниям антимонопольной политики, которая должна больше базироваться не на карательных полномочиях, а на предупреждении нарушений, что является одной из функций ФАС России согласно п. 3 ст. 22 Закона «О защите конкуренции». Однако сегодня, по мнению докладчика, в деятельности антимонопольной службы наблюдается тенденция, направленная в первую очередь на применение наказания, о чем свидетельствует статистика возбужденных дел из Доклада регулятора о состоянии конкуренции за 2009 г. и что не является достаточным стимулом развития конкурентного рынка. Решением данного вопроса представитель МТС назвал «дальнейшее усиление адвокатирующей конкуренции, представ-

ляющее собой реализацию механизмов исполнения требования антимонопольного законодательства, основанных не на понуждении, а на разъяснении». По мнению Р. С. Ибрагимова, в настоящее время выявление признаков нарушения антимонопольного законодательства приводит к возбуждению дела, которое, несмотря на устранение всех вредных последствий незаконной деятельности, все равно заканчивается наказанием. Докладчик предложил ФАС России расширить рамки применения института «предостережения о недопущении нарушения антимонопольного законодательства», получение которого до возбуждения дела способствовало бы устранению нарушений.

В завершение работы первой сессии конференции **И. Ю. Артемьев** представил комментарии по сюжетам, прозвучавшим в выступлениях докладчиков, вопросах из зала и свободной дискуссии.

Руководитель ФАС России отметил, что сейчас можно позволить более высокий уровень экономической концентрации, чем ранее, когда при очень незначительных для крупного бизнеса санкциях за нарушение антимонопольного законодательства работа ФАС была направлена на недопущение злоупотреблений доминированием через контроль экономической концентрации. В настоящее время высокие санкции являются достаточным амортизатором для изменения практики антимонопольного регулирования — крупные штрафы и уголовная ответственность за нарушения законодательства о защите конкуренции позволяют заменить предварительный мониторинг экономической концентрации жесточайшим последующим контролем в виде запрета на монопольно высокие цены и антикартельной части законодательства.

И. Ю. Артемьев высказал свою позицию по поводу соотношения отраслевого и антимонопольного регулирования. Он отметил, что сегодня в отдельных сферах наблюдается ситуация «захвата регулятора»,

в результате которого орган власти, осуществляющий отраслевое регулирование, становится исполнителем воли отдельной крупной компании, чего не может произойти в отношении мощного органа исполнительной власти, реализующего в своей работе принципы открытости и публичности и обладающего большим количеством дополнительных полномочий. В этом контексте руководитель ФАС России заявил о том, что идеальным вариантом была бы отмена Закона «О естественных монополиях» и превращение его в главу Закона «О защите конкуренции», так как из данного нормативного акта следуют все отраслевые законы («О связи», «О газоснабжении» и др.), в которых появляются правовые положения, прямо связанные с конкуренцией. При этом крупные отраслевые ведомства необходимы для технического регулирования и формирования вместе с бизнесом приоритетов развития.

В отношении института предостережения И. Ю. Артемьев отметил, что если ФАС России четко не определит, в каких случаях применять такие профилактические меры вместо возбуждения дела на миллионы долларов штрафов, можно получить тотальную коррупцию во всей системе. Если же по абсолютно ясным и прозрачным критериям будет найдена формула, которая позволит давать предостережения, не возбуждая дела, тогда дел станет действительно меньше.

Вторая сессия конференции была посвящена отдельным институтам антимонопольного регулирования.

Партнер юридической фирмы Baker & McKenzie **М. Мурадов** выступил с докладом «Проблемы идентификации согласованных действий, незаконной координации и коллективного злоупотребления доминирующим положением», попытавшись суммировать такую практику квалификации по данным составам, по поводу которой сформировалось полное единообразие во мнениях среди судейского сообщества и антимоно-

польных органов. Также докладчик отметил те проблемы идентификации по рассматриваемым нарушениям, которые снимаются введением «Третьего антимонопольного пакета» поправок, и обозначил несколько неоднозначных, спорных подходов к определению согласованных действий, незаконной координации и коллективного злоупотребления доминирующим положением.

В частности, докладчик обратил внимание собравшихся на отдельные правовые подходы при квалификации картельных действий, не связанных с соглашением:

- замену квалифицирующего признака согласованных действий «заблаговременная известность и осведомленность» на признак «единообразности и синхронности действий»;

- введение квалифицирующего признака согласованных действий «наличие объективированного результата»;

- применение судом субъективных факторов к обстоятельствам, исключающим согласованные действия;

- одновременное вменение субъектам незаконной «мягкой» координации и согласованных действий, а также коллективного доминирования и согласованных действий;

- квалификацию в качестве согласованных действий поведения субъектов, не являющихся конкурентами на одном товарном рынке.

Управляющий партнер юридической компании «Каменская & партнеры» **Т. Каменская** рассказала о проблемах определения пределов допустимости дистрибьютерских договоров. В своем докладе она попыталась охарактеризовать:

- причины происходящих изменений в вертикальных отношениях;

- наиболее существенные тенденции применения антимонопольных норм в этой области;

- положительный и отрицательный опыт реагирования компаний на изменения антимонопольного регулирования вертикальных соглашений;

— возможную в будущем ситуацию с применением положений конкурентного права для дистрибьютерских договоров.

В докладе старшего юриста фирмы «Пепеляев Групп» **Е. Соколовской** была описана концепция контроля в антимонопольном законодательстве и в этом контексте охарактеризован «Третий пакет поправок». Выступающая обратила внимание участников конференции на тот факт, что в обсуждаемый законопроект впервые вводит «дифференцированный подход при экстерриториальном применении запретов в отношении экономической концентрации и иных антиконкурентных соглашений».

Старший юрист фирмы Capital Legal Services **В. Дианов** в своем выступлении рассказал о сужении границ уголовной ответственности за нарушения антимонопольного законодательства до уровня картелей. Он прибегнул к буквальному юридическому анализу формулировки норм ст. 178 УК РФ и высказал предложения по ее совершенствованию.

Начальник 6 отдела Главного управления по борьбе с экономическими преступлениями МВД РФ **Т. Кураев** проанализировал первый опыт применения ст. 178 УК РФ.

Старший юрист адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» **Н. Коростелева** описала современный подход ФАС России к рассмотрению дел о злоупотреблении доминирующим положением.

Третья сессия посвящалась вопросам экономического анализа и его роли как в законотворческой деятельности, так и в практике применения норм законодательства о защите конкуренции.

Генеральный директор фонда «Бюро экономического анализа» **А. Е. Шаститко** в своем докладе очертил границы применения экономического анализа при проведении оценки конкурентной среды рынков в соответствии с Приказом ФАС России № 220, а также дал несколько советов хозяйствующим субъектам, которые судят-

ся, по использованию положений этого акта при планировании стратегии защиты своих интересов.

Консультант RBB Economics **В. Пружанский** изложил сомнения в экономической целесообразности применения запретов на установление монопольно высокой цены в целях антимонопольного регулирования.

Проректор по научной работе Сибирской академии государственной службы **И. В. Князева** подчеркнула различия между маркетинговым исследованием рынка и анализом конкурентной среды в целях антимонопольного регулирования в соответствии с Приказом ФАС России № 220.

Начальник Аналитического управления ФАС России **А. Г. Сушкевич** ответил на критику в адрес Приказа ФАС России № 220, отметив, что хорошо формализованные и алгоритмизированные процедуры не делают применение экономического анализа в целях антимонопольного регулирования сложным. Докладчик отнес данный вид деятельности к направлению правовой мысли, обозначил проблемы соотношений правовых конструкций антимонопольного регулирования и экономических категорий рыночного анализа и указал на необходимость оттачивать юридические формулировки.

Четвертая сессия конференции была посвящена анализу судебной практики антимонопольного регулирования.

Начальник Правового управления ФАС России **С. А. Пузыревский** сравнил утративший силу (№ 108) и вновь принятый (№ 220) Приказы ФАС России о порядке анализа конкуренции на товарных рынках, объяснил логику нововведений, прийдя к выводу, что критика в адрес нового порядка не является справедливой. Также докладчик представил свои комментарии к «Третьему антимонопольному пакету» и последним решениям Пленума и Президиума ВАС РФ и отметил их вклад в достижение единообразного понимания антимонопольных норм.

Партнер адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» **Г. Чернышов** проанализировал юридические возможности применения норм антимонопольного законодательства в гражданских исках.

Управляющий партнер адвокатского бюро «Бартолиус» **Ю. Тай** в своем докладе обратил внимание участников конференции на тот факт, что во исполнение Постановления Конституционного суда РФ от 24 июня 2009 г. № 11-П из Постановления Пленума ВАС № 30 исключен пункт 9, что сделало возможным применение предписания антимонопольного органа о перечислении в федеральный бюджет дохода, полученного в результате нарушения антимонопольного законодательства,

параллельно с мерами административной ответственности, носящими штрафной характер, что не согласуется с фундаментальным правовым принципом «non bis in idem» — о недопустимости двойной ответственности за одно правонарушение.

О высоком уровне мероприятия свидетельствует тот факт, что на нем было зарегистрировано около 160 человек, более 30 представителей ФАС России и порядка 15 СМИ.

Участники конференции подвели итоги действия норм «второго антимонопольного пакета», представили оценку планируемым законодательным изменениям и судебной практики по наиболее громким антимонопольным делам.

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «ЭКОНОМИКА, ПОЛИТИКА, ОБЩЕСТВО: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ, НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ»

В Москве 28–29 октября 2010 г. в рамках года России во Франции и Франции в России прошла франко-российская научно-практическая конференция «Экономика, политика, общество: новые вызовы, новые возможности», организаторами которой выступили Государственный университет-Высшая школа экономики (ГУ ВШЭ) и консорциум французских университетов Париж 1 Пантеон Сорбонна и Париж Запад Нантер при поддержке Посольства Франции в Российской Федерации.

В рамках конференции были организованы семинары экономического, управленческого и правового профиля, включающие наиболее актуальные исследовательские вопросы, начиная с макроэкономической

политики, институциональной экономики и экономики здравоохранения, а также экономики науки инноваций и заканчивая проведением административной реформы и реформы государственной службы, проблемами переходных экономик и управления в период финансового кризиса.

Работа конференции проходила по следующим направлениям:

- макроэкономика; микроэкономика; анализ и принятие решений;
- экономика общественного сектора и государственная экономическая политика; статистика;
- институциональная экономика;
- финансы и фондовые рынки; переходная экономика;

- экономика науки и инноваций; экономика образования;
- правовое регулирование экономики;
- политические процессы в современном мире; мировые политические процессы;
- государственное и муниципальное управление;
- менеджмент;
- экономическая социология;
- философия.

Столь масштабное мероприятие было проведено впервые, что имело значительный эффект не только для укрепления научных связей между Россией и Францией, но и для дальнейшего развития взаимовыгодного двустороннего экономического сотрудничества.

В рамках семинара данной конференции, посвященного правовому регулированию экономики, 28 октября 2010 г. была организована работа секции «Сравнительный анализ французского, европейского и российского конкурентного права», на которой выступили представители ФАС России и преподаватели консорциума французских университетов.

Заместитель начальника управления ФАС России, доцент Базовой кафедры ФАС РФ в ГУ ВШЭ **Д. А. Алешин** в своем докладе «Основные термины антимонопольного законодательства. Сравнительный анализ российских и европейских норм» рассказал о различиях между правовым содержанием дефиниций «конкуренция», «товарный рынок» и «хозяйствующий субъект» в России и Европе. Докладчик отметил, что значительные различия в интерпретации основных понятий конкурентного права частично связаны с неодинаковой природой источников сравниваемых законодательств, отчасти — с тенденцией отхода российского законодателя от оценочных характеристик к строгому закреплению существующих формальных критериев. По своей природе различия основных понятий конкурентного права являются в большей степени лексическими, чем смысловыми, тем не менее они

отражают существенную разницу в юридической практике в связи с более формальным правоприменением и ориентацией судов на «букву закона».

Д. А. Алешин заметил, что в Европейском союзе юридическое понятие конкуренции основывается на теоретической концепции «эффективной» или «работающей» конкуренции, в России — в основном на концепции «идеальной» или «совершенной» конкуренции. В одном случае необходимо доказать неспособность компании оказывать влияние на конкурентное окружение, в другом — отсутствие влияния экономических условий на компанию.

Различия между российским и европейским законодательством также могут быть найдены в интерпретации понятий «целостное экономическое единство», «взаимозаменяемые товары», «сопоставимые рынки», «группа лиц».

Докладчик отметил отсутствие в конкурентном праве России определений «предшествующего» и «последующего» рынков, критического ресурса, потенциальной конкуренции, вертикальной интеграции.

Преподаватель ГУ ВШЭ **С. Хатчинсон** посвятил свой доклад сравнительному анализу целей конкурентного права США, Европейского союза и России. Анализируя формулировки целей антимонопольного регулирования в Законе Шермана и судебной практике США, Римском договоре 1957 г. и Законе РФ «О защите конкуренции», он сделал вывод о том, что американское анти-трастовое законодательство воспринимает конкуренцию как самоцель, европейское — как средство достижения других целей, а российское колеблется между обеими концепциями.

Так, американская модель понимания конкуренции направлена на обеспечение распределения эффективности, а европейская понимает конкуренцию как движущую силу экономики при обеспечении благосостояния потребителей, социальной сплоченности, социальной защиты, охраны окру-

жающей среды и устойчивого экономического развития.

Антимонопольное законодательство России 1991 г. в качестве начального базового предположения опиралось на тезис о том, что свободная конкуренция обеспечивает оптимальное распределение ресурсов, заимствованный из американского антитраста. С тех пор внесено 11 изменений в антимонопольное законодательство РФ. Докладчик отметил тот факт, что изменения российского антимонопольного законодательства меняли не только инструменты и принципы антимонопольного регулирования, но и его цели. Анализируя нормы Конституции РФ, С. Хатчинсон сделал вывод о том, что конкуренция для России более не является самоцелью, а служит инструментом достижения политических, социальных и экономических целей высшего порядка.

Заместитель начальника Правового управления ФАС России **Р. Р. Плиев** осветил подходы к применению и толкованию законодательства о конкуренции Высшим арбитражным судом Российской Федерации. Он отметил чрезвычайную важность роли судов в антимонопольной правоприменительной практике, так как действие антимонопольного закона одновременно с отраслевыми законами и кодексами порождает различные подходы к развитию правоприменительной практики. Докладчик кратко описал систему арбитражных судов РФ, указав на то, что российская судебная практика обладает особенностями, характеризующими ее отход от классической правовой системы в сторону англо-саксонского прецедентного права.

Р. Р. Плиев прокомментировал основные положения Постановления Пленума ВАС РФ от 30 июня 2008 г. № 30 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства», Постановления Конституционного суда РФ № 11-П от 24 июня 2009 г. и Постановления Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Феде-

рации № 16 678/09 от 25 мая 2010 г. в отношении ОАО «ТНК-ВР Холдинг». Докладчик на примерах подтвердил последовательное движение судов к единообразному толкованию и применению законодательных норм, которые, несомненно, способствуют увеличению квалификации судей и должностных лиц антимонопольного органа власти, а также развитию правового сознания у субъектов конкуренции.

Преподаватель консорциума Университетов Париж 1 Пантеон Сорбонна, Национального центра научных исследований Франции **Л. Видаль** представил вниманию участников секции сравнительный анализ санкций конкурентного права России, Франции и Европейского союза. В своем выступлении он описал динамику изменений механизмов ответственности по российскому антимонопольному законодательству и наметил дальнейшие пути сближения принципов антимонопольного регулирования. Так, обозначив негативные экономические последствия антимонопольных санкций для фирм в период кризиса, а также антикоррупционные механизмы обеспечения прозрачности принятия решения по выбору применяемой к нарушителю меры ответственности, докладчик указал на то, что предупреждение (проактивное обнаружение) нарушений антимонопольного законодательства остается важной и достижимой целью дальнейших реформ.

Профессор Консорциума Университетов Париж 1 Пантеон Сорбонна **Ж. Марку** выступил с докладом о соотношении концепций конкуренции и государственной монополии на предоставление «публичных услуг» в рамках Европейского союза. Отмечая единообразие экономических выводов о том, что монополия лучше обеспечивает предоставление публичных услуг, выступающий заметил, что с решением о создании единого рынка в рамках Европейского союза все сферы предоставления «публичных услуг» шаг за шагом были открыты для свободной конкуренции, и большинство эксклюзивных прав изъято. По словам Ж. Марку, вслед-

ствие развития конкуренции и достижения конкретных целей государственной политики в этих отраслях место монополий занимают регулирующие организации. В настоящее время, несмотря на противоречивость последних реформ, в Европе сложились комплексные правомочные структуры в данных секторах, что позволяет примирить выгоды от конкуренции и преимущества солидарности.

Среди прочих тезисов, рассматривая ситуацию, при которой орган власти начинает действовать в интересах отдельной отраслевой компании, докладчик отметил интересную путаницу между необходимостью предоставления гарантий беспристрастности административных решений органов власти и так называемой «независимостью» органов власти.

Опыт Европейского союза свидетельствует о том, что механизмы предоставления «услуг общего интереса» являются безаль-

тернативным способом обеспечения базовых потребностей не только граждан, но и иных субъектов экономической деятельности.

Живой интерес со стороны французских коллег вызвал доклад начальника Аналитического управления ФАС России **А. Г. Сушкевича**. Он перечислил общие и частные изъятия из сферы применения российского антимонопольного законодательства, связав их с соответствующими государственными приоритетами. Докладчик отметил, что двумя из самых заметных расхождений в конкурентном праве России и Европейского союза являются:

- механизм регулирования деятельности субъектов естественных монополий, который отчасти напоминает европейскую концепцию «услуг общего интереса»;

- подход к антимонопольному регулированию деятельности государственных органов и публичных образований.

УДК 339.542.6

Спиридонова О. И., аспирант ГУ ВШЭ, г. Москва, elnar.hell@gmail.com

СТРУКТУРА РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ: РЫНОК ФОРВАРДНЫХ КОНТРАКТОВ И СТИМУЛЫ К МОЛЧАЛИВОМУ СГОВОРУ¹

Влияние форвардной торговли на функционирование спотового рынка является предметом продолжающихся дискуссий. Цель статьи состоит в том, чтобы проанализировать влияние форвардного рынка на стимулы к молчаливому сговору среди генерирующих компаний на спотовом сегменте оптового рынка электроэнергии РФ. Автор отмечает, что при определенных предпосылках форвардные торги могут облегчать поддержание молчаливого сговора на спотовом сегменте рынка. В то же время оно может быть элиминировано некоторыми характеристиками структуры рынка.

Ключевые слова: рынок электроэнергии, конкуренция, конкурентная политика, эмпирическая оценка.

Введение

Во многих отраслях товары продаются одновременно на спотовом и форвардном рынках. Так, в России взаимосвязанные рынки форвардных и спотовых контрактов появились на оптовом рынке электроэнергии в процессе реформирования РАО «ЕЭС России». Параметры равновесия на спотовом и форвардном рынках взаимозависимы, поскольку на них присутствуют те же самые продавцы и покупатели. Тем не менее влияние, которое оказывают эти два типа рынков друг на друга, не ограничивается взаимосвязью объема предложения и объема спроса. Возможность продавать товар на форвардном рынке в дополнение к спотовому может ока-

зать влияние на стимулы к неконкурентному поведению.

В мировой экономической литературе представлены разные точки зрения на вопрос о направлении и степени влияния введения форвардного рынка на спотовый. Так, например, дерегулирование рынков электроэнергии во многих странах опиралось на тезис о том, что заключение форвардных контрактов увеличивает конкуренцию генерирующих компаний на спотовом рынке, снижая цену по сравнению с ситуацией отсутствия форвардного рынка. Не все исследователи согласны с позитивной оценкой влияния форвардных контрактов на стимулы компаний, и существуют выводы о том, что взаимодействия компаний на нескольких рынках могут облегчать поддержание молчаливого сговора.

Объяснение влияния форвардного рынка на поведение продавцов на спотовом рынке представляет актуальность для рынка электроэнергии России. Согласно концепции ре-

¹ Статья подготовлена в рамках проекта Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, проект «Активные и защитные методы конкурентной политики: взаимосвязь и взаимодополняемость».

формирования РАО «ЕЭС России» результатом преобразований должно стать создание эффективных рыночных отношений в конкурентных видах деятельности, выделенных вместе с естественно-монопольными в ходе разделения отрасли электроэнергетики. Если же структура созданного рынка способствует появлению стимулов к неконкурентному поведению, то дерегулирование может сопровождаться потерями общественного благосостояния, что противоречит конечной цели реформ. В силу этого возникает необходимость изучения структуры рынка и заданных ею стимулов с позиции политики поддержки конкуренции.

Форвардный рынок и стимулы компаний к неконкурентному поведению

Интерес к влиянию форвардного рынка на стимулы к конкурентному или неконкурентному поведению продавцов на спотовом рынке связан в том числе и с всплесками цен на рынках электроэнергии после дерегулирования, примером чего является энергетический кризис в Калифорнии в 2000–2001 гг., где особенности дерегулирования привели к высоким ценам и веерным отключениям электроэнергии. Запрет на форвардные контракты для розничных дистрибьютеров в Калифорнии Джоскоу относится к причинам кризиса в (Joskow, 2001). Предполагается, что заключение форвардных контрактов защищает потребителей от резких скачков цен, а торговля на рынке форвардных контрактов усиливает конкуренцию генерирующих компаний за оставшийся спрос на спотовом рынке, снижая цену по сравнению с ситуацией отсутствия форвардного рынка.

Теоретическое обоснование данной гипотезы представлено в работе (Allaz, Vila, 1993), где анализируется равновесие на рынке при конкуренции по Курно. Согласно выводам этой модели введение форвардного рынка создает для производителей ситуа-

цию, аналогичную дилемме заключенного. В случае, если только одна из фирм имеет возможность вести форвардную торговлю, то она может достигнуть лидерства по Штакельбергу на спотовом рынке и увеличить свои прибыли. В ситуации, когда форвардная торговля доступна обеим фирмам, каждая стремится стать лидером. В результате конкуренция на спотовом рынке усиливается, и в равновесии объем производства увеличивается, цены падают, а прибыли продавцов снижаются по сравнению со случаем наличия одной лишь спотовой торговли. Данный вывод был подтвержден экспериментально в работе (Le Coq, Orzen, 2006). Тем не менее фактическая эффективность взаимосвязанных рынков форвардных и спотовых контрактов как инструмента борьбы с неконкурентным поведением аналитически оказалась малопредсказуемой.

В то же время вывод о благоприятном влиянии форвардных контрактов на конкуренцию во многом противоречит экономической теории, изучающей факторы молчаливого сговора, где взаимодействия компаний на нескольких рынках рассматривают в качестве условия, способствующего поддержанию сговора. Аналитически данную гипотезу подтверждают результаты работ (Ivaldi, Jullien, Rey, Seabright, Tirole, 2003) и (Le Coq, 2004). Форвардный рынок, способствующий поддержанию сговора, не зависит от продолжительности контрактов, так как этот результат сохраняется при анализе как краткосрочных (см. (Liski, Montero, 2006)), так и долгосрочных контрактов (см. (Green, Le Coq, 2006)).

Таким образом, среди исследователей нет единства мнений относительно влияния рынка форвардных контрактов на стимулы генерирующих компаний. Форвардные контракты снижают проявления рыночной власти со стороны продавцов, но и облегчают для них условия поддержания сговора. Стимулы к последней форме неконкурентного поведения являются предметом изучения данной статьи.

Структура оптового рынка электроэнергии в России

Прежде чем приступить к формальному анализу, необходимо сказать несколько слов о структуре оптового рынка электроэнергии РФ.

В настоящий момент торговля на нем ведется как по регулируемым государством ценам, так и по свободным (нерегулируемым). Долю свободного рынка к началу 2011 г. планируется увеличить до 100%²; в 2008 г. доля поставок по нерегулируемым государством ценам составляла около 25%.

Нерегулируемая торговля электроэнергией в России осуществляется двумя способами: с помощью свободных двусторонних договоров и рынка «на сутки вперед» (PCB). При заключении свободного двустороннего договора компании сами определяют своих контрагентов, цены и объемы поставки. На PCB оператор принимает ценовые заявки и проводит по ним конкурентный отбор заявок поставщиков и покупателей за сутки до фактической поставки электроэнергии, определяя цены и объемы поставок на каждый час следующих суток.

Участники оптового рынка электроэнергии в России

Участниками оптового рынка электроэнергии выступают:

- а) генерирующие компании;
- б) организации, обладающие правом продавать генерируемую на их оборудовании электрическую энергию;
- в) сбытовые компании и крупные потребители, покупающие электроэнергию для собственного потребления.

Технологическая сложность электроэнергии как товара требует присутствия на рынке организаций, управляющих ее ин-

фраструктурой. В частности, Администратор торговой системы (АТС)³ занимается управлением торговлей на оптовом рынке и ведет финансовые расчеты между его участниками. Обзоры рынка электроэнергии, публикуемые АТС и содержащие данные по объемам продаж электроэнергии, позволяют произвести представленные в статье расчеты.

Географические границы оптового рынка электроэнергии в России

Анализ подверженности оптового рынка электроэнергии РФ проблемам, связанным с ограничением конкуренции, требует определения его географических границ. В силу своих технических характеристик основной особенностью электроэнергии как товара является то, что при однородности продукта моменты ее производства, продажи и потребления фактически совпадают по времени. Поэтому для анализа оптового рынка необходимо выделить в нем те географические сегменты, в рамках которых возможна передача электроэнергии между участниками.

Определение географических границ рынка присутствует в правилах торговли на российском спотовом рынке электроэнергии. Согласно Постановлению Правительства РФ от 24 октября 2003 г. №643 «О Правилах оптового рынка электрической энергии (мощности) переходного периода» на оптовом рынке электроэнергии выделяют ценовые зоны — территории, в границах которых участники рынка имеют право продавать и покупать электроэнергию, производимую и потребляемую на территориях указанных субъектов Российской Федерации или граничащих с ними. Существуют две ценовые зоны: 1) Европы и Урала; 2) Сибири; и энергосистемы, которые в силу различных причин, прежде всего сетевых ограничений на передачу, не могут быть полноценными

² <http://www.rao-ees.ru/ru/reforming/rynok/show.cgi?content.htm>.

³ <http://www.atsenergo.ru/index.jsp>.

участниками оптового рынка. Данное деление на зоны, согласно анализу ФАС России за 2006 г., не отражает реального процесса торговли из-за ряда технических ограничений. Поэтому в дальнейшем ФАС предполагает переход к определению географических границ оптового рынка, основанному на зонах свободного перетока электроэнергии.

Ключевым элементом при определении понятия зон свободного перетока выступает возможность замещения электроэнергии, произведенной на одном генерирующем оборудовании, на электроэнергию, произведенную на другом генерирующем оборудовании, без потерь в технических характеристиках. Таким образом, данный вариант сегментации рынка, в отличие от существующего разбиения на ценовые зоны, будет точнее учитывать возможности перемещения электроэнергии как товара в процессе торговли и тем самым задавать более точные географические границы рынка.

Возможность перемещения объемов спроса и предложения, определяющая зоны свободного перетока, имеется и у объединенных энергосистем (ОЭС), которые являются совокупностью нескольких энергетических систем, связанных между собой развитой магистральной сетью и единым диспетчерским управлением. В статье рассмотрено деление оптового рынка на две ценовые зоны и на шесть объединенных энергосистем: ОЭС Сибири, ОЭС Урала, ОЭС Средней Волги, ОЭС Центра, ОЭС Северо-Запада, ОЭС Юга.

Модель анализа молчаливого сговора на спотовом рынке электроэнергии

В настоящей статье предложен анализ проблемы взаимосвязанных рынков форвардных и спотовых контрактов на основе модификации модели из (Le Coq, 2004). Как и в любой модели, в ней присутствует ряд

упрощающих действительность предположений.

Во-первых, на оптовом рынке электроэнергии участники могут заключать форвардные контракты различной длины. Тем не менее заключение форвардного контракта связано с рядом ненулевых трансакционных издержек. В силу этого можно предположить, что участниками рынка используются среднесрочные и долгосрочные контракты, которые в свою очередь могут быть аппроксимированы к одному периоду для заключения форвардных контрактов и последующим бесконечным торгам на спотовом рынке.

Во-вторых, в рамках свободных двусторонних договоров участники российского рынка самостоятельно определяют не только контрагентов, но и цены, и объемы поставки. Однако вслед за (Le Coq, 2004) автор статьи использует в анализе форвардные контракты, объемы поставки по ним предполагается оплачивать по будущим ценам спотового рынка. Контракт оговаривает пороговый уровень цен, при превышении которого ценой спотового рынка оплата производится по пороговой цене. Использование подобных контрактов имплицитно подразумевает, что игроки могут предугадывать изменения цен, в силу чего в отсутствие резких скачков цены свободных договоров достаточно близки к ценам спотового рынка, и первые могут быть заменены последними.

Модель взаимодействия генерирующих компаний основана на следующих предположениях («рынок» соответствует оптовому рынку электроэнергии в целом).

На рынке присутствуют покупатели электроэнергии, не влияющие на цены, и m генерирующих компаний — продавцов электроэнергии, которые могут вступать между собой в сговор и тем самым устанавливать более высокую спотовую цену.

Каждая генерирующая компания занимает на рынке электроэнергии долю, определяемую величиной ее установленной электрической мощности.

Доля i -ой компании:

$$\alpha_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^m K_i},$$

где K_i — ее установленная электрическая мощность.

Необходимость учитывать физическую способность компании генерировать электроэнергию возникает в силу того, что от нее зависят возможности как для извлечения прибыли путем отклонения от сговора, так и для наказания отклонившейся компании посредством развязывания ценовой войны. Также эмпирический анализ (см. (Соколова, Черноус, 2009)) показал наличие на рынке электроэнергии высокой концентрации в терминах установленной мощности. Как следствие, распределение мощностей может оказывать значительное влияние на конкуренцию и должно быть учтено в модели для большей адекватности выводов.

Изучение молчаливого сговора подразумевает наличие повторяющихся взаимодействий. Предполагается, что в модели в нулевом периоде времени $t = 0$ генерирующие компании взаимодействуют с фирмами-покупателями электроэнергии на рынке форвардных контрактов, после чего в периоды $t = 1, t = 2, t = 3$ и т.д. следуют бесконечно повторяющиеся взаимодействия на спотовом рынке с конкуренцией по ценам. Контракты, предлагаемые в нулевом периоде времени, имеют вид:

$$(q_i^C, p_i^C),$$

где q_i^C — количество, которое согласен купить покупатель в каждом последующем периоде $t \geq 1$ у компании i при пороговых ценах p_i^C .

Анализ сфокусирован на равновесии при сговоре, при котором предлагаемая генерирующими компаниями цена контракта одинакова $p_i^C = p^C, \forall i = \overline{1, m}$, а подписанные контракты удовлетворяют условию:

$$Q^C = \sum_{i=1}^m q_i^C = D(p^C) \text{ и } q_i^C = \alpha_i \sum_{i=1}^m q_i^C = \alpha_i D(p^C).$$

Спрос на электроэнергию задан непрерывной и убывающей функцией от цен $D(p)$.

Во время взаимодействий на спотовом рынке в периоды $t \geq 1$ генерирующие компании, помимо поставок по контрактам, продают $Q_t^S = D(p_t^S) - Q^C$ — остаточный спрос по цене p_t^S . Функция прибыли $\pi(p) \equiv (p - c)D(p)$ является однопиковой с аргмаксимумом в $p^M \equiv \operatorname{argmax}_{p \geq 0} \pi(p)$. На спотовом рынке каждая компания предлагает свою цену p_i^S (предполагается, что $p_i^S \leq p^C, \forall i = \overline{1, m}$), а спотовая цена определяется как $p_t^S = \min\{p_i^S\}, i = \overline{1, m}$.

Допустим, предельные издержки генерирующих компаний равны для $\forall i = \overline{1, m}$ и постоянны $c_i = c$. Эта предпосылка не учитывает различия в затратах при генерации электроэнергии на разных электростанциях, и дальнейшее изучение проблемы потребует ее модификации.

Текущая ценность будущих денежных потоков, дисконт-фактор δ_t , принимает значения $[0; 1]$. Значения дисконт-фактора, стремящиеся к нулю, соответствуют наименьшим приведенным будущим доходам; стремящиеся к единице — наибольшим.

Стимулы к поддержанию молчаливого сговора на спотовом рынке

Предположим, что генерирующие компании следуют триггерным стратегиям, а именно: молчаливый сговор поддерживается до тех пор, пока одна из фирм не отклонится от него. Отклонение от сговора в периоде t становится известным всем в периоде $t + 1$, и компании переходят к конкуренции по Бертрону в периодах от $t + 1$ включительно и до бесконечности, получая нулевую прибыль π_i^N .

В случае поддержания сговора компании устанавливают цену $p_A \in (c, \min\{p^C, p^M\})$. От-

клонение от сговора выражается в установлении более низкой цены p^D :

$$p^D \leq p^A \leq p^M.$$

Допустим, отклоняющаяся от сговора компания может «переманить» к себе покупателей электроэнергии и тем самым занять весь остаточный (после поставки электроэнергии по форвардным контрактам) объем спроса в пределах своей мощности.

Тогда π_i^A — прибыль компании i при условии поддержания сговора и π_i^D — прибыль компании i при условии отклонения от сговора равны:

$$\pi_i^A = (p^A - c)q_i^C + (p^A - c) \min \left\{ K_i - q_i^C; \alpha_i \left(D(p^A) - \sum_{i=1}^m q_i^C \right) \right\}; \quad (1)$$

$$\pi_i^D = (p^D - c)q_i^C + (p^D - c) \min \left\{ K_i - q_i^C; D(p^D) - \sum_{i=1}^m q_i^C \right\}. \quad (2)$$

Сговор будет поддержан, если приведенный поток прибылей от следования сговору превышает приведенный поток от отклонения:

$$\frac{\pi_i^A}{1-\delta} \geq \pi_i^D + \frac{\delta_i}{1-\delta_i} \pi_i^N.$$

Следовательно, значение дисконт-фактора, при котором компания i будет следовать молчаливому сговору, равно:

$$\delta_i \geq 1 - \frac{\pi_i^A}{\pi_i^D}. \quad (3)$$

Выполнение неравенства (3) как равенства задает пороговое значение дисконт-фактора δ_i для i -ой генерирующей компании.

Формулы (1) и (2) описывают присутствие у каждой генерирующей компании вопроса — хватит ли ее мощностей для производства той части спроса, которую она может продать при данном уровне спотовой цены. Существуют четыре возможные комбинации параметров на рынке, которые будут определять вид порогового значения дисконт-фактора для i -ой генерирующей компании (см. табл. 1).

При предположении, что p^D стремится к p^A (отклоняющаяся от сговора компания устанавливает цены, отличающиеся от цен сговора на малую положительную величину), комбинации параметров на рынке могут привести к следующим исходам.

Для генерирующих компаний, обладающих достаточно большими генерирующими мощностями (случай I), наличие рынка форвардных контрактов облегчает поддержание молчаливого сговора. В то же время для компании со средними мощностями (случай III) форвардный рынок и объемы торгов на нем не влияют на стимулы к поддержанию сговора. Возможное объяснение состоит в том, что мощности данного размера увеличивают возможную прибыль компании от отклонения. Более того, путем доказательства от противного можно пока-

Таблица 1

Возможные комбинации параметров в функциях прибыли

	$K_i \geq \alpha_i D(p^A)$	$K_i < \alpha_i D(p^A)$
$K_i - q_i^C \geq D(p^D) - \sum_{i=1}^m q_i^C$	Случай I	Случай II
$K_i - q_i^C < D(p^D) - \sum_{i=1}^m q_i^C$	Случай III	Случай IV

зять, что пороговое значение дисконт-фактора для i -ой генерирующей компании в случае I всегда меньше, нежели пороговое значение дисконт-фактора в случае III. Иными словами, достаточно большим генерирующим компаниям всегда легче поддерживать сговор, чем генерирующим компаниям среднего размера. И, наконец, генерирующая компания с достаточно малыми мощностями (случаи II, IV) не имеет стимулов отклоняться от молчаливого сговора. В силу ограниченных объемов возможной генерации прибыль от отклонения заведомо меньше прибыли от следования сговору. Эти случаи исключены из последующего анализа, так как в них на рынке наблюдается дефицит мощностей — объем спроса при ценах сговора превышает суммарные генерирующие мощности всех компаний.

Итак, вопреки выводам предыдущих аналитических работ, форвардный рынок не обязательно должен создавать на спотовом рынке стимулы к неконкурентному поведению в форме поддержания молчаливого сговора.

Влияние наличия рынка контрактов на стимулы к поддержанию сговора на спотовом рынке на примере оптового рынка электроэнергии в России в 2008 г.

Желаемый результат дерегулирования на рынке электроэнергии состоит в том числе в снижении стимулов к неконкурентному поведению, в данном случае — к молчаливому сговору. В рассматриваемой модели для этого необходимо, чтобы рынок форвардных контрактов и объем торгов на нем не облегчали поддержание сговора. С учетом приведенного выше анализа это означает наличие на рынке электроэнергии такой комбинации параметров, при которой для компании с наименьшими установленными мощностями выполнено следующее условие:

$$K_i < D(p^D) \left(1 - (1 - \alpha_i) \frac{\sum_{i=1}^m q_i^C}{D(p^D)} \right). \quad (4)$$

На основе открытых данных о российском рынке электроэнергии можно проверить, выполняется ли это условие на различных географических сегментах оптового рынка.

Упрощающие предположения анализа влияния рынка форвардных контрактов на стимулы к поддержанию молчаливого сговора на спотовом рынке

Для учета отношений собственности между отдельными генерирующими компаниями в анализе была учтена имеющаяся в российском законодательстве концепция «группы лиц»⁴. Рыночные доли компаний, рассчитанные с учетом этой концепции, представлены в (Соколова, Черноус, 2009). Таким образом, далее понятие «генерирующая компания» соответствует определенной группе лиц, объединяющей в себе несколько генерирующих станций.

Эмпирический анализ требует некоторых упрощающих предположений. Во-первых, значение $D(p^D)$ — объема спроса при ценах отклонения от сговора — неизвестно. Тем не менее спрос на электроэнергию предполагается низкоэластичным, и потому в анализе были использованы показатели объемов продаж электроэнергии, известные из проведенного АТС годового обзора рынка за 2008 г.

Во-вторых, для эмпирического анализа необходимо значение $\sum_{i=1}^m q_i^C / D(p^D)$ — доли форвардных контрактов в общем объеме

⁴ См. ст. 9 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 5 апреля 2010 г.) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 8 июля 2006 г.).

ме спроса. Участники рынка раскрывают объемы сделок по свободным договорам в заявках на спотовом рынке в связи с необходимостью технического управления, но формат раскрытия данных не позволяет сделать точный расчет требуемой доли. Если же предположение о размере доли форвардных контрактов в общем объеме спроса будет занижено относительно реального, то может быть получен ложный вывод об отсутствии влияния рынка форвардных контрактов на стимулы к поддержанию сговора. В силу этого предлагается перейти к расчету предельного, соответствующего замене неравенства (4) на равенство, значения доли форвардных контрактов в общем объеме спроса (z). Данный показатель позволяет определять момент, когда при заданных и известных установленных мощностях и долях групп лиц объемы торгов по форвардным контрактам начнут способствовать поддержанию сговора. Фактически он свидетельствует о пределах возможного «расширения» форвардного рынка, «сужающего» спотовый рынок, которое еще не влияет на стимулы к поддержанию молчаливого сговора на спотовом рынке.

Предельное значение доли форвардных контрактов в общем объеме спроса может быть рассчитано по формуле:

$$z = \frac{D(p^D) - K_i}{D(p^D)(1 - \alpha_i)}, \quad (5)$$

где i соответствует генерирующей компании, обладающей минимальной установленной мощностью в пределах рассматриваемых границ рынка.

Рассчитав предельное значение на основе имеющихся данных о параметрах рынка электроэнергии и сопоставив его с фактическим значением доли форвардных контрактов в общем объеме спроса, регулирующий орган может сделать вывод о том, способствуют ли форвардные контракты

поддержанию сговора на исследуемом географическом сегменте рынка.

Результаты анализа влияния рынка форвардных контрактов на стимулы к поддержанию молчаливого сговора на спотовом рынке

Итак, для каждого географического сегмента был проведен расчет z — показателя предельного значения доли форвардных контрактов в общем объеме спроса (см. табл. 2), основанный на данных о величине среднесуточных покупок электроэнергии, представленной в годовом обзоре АТС за 2008 г., и данных о генерирующих мощностях группы лиц с минимальной долей рынка.

Сравнение полученных предельных значений позволяет сделать вывод о том, что в 2008 г. при рассматриваемой структуре рынка во второй ценовой зоне более вероятным оказалось увеличение стимулов к поддержанию сговора генерирующими компаниями на спотовом рынке из-за наличия рынка форвардных контрактов. Среди ОЭС увеличение стимулов к сговору было наиболее вероятно в ОЭС Северо-Запада, наименее — в ОЭС Урала.

С 1 января 2011 г. предполагается полный переход к свободным ценам. Для анализа влияния полного перехода к свободной оптовой торговле электроэнергией было проведено исследование ценовых зон и ОЭС. В нем в качестве прокси-переменной для спроса электроэнергетики в 2011 г. использовались данные о покупке электроэнергии в 2008 г. (последний столбец табл. 2). Подобное решение обосновано следующими соображениями: спрос на электроэнергию обладает низкой эластичностью, и даже если он значительно изменится в силу спада в экономике (например, из-за закрытия и приостановки заводов — крупных потребителей электроэнергии), цикличность ее развития позволяет предполагать восстановление прежнего уровня спроса через некоторый период времени.

Таблица 2

Размер предельного значения доли форвардных контрактов в общем объеме спроса, 2008 г.

Географические границы рынка	При 25%-ой доле свободной торговли на рынке	При 100%-ой доле свободной торговли на рынке
	z	z
Ценовые зоны		
Первая	0,94	0,99
Вторая	0,78	0,99
ОЭС		
Северо-Запада	0,45	0,95
Центра	0,82	0,98
Средней Волги	0,81	0,97
Юга	0,59	0,95
Урала	0,94	1,01
Сибири	0,73	0,99

Заключение

Цель данной статьи состояла в том, чтобы проанализировать влияние рынка форвардных контрактов, появившегося на оптовом рынке электроэнергии РФ после реформирования РАО «ЕЭС России», на стимулы генерирующих компаний к молчаливому сговору на спотовом рынке электроэнергии.

Вопреки выводам предыдущих аналитических работ было доказано, что форвардный рынок необязательно должен создавать на спотовом рынке стимулы к неконкурентному поведению в форме поддержания молчаливого сговора. Возникновение стимулов зависит от распределения мощностей среди генерирующих компаний, относительных размеров рынков и от определения их границ. Дальнейшие исследования могут включать в себя изучение зависимости между стимулами к поддержанию сговора и Правилами торговли на спотовом рынке.

Полученные аналитические результаты позволяют сделать следующие выводы. *Во-первых*, будущий переход к полной свободной торговле сгладит наблюдаемые различия в стимулах, задаваемых структурой рынка для различных географических сегментов оптового рынка электроэнергии. *Во-вторых*, увеличит пределы, до которых должен «расширяться» рынок форвардных контрактов, чтобы начать влиять на стимулы к поддержанию сговора на спотовом рынке. В одном из географических сегментов — ОЭС Урала — форвардному рынку и вовсе придется «прыгнуть выше головы», чтобы облегчить поддержание молчаливого сговора на спотовом рынке.

Несмотря на оптимистичные результаты относительно будущего, необходимо отметить, что в настоящий момент доля свободной торговли электроэнергией невелика, и наблюдается тенденция к росту объема торгов на форвардном рынке. В некоторые дни объемы торгов по форвардным контрак-

там могут облегчать поддержание молчаливого сговора на спотовом рынке.

Список литературы

1. Анализ оптового рынка электроэнергии за 2006 г. http://fas.gov.ru/analysis/tek/a_17_282.shtml.
2. Годовой обзор равновесных цен на электрическую энергию по результатам конкурентного отбора ценовых заявок на сутки вперед (PCB) в 2008 г. <http://www.atsenergo.ru/index.jsp?pid=619>.
3. Постановление Правительства РФ от 24 октября 2003 г. №643 «О Правилах оптового рынка электрической энергии (мощности) переходного периода».
4. Соколова Е., Черноус М. Концентрация на оптовом рынке электроэнергии в РФ: подходы к определению и анализ // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. №2. С. 118–14.
5. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 5 апреля 2010 г.) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 8 июля 2006 г.).
6. Allaz B., Vila J.-L. Cournot competition, forward markets and efficiency // Journal of Economic Theory. 1993. Vol. 59. № 1. P. 1–16.
7. Bushnell J. Oligopoly equilibria in electricity contract markets // Journal of Regulatory Economic. 2007. Vol. 32. №3. P. 225–245.
8. Green R., Le Coq C. The Length of Contracts and Collusion // CSEM Working Paper № 154. 2006. P. 1–24.
9. Joskow P. L. California's electricity crisis // Oxford Review of Economic Policy. 2001. Vol. 17. №3. P. 365–388.
10. Ivaldi M., Jullien B., Rey P., Seabright P., Tirole J. The economics of tacit collusion // IDEI Working Paper № 186. 2003. P. 1–75.
11. Le Coq C. Long-term supply contracts and collusion in the electricity market // SSE Working Paper №552. 2004. P. 1–16.
12. Le Coq C. Orzen H. Do Forward Markets Enhance Competition? Experimental Evidence // Journal of Economic Behavior & Organization. 2006. Vol. 61. №3. P. 415–431.
13. Liski M., Montero J.-P. Forward trading and collusion in oligopoly // Journal of Economic Theory. 2006. Vol. 131. № 1. P. 212–230.
14. Klemperer P. D., Meyer M. A. Supply Function Equilibria in Oligopoly Under Uncertainty // Econometrica. 1989. Vol. 57. №6. P. 1243–1277.

O. Spiridonova, postgraduate student, High School of Economics, Moscow, elnar.hell@gmail.com

THE STRUCTURE OF THE ELECTRICITY MARKET: THE MARKET OF FORWARD CONTRACTS AND INCENTIVES FOR COLLUSION

Effect of forward trading in the spot market operation is the subject of ongoing debate. Nevertheless, deregulation of electricity markets in many countries was based on the thesis that the conclusion of forward contracts increases competition generating companies on the spot market. The purpose of this paper is to analyze the effect of forward market incentives to collusion among the generating companies in the spot segment of the wholesale electricity market of the Russian Federation. It is shown that under certain circumstances forward trading can facilitate the collusion in the spot market. And this effect can be eliminated by some of the characteristics of market structure.

Key words: electricity market, competition, competition policy, empirical assessment.

Хасис Л. А.,

главный исполнительный директор X5 Retail Group N. V.



РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ: КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Конкурентные стратегии розничных сетей и государственное регулирование рынка продовольственных товаров являются постоянными темами журнала «Современная конкуренция». В каких направлениях возможно успешное слияние и поглощение компаний? Какие недостатки наблюдаются в новом законе о регулировании торговой деятельности¹? Как объяснить осеннюю ситуацию с гречкой? Каковы основные принципы продвижения «частных марок»? Об этом и многом другом наш разговор со Львом Ароновичем Хасисом, главным исполнительным директором крупнейшей компании на рынке ритейла в России с объемом продаж более 10 млрд долл. — X5 Retail Group.

X5 Retail Group активно развивается с помощью поглощений. В чем секрет успешного поглощения? Удастся ли Вам достигать синергетических эффектов? Какими принципами вы руководствуетесь при выборе цели поглощения?

Искусству M&A посвящено много научных книг, монографий и исследований. Думаю, если бы был какой-то универсальный секрет, то не было бы неуспешных поглощений. Хотя по международной статистике больше половины всех поглощений в мире оказываются в итоге неуспешными, не достигаются цели, декларировавшиеся при подготовке к соответствующей сделке. Считаю,

что причины этого в том, что жизнь гораздо более многообразна, чем книжное описание. В процессы вмешиваются как факторы, которые стороны, готовя сделку по слиянию или поглощению, могли учесть, но не учли в полном объеме, так и обстоятельства, которые невозможно было учесть. В качестве примера можно вспомнить недавнее извержение вулкана, парализовавшее транспортное сообщение в Европе², или теракты 11 сентября 2001 г. в США, когда индустрия туризма и авиаперевозок испытала коллапс. Любые M&A сделки в соответствующих индустриях, совершенные в предыдущие со-

¹ Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 18 декабря 2009 г.).

² Извержение в Исландии вулкана Эйяфьятлайокудль, начавшееся в ночь с 13 на 14 апреля 2010 г., сопровождалось выбросом большого количества вулканического пепла, что стало причиной массовой отмены авиарейсов и, в итоге, прекращения европейского авиасообщения.

бытиям месяцы, оказались под их существенным влиянием.

Ускоряющийся технологический прогресс также может существенно влиять на успешность поглощений. Приведу пример: лет 20 назад мои знакомые были искренне счастливы оттого, что им удалось купить Апрелевский завод грампластинок, знаменитый на весь Советский Союз, тогда в стране виниловые пластинки были в остром дефиците, а этот завод был почти монополистом. Однако спрос на данную продукцию упал в десятки, а потом и в сотни раз. Появились новые носители — компакт-кассеты и компакт-диски. Вместо массового продукта грампластинки стали уделом меломанов-ценителей и диджеев.

Еще один пример — диверсификация ныне не существующего немецкого концерна Mannesmann. Начав с трубопрокатного производства в Европе, концерн развился до крупного производителя машиностроительного оборудования европейского масштаба. В 1988 г. руководство компании осознало, что если продолжать специализироваться в этой области, то перспективы у нее будут незавидные. За достаточно короткое время Mannesmann продал все свои машиностроительные активы и приобрел активы в телекоммуникациях, в сфере мобильной и стационарной телефонии. И хотя сейчас мы знаем, чем эта история закончилась (Mannesmann Eurokom была поглощена британским конкурентом — компанией Vodafone), сама по себе смена направления деятельности концерна является удачным примером, так как она основывалась на оценке темпов развития отраслевых рынков и была реализована с помощью ряда успешных поглощений. Это внешние факторы, связанные с развитием рынков. Есть и внутренние факторы: задачи, которые конкретные люди не могут решить при том, что рыночная ситуация не изменилась. Так, в России широко известна личность С. Королёва, создавшего отечественный ракетно-космический комплекс. Помимо того что Королёв был гениальным конструктором он являлся гениальным ме-

неджером. Когда в 1966 г. он скончался, руководство страны неудачно назначило вместо него одного из его заместителей. В итоге мы проиграли американцам космическую гонку в битве за Луну, что не связано с изменением каких-то внешних факторов. Это роль личности в истории. В процессах M&A личности играют огромную роль.

Какое направление интеграции для Вас представляет наибольший интерес: горизонтальное, вертикальное, конгломератное?

Слияние и поглощение — это не самостоятельное направление бизнеса, а только инструмент для развития компании. Как правило, такие же цели могут быть достигнуты и другим путем — через органический рост. Но иногда это дороже, как правило, намного дольше по времени, а самое главное — в органическом росте всегда есть риск того, что этого сделать не удастся. Никто не делает сделок M&A бесцельно. За этим всегда есть какое-то рациональное объяснение.

У крупной розничной компании потенциально большое количество направлений, в которых можно осуществить M&A. Например, какой-нибудь новый формат. Опять же есть два варианта: либо начать развивать его самостоятельно, либо подумать о слиянии с кем-нибудь из серьезных игроков в данной области. Первичен вопрос, нужен ли компании этот новый формат? Если ответ положительный, то нужно выбирать между органическим ростом и неорганическим. И в каждом конкретном случае будут экономические соображения и в пользу органического пути, и в пользу поглощения.

Или можно войти в бизнес поставщика, под модным лозунгом вертикальной интеграции. Казалось бы, все просто — есть гарантированный сбыт. Можно купить поставщика или самостоятельно построить завод. Если говорить о нашем бизнесе, то у X5 Retail Group было много сделок по слияниям и поглощениям. Думаю, что на российском рынке больше, чем у всех остальных компаний

отрасли вместе взятых. При этом все наши сделки не были связаны с вертикальной интеграцией.

Как Вы понимаете, что, например, птицефабрика не нужна?

Мы считаем, что мир движется в сторону специализации: когда ты делаешь многое, есть большой риск, что не все будешь делать одинаково хорошо. Поэтому, если X5 Retail Group специализируется в области ритейла, это не значит, что мы будем самыми лучшими в производстве; если откроем свою птицефабрику, то будем обречены покупать продукцию именно у нее, и ее управляющие станут обосновывать цены на свою продукцию, приносить нам сметы, бюджеты, сообщать о структуре расходов, о зарплатах. Для того чтобы все это отслеживать, нам нужно стать профессионалами в производстве мяса курицы. Но даже при этом вероятность того, что мы станем самыми эффективными в стране производителями в данной области, маленькая. И на высококонкурентном рынке производства курятины точно возникнет ситуация, когда кто-то другой будет производить ее лучшего качества и по лучшей цене, но мы не сможем ее покупать, потому что нужно обеспечить заказы своей птицефабрики.

Считаю, во многих случаях лукавством тезис: «Да, у нас свое производство, но оно наравне со всеми остальными поставщиками участвует в тендере и назначает такие же цены». Если в тендере принимает участие дочерняя структура, у остальных участников намного меньше стимулов предлагать конкурентные цены. Какой в этом смысл, если у своей фабрики все равно будет преимущество? Поэтому, пока птицефабрика нам не нужна, это высококонкурентный рынок, на котором присутствует много производителей, и мы не хотим ограничивать себя в выборе поставщика.

Возможность вертикальной интеграции можно представить в ситуации, когда рынок изменился. Допустим, на рынке поставщиков

птицы произошла серьезная консолидация, и осталось, например, всего два или три производителя мяса курицы. Они консолидируют рынок с целью повысить свою прибыльность, и вольно или невольно возникнет ситуация ценового сговора, в результате которого мы будем вынуждены платить за мясо этой птицы необоснованно много, как, например, в ситуации, сложившейся на мировых рынках мобильной связи. Существует ограниченное количество операторов мобильной связи, в результате поддерживается высокий уровень цен. Как результат, EBITDA margin в этой индустрии сейчас около 45–50%. Поэтому, если вдруг на рынке производства птицы произойдет аналогичная концентрация, и мы увидим здесь всего трех производителей, то вернемся к этому вопросу, поскольку рынок фактически окажется монополизирован и нам нужно будет иметь свой независимый источник продукции.

При этом сразу хочу оговориться, что приведенные утверждения не носят абсолютного характера. Так, у некоторых компаний другая стратегия и они активно идут в производство товаров, которые сами и покупают. И на каком-то коротком промежутке времени это может быть эффективным.

Поглощения розничных компаний, имеющие существенные эффекты синергии, для нас приоритет. У нас хорошие закупочные условия, известные потребителям бренды. Мы покупаем сети, устанавливаем низкие цены, продвигаем известные бренды, внедряем современные технологии — выручка, эффективность, а значит и прибыльность в их магазинах увеличивается. Поэтому после интеграции приобретенной розничной сети ее рыночная стоимость вырастет по сравнению с ценой, которую мы за нее заплатили.

То есть, рассматривая вопрос о горизонтальной интеграции, Вы понимаете, что будете распространять свои конкурентные преимущества (масштабы закупок, технологии, лояльность потребителей к брендам) на поглощенный бизнес. Всегда ли X5 Retail

Group удастся достигнуть синергетического эффекта?

В каждом конкретном случае слияния ситуация может отличаться. Иногда X5 Retail Group покупает небольшую торговую сеть, находящуюся на территории, где мы видны, а приобретаемая сеть незаметна. Это можно назвать M&A, но фактически мы покупаем ее не как бизнес, а как набор объектов недвижимости. Вспомним сделку по слиянию «Пятерочки» и «Перекрестка», собственно в результате которой и была создана X5 Retail Group. Эти компании были примерно одинакового масштаба. И, конечно, был очень серьезный синергетический эффект во многих аспектах: в обеих сетях пересекающийся ассортимент продукции, по нему объемы закупок сразу выросли и нам удалось получить лучшие цены. Кроме того, мы смогли примерно существенно снизить расходы на управление.

В средствах массовой информации Вашу компанию часто называют «Гуру слияний и поглощений». Можете привести пример самого неуспешного поглощения X5 Retail Group?

Неуспешных пока не было. У нас лучшая на рынке M&A команда. Были сделки, которые нам не удалось заключить, но на которые мы потратили много энергии.

Есть ли мотивация быть поглощенными у компаний «Патерсон», «Остров» и др.? Они сами стремятся к этому? Как возникают мотивация и инициатива?

С точки зрения желания или нежелания совершить сделку по слиянию–поглощению компания — это не субъект отношений. Любая компания — это владельцы, менеджмент, сотрудники, клиенты, поставщики, которые являются реальными субъектами таких отношений. Хотят ли потребители, чтобы мы купили сеть? Полагаю, что да, потому что

в результате в тех же магазинах они получают товары лучшего качества и по более низким ценам. Хочет ли слияния менеджмент? Одни менеджеры хотят, поскольку видят серьезные перспективы для своего дальнейшего карьерного роста, другие могут быть менее заинтересованы в слиянии, потому что занимают определенные позиции в иерархии, которые им жалко терять. Сотрудники магазинов в основном заинтересованы, так как в X5 Retail Group уровень социальной обеспеченности выше, чем в среднем по рынку, в то время как на уровне маленьких компаний очень часто собственники не утруждают себя четким соблюдением требований социального и трудового законодательства.

Основными субъектами таких отношений являются акционеры компании, принимающие решение о сделке. Многие акционеры, владельцы розничных компаний не ощущают себя стратегическими игроками, которые пришли в розничную торговлю на всю жизнь. Владельцы розничных компаний, напротив, часто представляют собой венчурных капиталистов, которые, инвестировав, допустим, 10 млн долл. и создав розничную сеть, хотят продать ее за 100 млн долл. и заработать на этом. И даже если они изначально относились к магазину, как к своей вотчине, конкуренция обостряется. Чем дальше, тем больше они понимают, что должны кому-то «продаться», иначе в определенный момент станут убыточными и могут обанкротиться.

Приведу в качестве примера компании «Гроссмарт», «Рамстор» и «Алпи». Это достаточно большие розничные сети. Случился кризис, конкуренция в условиях кризиса резко обострилась. Одни из них успели выгодно «продаться», другие — обанкротились.

А откуда поступают импульсы? Кто начинает первым? Владельцы сетей сами приходят к Вам со словами «купите нас»? Или посылают какие-то другие сигналы?

Процесс слияния–поглощения всегда двусторонний. Продавцы тоже дают какие-то

косвенные импульсы. Иногда эти импульсы приходят не напрямую от владельцев сети, а от банков-кредиторов. Они видят финансовую ситуацию компании и считают, что было бы лучше, если бы ее купили, а они сохранили свои деньги, которые выдали в качестве кредитов, чем допустить банкротство сети. Банки являются важными участниками сделок по слиянию–поглощению. Кроме того, мы осуществляем мониторинг практически всех сколько-нибудь заметных сетей в Российской Федерации, отслеживаем их финансовое состояние, темпы и направления развития, планы владельцев. С наиболее интересными сетями постоянно находимся в контакте. Иногда от первых намеков на тему «может, поговорим?» до сделки проходит 5–7 лет. Это нормально. У нас хороший «трек-рекорд»: мы осуществили много сделок, выполняя свои обязательства, и люди нам верят.

Расскажите, пожалуйста, об особенностях использования частных марок в деятельности X5 Retail Group.

Во-первых, мы понимаем, что частная марка необязательно должна иметь название «Перекресток» или «Пятерочка». У X5 Retail Group их несколько сотен, и потребитель часто покупает какой-то бренд, не догадываясь о том, что это наша частная марка, а не еще один замечательный товар.

Во-вторых, частные марки для нас производят сотни предприятий. Каждый раз, когда мы объявляем тендер на производство товаров под нашими частными марками, со стороны производителей наблюдается большой интерес. Есть случаи, когда в тендерах участвовали 50–60 предприятий, но ни разу не было меньше 5–7 кандидатов. У нас всегда есть возможность выбора. При этом участники тендера очень жестко конкурируют между собой и по качеству, и по цене. Качество для нас является бескомпромиссным вопросом. Поэтому часто победителем оказывается компания, которая предложила не

самую лучшую цену, а заняла пятнадцатое, восемнадцатое или двадцать второе место по цене. Просто у первых двадцати качество для нас было неприемлемым.

Производители заинтересованы производить товары под частной маркой, потому что это гарантированный сбыт определенного объема. Для них это как госзаказ.

Случается, что X5 Retail Group забирает 30% сбыта производителя, иногда 50%, есть предприятия, которые на 100% мощностей работают на нас, а иногда мы не можем найти одного партнера, способного произвести достаточный объем для нас и делим заказ между несколькими компаниями.

Проводя мониторинг основных сетей, видите ли Вы общую тенденцию развития рынка ритейла и изменения его структуры? Есть ли сейчас в розничной торговле место мелким магазинам? Например, С. Галицкий, генеральный директор розничной сети «Магнит» в одном из интервью отметил, что в розничной торговле не должно быть малого бизнеса (за исключением специализированных магазинов), только крупные игроки. Согласны ли Вы с этим утверждением?

Нужно понимать, что рынок тоже меняется. Если бы, например, мы существовали в условиях стабильного рынка, когда на нем ничего не происходит, и только сети развиваются, кого-то поглощают, — это была бы одна ситуация. Но мы живем в условиях быстро меняющегося мира, когда на рынке наблюдаются глобальные тектонические изменения.

Возьмем, к примеру, рынок интернет-компаний: о Facebook, Google, Twitter, Skype, которые сегодня «на слуху», лет 10 назад никто не слышал. При этом уже были компании-«монстры»: AOL, Microsoft, Yahoo и др. Что им мешало создать такие же востребованные сервисы?

Сейчас X5 Retail Group, Магнит и Ашан — самые большие компании в розничной торговле России. Есть ли уверенность в том,

что сегодня, например, не открылся какой-нибудь магазин частного предпринимателя Иванова Ивана Ивановича, который через 10–15 лет будет игроком номер один в России? Такое вполне может быть.

С. Уолтон за несколько десятилетий создал самую большую в мире компанию. В то время, когда он развивался, уже существовали такие «гиганты», как Kmart, Sears и др. В условиях рыночной экономики всегда есть место для стремительного «ракетного» взлета, когда появляется кто-то новый, кто, применяя инновационные технологии, удачные маркетинговые решения, быстрые бизнес-процессы, опережает «засыпающих монстров». Наша задача — не быть этим «засыпающим монстром».

Чтобы ответить на Ваш вопрос, нужно абстрагироваться от того, что сейчас появляется электронная торговля, которая может кардинально все изменить, и через 20 лет значительная часть физических магазинов может вообще утратить свое прежнее функциональное предназначение. Если рассматривать существующий рынок розничной торговли, то, по сути, в моей книге «Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур» (2005 г.) изложена такая же мысль о судьбе малого бизнеса в этой сфере.

Не может кузница соревноваться с прокатным станом. Китай это проходил в период «культурной революции», когда домны были в каждом дворе. Однако это неконкурентоспособно, экономически невыгодно. Поэтому у малого бизнеса в general retail, т. е. в розничной торговле широким ассортиментом товаров, нет никаких перспектив на долгосрочное существование, что бы политики ни говорили. Можно искусственно его поддерживать, например, закрывая глаза на то, что малый бизнес работает «в черную» и функционирует, субсидируя свою экономику кражами из бюджета. Сейчас власти некоторых регионов развивают уличные ярмарки под лозунгами «низкие цены и рабочие места». При этом отсутствуют требо-

вания к качеству и безопасности товаров, налоги и какая бы то ни было социальная защищенность работников. Если же будут равные условия, то у маленьких неспециализированных магазинов нет шансов на существование. Поэтому в наиболее развитых странах доля такого бизнеса в целом стремится к нулю. Это формат минимаркета, который обслуживает соседние дома. Как правило, здесь более высокие цены. Данные магазины выживают за счет таких факторов, как близость к клиенту, персонализированный сервис и зачастую — специализация. В маленьком частном магазине сервис всегда будет лучше, чем в большом. На Западе их не зря называют mama&paapa shop, потому что это практически семейный магазин: когда сам владелец находится в магазине, он знает в лицо каждого своего покупателя и по чьей-то конкретной просьбе может заранее заказать определенный товар. Подобно тому, как есть ателье, которое шьет по вашим лекалам, а есть магазин, где все по размерам. Специализация — это одна из тех сфер, в которой маленькие магазины имеют возможность выжить, поскольку ни один большой магазин не в состоянии конкурировать со специалистом. Например, в большом супермаркете есть хлебный отдел. Если рядом открыть частную булочную, которая будет торговать только хлебом, она прекрасно выживет при том, что хлеб у нее будет дороже, чем в супермаркете. Люди будут покупать его в булочной, потому что он самый свежий, самый вкусный, там лучше обслуживают и т. д. Такие специализированные магазины (булочные, мясные, овощные) имеют право на существование и в будущем.

Есть разные виды конкуренции: конкуренция как борьба, конкуренция как искусство взаимодействия, конкуренция как соперничество, борьба как некое особое состояние конкуренции. Что для Вас конкуренция?

В России экономика в целом слабоконкурентна. Считаю, что наша отрасль одна

из немногих, где есть конкуренция. Все остальное — монополии и полумонополии. Бизнес в условиях жесточайшей конкуренции — это непрерывная, каждодневная война без перемирий.

Я сторонник теории, согласно которой бизнес — это не сражение, а постоянная война без перемирий. Чтобы выиграть сражение, все средства хороши. Но можно выиграть сражение и проиграть войну. И все стратегии, как на войне.

Участие в конкуренции позволяет Вам постоянно поддерживать конкурентные преимущества и воспроизводить собственную конкурентоспособность. Есть ли такие субъекты, с которыми у Вас нет взаимного интереса ни к сражениям, ни к войне?

Конечно, такие субъекты есть. Например, в гипермаркетах X5 Retail Group продает аксесуары для автомобилей. Похожие аксесуары продаются в автосалонах и специализированных магазинах. Для нас этот ассортимент является сопутствующим. Мы следим за тем, чтобы X5 Retail Group продавала такие товары хорошего качества по приемлемым ценам, хотим, чтобы человек, войдя в наш магазин и вспомнив, что ему нужно купить незамерзающую жидкость для автомобиля, сделал бы это. Но в силу того, что это разные формы бизнеса, не воспринимаем автосалоны как своих прямых конкурентов до тех пор, пока не начнем продавать автомобили.

Киоск «Фрукты и овощи» или открытый рынок, который торгует овощами и фруктами, для нас являются конкурентами. Мы хотим, чтобы покупатели, сравнивая цены у X5 Retail Group и на открытом рынке, понимали, что лучше покупать у нас, потому что это комфортнее, мы осуществляем контроль качества, а на рынок овощи попадают неизвестно откуда. Поэтому в целом у X5 Retail Group неограниченная глобальная конкуренция. И каждая бабушка, которая продает на улице семечки, для нас конкурент.

Но при этом мы не конкурируем с luxury-магазинами, потому что находимся в массовом бизнесе, не продаем бриллианты, ювелирные изделия и дорогие часы.

То есть у Вас нет опыта компромиссного сотрудничества с другими сетями, например, выработать общую стратегию дальнейшего существования после вступления в силу Закона о торговле, или о разделении территории, или ассортимента?

Ответ на Ваш вопрос содержится в Уголовном кодексе РФ. Картельный сговор — уголовно-наказуемое преступление. Мы свято чтим законы, нравятся они нам или нет. Поэтому проблемы, которые обсуждаются, например, Ассоциацией компаний розничной торговли, связаны с макроэкономическим регулированием и законодательными актами. В этом контексте сети сотрудничают для того, чтобы законодательство, по крайней мере, не «убивало» наш бизнес. Например, касательно налогового регулирования уже 4–5 лет мы сражаемся за то, чтобы внести в Налоговый кодекс РФ поправки, разрешающие относить естественную убыль и потери на себестоимость. Отсутствие такой правовой нормы — нонсенс. В Советском Союзе это было, существует во всем мире, а в России ритейлеры вынуждены вычитать такие потери из прибыли. Кстати, это является дополнительными издержками, которые оплачивает покупатель. Подобные вещи мы обсуждаем вместе, что касается попыток договориться о разделе рынков, ценах или ассортименте, это для нас невозможно.

Хотелось бы получить Ваш комментарий по осенней ситуации с гречневой крупой. По какому из двух путей следует пойти: поддерживать цены на неизменном уровне, и тогда гречки на всех не хватит, ее «сметут» с прилавков магазинов; или следует позволить рынку поднять цену на гречку в условиях дефицита, тогда она останется на полках магазинов, но некоторые слои на-

селения будут вынуждены потреблять другие крупы?

Считаю, что наше государство находится в самом начале пути в понимании того, как правильно регулировать рынки в условиях рыночной экономики. Собственно люди, которые сейчас находятся в правительстве, — выходцы из плановой экономики, для них административное регулирование рынка наиболее привычно. Поэтому возникает этот вариант с ограничением наценки, с «заморозкой» цены и т. д. Цены и наценки — уровень микроотношений. Считаю, что люди, которые предлагают регулировать микроотношения административно, не имеют права заниматься макроэкономическим регулированием. Интересный факт: мы уже дошли до американской модели начала 1930-х годов. Тогда была поговорка: «Если ты украл доллар, тебя посадят в тюрьму; если ты украл железную дорогу, тебя изберут в сенат». То же происходит и сейчас: если человек украл, например, телевизор, его могут посадить на пару лет в тюрьму, потому что кража — это преступление; если же тот же человек пролоббировал определенный законодательный акт, в результате которого миллионы россиян вынуждены платить больше, в угоду группе производителей, то он укрепляет свой парламентский авторитет.

Любое государство обязано регулировать свои продовольственные рынки с точки зрения баланса спроса и предложения, для чего у правительства есть множество механизмов. Например, рекомендации, что лучше выращивать, а что — нет, иногда даже квотирование производства. Существует таможенно-тарифная политика: пошлины, квоты, санитарно-эпидемиологические нормы. Так работают во всем мире. Это и есть разумное регулирование рынка, которое является не сиюминутной реакцией на рыночные изменения, а планомерным корректирующим воздействием, основанным на макроэкономическом прогнозировании спроса и предложения продовольственных товаров. Но это

сложно. И следует признать, что Россия этого делать пока не умеет. Научимся, конечно, но сейчас не умеем. Поэтому начинаются разговоры про микрорегулирование.

Теперь о гречке. В нашей стране традиционно выращивают эту культуру и в целом Россия сама обеспечивает себя гречкой. Ее потребление на уровне 600 тыс. т/год. В 2010 г. по разным прогнозам в России будет выращено от 350 до 400 тыс. т гречки. К сожалению, ее урожай собирается неравномерно, в зависимости от регионов и календаря, т. е. какое-то время гречки совсем не было из-за неурожая в определенных регионах, где уборочная страда по календарю начинается раньше. В других регионах урожай может быть таким же, как и раньше, т. е. 400 тыс. т неравномерно распределены по времени. В этих условиях регулировать цену на гречку административно абсурдно, поскольку рост цен на нее связан не со спекуляцией, а с дефицитом.

Получается, как в Советском Союзе: когда товар в дефиците, всем его не хватает, развиваются коррупция, теневая экономика и торговля через «черный ход». На прилавках гречка исчезнет, а распределяться она будет только таким образом. Не зря в советское время был популярным анекдот: «Как только в пустыне Сахара начинается государственное регулирование, там исчезает песок».

То есть ФАС необоснованно проверяет поставщиков гречки на наличие сговора?

Вопрос в другом. Выбирая из двух зол «в открытой продаже гречки нет» или «есть дорогая гречка», я голосую за второе. Считаю, лучше, чтобы гречка была. Тот, кто без гречки обойтись не может, будет покупать ее по более высокой цене. Тот, для кого она не является необходимой, купит рис. Спрос на гречку упадет, и соответственно снизится цена.

Есть вопрос, касающийся Закона о торговле. Он связан с ограничениями, содер-

жащимися в ст. 14. Как могут происходить слияния и поглощения сетей при государственном регулировании, когда ФАС должна определить по расчетам Росстата Вашу настоящую и будущую долю?

При реализации этой нормы складываются парадоксальные ситуации. Допустим, в определенном муниципалитете у некоей компании А доля рынка, например, 70%, а у компании Б в том же муниципалитете — 20%. По Закону о торговле, Б может купить А, но А не может купить Б, хотя результат для данного рынка будет одинаковый.

Проблема еще и в том, что утвержденная методика расчета долей торговых сетей³ чудовищно несовершенна. Она порождает много недоразумений.

Например, для расчета долей розничных сетей Росстат собирает данные не по фактическому расположению магазинов, а по месту регистрации юридического лица. То есть выручка магазинов, работающих в конкретном муниципалитете, не учитывается при определении размеров рынка этого муниципалитета. Кроме того, картину искажают большие магазины на границах муниципальных рынков. Москва окружена гигантскими гипермаркетами, которые работают на ее рынок. Но так как физически они находятся в Московской области, при расчете объема рынка Москвы их продажи не принимаются во внимание.

³ «Методика расчета объема всех продовольственных товаров, реализованных в границах субъекта Российской Федерации, в том числе городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга, и в границах муниципального района, городского округа, в денежном выражении за финансовый год и определения доли объема продовольственных товаров, реализованных хозяйствующим субъектом, осуществляющим розничную торговлю такими товарами посредством организации торговой сети (за исключением сельскохозяйственного потребительского кооператива, организации потребительской кооперации), в границах соответствующего административно-территориального образования, в денежном выражении за финансовый год», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 мая 2010 г. №305.

Есть ли у Вас опыт согласования с ФАС сделок по слиянию в соответствии с требованиями Закона о торговле?

Мы подали заявку на приобретение сети «Копейка» и получили разрешение ФАС. При этом в случае, если данная сделка состоится, мы должны будем закрыть магазины в тех регионах, в которых у X5 Retail Group будет более 25% от рынка муниципального образования, с тем, чтобы там могли открыть магазины наши конкуренты.

Как часто на рынке встречается ситуация, когда у поставщика больше рыночной власти, чем у торговой сети?

Таких ситуаций абсолютное большинство. В России работают тысячи торговых сетей, из них порядка 10 у всех на слуху. X5 Retail Group является самой крупной сетью в России, но ее доля федерального рынка составляет всего 5%. При этом есть много поставщиков, у которых доля, даже на федеральном уровне — 20, 30, 40 и даже 80%, не говоря уже о локальных монополистах. Например, конкретный хлебный завод в определенном городе может занимать 90% рынка. Конечно, он доминирует и имеет возможности навязывать местной торговле невыгодные для нее условия, злоупотребляя своим доминирующим положением.

В заключение не могли бы Вы сказать пару напутственных слов читателям журнала «Современная конкуренция», тем, кто интересуется вопросами конкуренции, своего рода обобщенное пожелание и практикам-предпринимателям, и теоретикам-исследователям.

Сегодня необходимо не только понимать сегодняшние потребности клиентов, но и предугадывать завтрашние. Будущее за теми, кто это сможет.

УДК 339.138



Губенко И. В., соискатель Института экономики и финансов «Синергия», зам. генерального директора ООО «Маркетинг Лонж», г. Москва, iggu@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО БРЕНДА

В статье освещается подход, направленный на повышение конкурентоспособности и стоимости компании за счет создания бренда. Приводятся рекомендации по построению бренда и примеры из разных рыночных сегментов, анализируются ключевые характеристики современных рынков, которые следует учитывать при построении успешного бренда.

Ключевые слова: бренд, российский рынок, позиционирование, ценовая конкуренция, перспективы роста, потребительские ожидания.

Введение

Основная функция современного маркетинга — формирование таких отношений с потребителями, которые приносят компании прибыль и повышают ее конкурентоспособность. Маркетинг ориентирует деятельность предприятия на удовлетворение рыночных потребностей путем создания ценности для потребителя. Компании, чья деятельность направлена не только на максимизацию прибыли, но и на создание ценностей, обеспечивают для акционеров и работников намного большее богатство: повышение своей стоимости, конкурентоспособности и самое главное — перспективу роста.

Сегодня акционерная стоимость компании есть отражение эффективных маркетинговых стратегий, нацеленных на использование рыночных возможностей, и предполагает учет как материальных, так нематери-

альных активов. Основным нематериальным активом компании является бренд, который дает бизнесу дополнительные выгоды за счет:

- 1) увеличения прибыльности:
 - повышение цен — потребители доверяют качеству и атрибутам бренда;
 - рост объемов продаж — осуществляется продажа по среднерыночной цене, но с привлечением атрибутов бренда для получения большего объема продаж и доли рынка;
 - экономия при распределении продукции через сетевые торговые точки. (В России сложилась следующая ситуация при входе в сетевые торговые точки: чем известнее бренд, тем проще не только разместить его на полке, но и значительно сократить для компании размер входного бонуса по сравнению с аналогичным небрендированным товаром или вообще не платить его);

2) повышения стоимости бренда во времени:

- ускорение движения денежных потоков — сфокусированные инвестиции на развитие бренда могут увеличить ценность для акционеров, генерируя денежные потоки быстрее, чем это было раньше;

- увеличение продолжительности движения денежных потоков — долговечность бренда обеспечивает сверхприбыли на более длительный срок, чем при обычном инвестировании. Пользователи предыдущих версий товара не только покупают новые, более поздние версии, но и продукты новой линейки бренда;

3) снижения риска:

- устойчивость к атакам конкурентов у сильных брендов увеличивается;

- невозможность копирования сильных брендов, в то время как продукты легко поддаются копированию. В случае недобросовестной конкуренции возможно скопировать логотип известного бренда, но тогда вступают в силу положения ч. 4 ГК РФ и Закона «О защите конкуренции». К тому же полностью скопировать известный бренд (а не только его логотип, но и систему распределения, систему контроля качества, систему сервиса) невозможно;

- атрибуты бренда могут создавать существенные барьеры для входа в отрасль конкурентов, уменьшая таким образом уязвимость денежных потоков¹.

Что такое бренд?

Бренд — это система функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю посредством маркетинг-микс, которые являются уникальными, значимыми и трудноимитируемыми и наилучшим образом отвечают его потребностям.

В юридической литературе бренд — знак или набор знаков, определяющих происхо-

ждение товара или услуги и отличающих его от аналогичной продукции конкурентов. Бренды имеют дату регистрации. С этого момента они становятся собственностью компании. Юридическое определение весьма полезно для защиты продукции от копирования, но оно не может стать основой брендинга. Бренд не рождается, а создается, и это его принципиальное отличие от торговой марки, которая только позволяет потребителю идентифицировать продукт в ряду ему подобных. Заметность, доверие потребителей, отличие, дополненное ассоциациями, превращают торговую марку в бренд. Дифференцирование — результат концепции бренда, уникального набора атрибутов, составляющего предложение ценности.

Чтобы завоевать долю рынка, бренд должен отвечать следующим требованиям:

- быть воплощенным в товарах, услугах и местах продажи;

- быть принятым людьми в точках контакта;

- иметь четко отлаженную систему коммуникаций;

- иметь действующую систему (или каналы) распределения.

Бренд — название, обладающее силой влияния на рынок, эта сила растет с увеличением числа людей, знающих о нем, уверенных в нем. Чем большее число людей разделяют данную концепцию, тем сильнее бренд, и этим он отличается от торговой марки.

Благодаря своим свойствам бренд может быть эффективным инструментом воздействия на всех стейк-холдеров компании.

Для учредителей фирмы наличие бренда говорит о возможностях получения дополнительной прибыли. Работа в компании, владеющей известными брендами, усиливает мотивацию и гордость сотрудников за свою причастность к бренду, который является уникальным долгосрочным конкурентным преимуществом, его создание требует инвестиций, в то же время все это окупается, так как бренд — долгосрочный актив компании.

¹ Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Пер. с англ., 2007.

В литературе по маркетингу достаточно много внимания уделено созданию новых товаров, но мало говорится о технологии формирования нового бренда, в основном информация касается правильного выбора его названия и атрибутов. Это связано с тем, что большинство известных брендов начиналось с простых товаров, которые, однако, имели дополнительную ценность для потребителя и отличались от своих конкурентов и со временем становились известными. По прошествии времени новые товары копируются конкурентами, затем их заменяет продукция более высокого качества, но товары меняются — бренды остаются.

Основное отличие сильных брендов — четкая идентификация родового назначения, индивидуальные характеристики, набор ценностей. На основании анализа известных брендов можно заключить, что каждый из них имел не только приведенные выше характеристики, но и стратегию.

Если рассматривать российский рынок, то в настоящее время многие торговые марки создаются по аналогу существующих зарубежных продуктов и обладают только одним конкурентным преимуществом — ценой. Большое количество российских бизнесменов, особенно в сфере среднего и малого бизнеса, еще не в полной мере осознают ценность брендинга, слабо понимают, что правильно подобранная концепция позиционирования («не просто дизайн» и «не просто название») способна помочь им стать лидерами продаж товаров и услуг и получить дополнительную прибыль. Сравним аналогичные торговые марки, которые одновременно появились на российском рынке: у одних была четкая стратегия на создание бренда, а другие в основном конкурировали по цене.

Бренд «Mosquitall» на рынке средств защиты от насекомых был создан в 1998 г. с четкой бренд-платформой и стратегией развития. Главная идея бренда — марка, позволяющая больше наслаждаться жизнью и отдыхом. Данное позиционирование дало

возможность марке дифференцироваться от уже существующих «жестких брендов»: «Раптор», «Фумитокс», «Raid», для которых основой позиционирования служило быстрое уничтожение насекомых.

Ассортимент бренда «Mosquitall», в отличие от конкурентов, четко структурирован по направлениям защиты. Были созданы специальные линии для взрослых и детей разного возраста. Доброжелательная реклама, яркий запоминающийся дизайн, постоянные инновации, широкомасштабные рекламные кампании способствовали развитию бренда. По итогам сезона 2008 г. рыночная доля «Mosquitall» составила 38% на рынке средств защиты от насекомых². В отличие от «Mosquitall», торговая марка «Дета», которая была создана примерно в это же время, имела только одно конкурентное преимущество — цену на 10–15% ниже, чем аналогичный продукт «Mosquitall». Ее рыночная доля по итогам сезона 2008 г. — 5%³.

В 2005 г. на рынке ватно-бумажной продукции и влажных салфеток появился бренд «Я самая». Под этой торговой маркой был представлен не только широкий ассортимент продукции. «Я самая» первой провела масштабную рекламную кампанию по рассматриваемой категории продукции, тем самым став в глазах потребителя экспертом на данном рынке. «Я самая» — классический пример того, как бренд смог выделиться на однородном рынке за счет умело выстроенных маркетинговых коммуникаций.

Известно, что на восприятие продукта потребителем оказывает влияние степень информированности покупателя о товаре. После получения определенной доли рекламной информации у человека меняется ощущение от продукта и, оказываясь, например, в супермаркете, большинство покупателей приобретут лидирующий бренд, а не похожую, но «безымянную» марку. По

² Отчет по аудиту розницы компании MMRB.

³ Там же.

итогах 2007 г. «Я самая» занимала 27% рынка влажных салфеток, ее ближайший конкурент «Акваэль» — только 7% ⁴.

Турецкие торговые марки «Silver» и «Sital» появились на российском рынке средств по уходу за обувью в 2002 г. Стратегия «Silver» была направлена на построение бренда: проводились рекламные кампании, изучались потребительские предпочтения, разрабатывались инновационные продукты. Основная стратегия «Sital» — имитация лидеров рынка и предложение продуктов по лучшей цене. По итогам сезона 2008 г. доля рынка «Silver» составила 12%, «Sital» — только 3% ⁵.

Вышеизложенное является подтверждением того, что как бы хорошо компания ни умела имитировать свое лидерство, настоящего успеха с помощью заимствований — подражания и копирования уже существующих продуктов — ей никогда достичь не удастся. И в этом заслуга не только рационального брендинга, но и особенностей нашего восприятия. В однажды занятой нише очень сложно что-то изменить. Так человеческий мозг защищается от избыточной информации, ведь ранее сформированные в сознании потребителя образы, в том числе и торговых марок, уже существуют и, чтобы их вытеснить, нужно затратить при прочих равных условиях неоправданно много усилий, особенно с учетом перенасыщенного брендами современного потребительского рынка ⁶.

Только ценовой вид конкуренции, популярный в российском бизнесе, способствует появлению на рынке дешевых продуктов, которые по определению не могут нести в себе интересных идей.

Компании, которые выбирают данный вид конкуренции, теряют прибыль, у них нет возможности инвестировать деньги в разра-

ботку новых инновационных продуктов, продвижение. Как следствие, они проигрывают конкурентную борьбу компаниям, делающим ставку на создание бренда.

Как создать бренд?

Прежде всего необходимо разработать концепцию бренда, являющуюся основой для всего последующего маркетингового комплекса.

Главная задача при разработке концепции бренда — найти ключевую идею, выражающую стремления и ожидания, связанные с брендом, которые будут востребованы целевыми потребительскими аудиториями. Для предприятия важно обратить внимание на как можно более полное удовлетворение и функциональных, и эмоциональных потребностей целевой аудитории. Для этого необходимо постоянно проводить мониторинг потребительских предпочтений, тенденций, анализировать нереализованные потребительские ожидания, так как прибыль и перспективы роста компании в большей степени связаны с удовлетворением «тайных», ждущих своей очереди потребностей потребителя ⁷. Компания, которая первой разрабатывает товары или услуги для удовлетворения этих потребностей, вследствие отсутствия конкурентов имеет возможность занять на рынке привилегированное положение. На рынках, где потребители вполне удовлетворены предлагаемыми товарами, новые стандартные продукты конкурируют в основном по цене.

Важный комплекс работ при формировании концепции бренда заключается в том, чтобы правильно определить наиболее ценные с точки зрения покупателей потребности, оценить структуру рынка, тенденции его развития, действия ключевых конкурентов и предложить продукт с новой добавленной ценностью.

⁴ Отчет по аудиту розницы компании AC Nilsen.

⁵ Отчет по аудиту розницы компании MMRB.

⁶ Информация из отчета по аудиту розницы компании AC Nilsen.

⁷ Котляр Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003. С. 128.

Наиболее подходящий инструмент выявления «скрытых» потребностей и не-реализованных ожиданий — качественные исследования. С их помощью можно выяснить, какие мотивы движут потребителями, исходя из каких соображений, они принимают решения о покупках. Основными методами сбора данных в качественных исследованиях являются групповые дискуссии (фокус-группа) и углубленные интервью, позволяющие получить информацию о:

- восприятию продуктовой категории потребителями, анализе потребительских предпочтений и установок;
- развитию категории в ретроспективе и перспективе, мнении потребителя;
- понимании эмоциональной и рациональной мотивации в категории, основных стимулах и барьерах применения продуктов, определении иерархии потребностей, типичных ситуациях использования продуктов: частота, объем, практика, способы, совместное использование и т. д.;
- сегментации категорий потребителей, а также покупательском поведении в них: практика потребления, факторы выбора средств в рамках категорий, отношение к местам совершения покупок;
- оценке общей удовлетворенности потребителей ситуацией на рынке, анализе восприятия ключевых игроков/брендов и отношении к ним.

На основании полученных данных разрабатываются концепции нового бренда, позиционирование, комплекс маркетинга.

Среди перечисленных выше методик проведения качественных исследований, по мнению автора, предпочтительными являются групповые дискуссии, так как метод углубленного интервью отличается большей трудоемкостью анализа результатов исследования, и, следовательно, ценой, более продолжительным периодом проведения, меньшим контролем, а также требованием большого количества квалифицированных сотрудников.

Следующий шаг — проверка возможных концепций на жизнеспособность. Этот процесс состоит из нескольких этапов.

• *Этап исследования.* Связан с предложением различных сценариев для концепции бренда. Определение платформы бренда требует цикличного подхода с использованием неоднократных исключений и корректировок.

• *Этап тестирования.* Время, когда сценарии совершенствуются или исключаются. Для этого необходимо исследование потребителей с целью оценки надежности и эмоционального отзыва для каждого сценария. На этом этапе происходит проверка идей и формулировок. Сначала можно применить метод фокус-групп для получения данных, а затем провести количественные исследования, позволяющие проверить мнения потребителей, выявленные в ходе качественных исследований, и дающие количественную оценку.

• *Стратегическая оценка.* Осуществляется в форме сравнения сценариев, основанного на определенных критериях, за которым следует экономическая оценка потенциальных продаж и доходов.

После того как концепция определена, начинается разработка позиционирования бренда. Исходя из того, что бренд должен служить источником стоимости, его позиционирование и восприятие потребителями становятся важнейшими факторами создания реальной стоимости. Почти все ведущие бренды были созданы на базе какой-либо привлекательной идеи, и каждый из них нуждался в грамотном позиционировании для достижения успеха.

Позиционирование бренда означает подчеркивание особых характеристик, отличающих его от конкурентов и делающих привлекательным для покупателей. Лежащий в основе этого аналитический процесс базируется на четырех вопросах:

1) для чего существует бренд? Вопрос связан с обещаниями, которые дает бренд, и выгодой, получаемой потребителями;

2) кому нужен бренд? Данный вопрос обусловлен целью компании;

3) для какой ситуации потребления существует бренд? Вопрос связан с ситуацией, когда товар будет потребляться;

4) против кого направлен бренд? В современной среде этот вопрос определяет главных конкурентов.

Позиционирование представляет собой очень важную концепцию. Она напоминает, что потребители делают выбор на основе сравнения, и представляет собой двухстадийный процесс:

- указывает, с какой категорией бренд должен ассоциироваться и сравниваться;

- определяет существенные отличия бренда и его смысл существования в сравнении с другими товарами и брендами этой же категории.

Цель позиционирования — идентифицировать и предоставить потребителю серьезную причину для покупки того или иного товара, что дает реальное или воспринимаемое преимущество. Это подразумевает желание захватить долгосрочную позицию и защитить ее. Позиционирование ориентировано на конкуренцию — оно показывает лучший способ для атаки доли рынка, занятой конкурентами, может меняться с течением времени, поскольку некоторые компании растут, расширяя поле конкуренции.

При разработке ключевой идеи позиционирования следует концентрировать внимание на четырех факторах:

1. *Релевантность, или востребованность.* Сильные бренды устанавливают связь с клиентами, удовлетворяя их потребности и эмоциональные запросы. Зная, как реальные и потенциальные клиенты представляют себе идеальный потребительский опыт и воспринимают тот мир, с которым они взаимодействуют, можно понять, почему имеющиеся продукты и услуги их не удовлетворяют, и на основе этого выявить благоприятные возможности, позволяющие занять пустующую (или не полностью занятую) нишу.

2. *Дифференциация.* Сильные бренды добавляют стоимость компании, обеспечивая ее отличие от конкурентов. Оценка текущего и прогнозируемого состояния конкурентной среды, а также сильных и слабых сторон предложений по продуктам и услугам с точки зрения восприятия клиентов, их нужд помогает определить возможности, ведущие к изменению долей рынка внутри рыночных категорий.

3. *Доверие.* Обеспечить лояльность потребителей можно только при условии, что бренд правдив и выполняет обещанное. Чтобы продуктивное предложение вызвало у клиентов доверие, необходимо начать с анализа своих стратегических целей с точки зрения имеющихся финансовых средств, ключевых компетенций, результатов исследований и разработок, корпоративных ценностей, затем сопоставить полученные результаты с анализом представлений и предпочтений потребителей и определить, насколько велик разрыв между реальными и необходимыми возможностями. Такой анализ поможет установить, какие компетенции придется развивать или совершенствовать.

4. *Эластичность.* Залог успеха бренда — не только его постоянная востребованность в меняющихся условиях, но и способность к рыночным инновациям. Сильный бренд идет на шаг впереди конкурентов.

Таким образом, первым шагом к формированию идеи позиционирования бренда являются показатели его востребованности и дифференциации, возникающие в ходе исследования нужд потребителей, рыночной ситуации и динамики развития конкурентной среды. Все это дополняется сведениями о надежности и эластичности бренда, т.е. идея детально исследуется с позиций приоритетов, ресурсов и целей организации.

При выборе оснований для позиционирования нового бренда компания должна иметь полное представление о рынке, знать текущие позиции конкурирующих

брендов, особенно тех, которые являются прямыми конкурентами, выбрать критерий для позиционирования и аргументы, позволяющие обосновать его, проверить, действительно ли он обладает потенциалом индивидуальности, необходимым для достижения выбранной позиции в сознании потребителей. Также для компании важно обеспечить единство позиционирования в разных инструментах комплекса маркетинг-микс.

Успешными брендами стали те торговые марки, которые сумели донести до целевого потребителя свою уникальную добавленную ценность. По данным исследовательской компании Insight-m, бренд «Mosquitall» потребители оценивают как безопасный и высокоэффективный. Именно эта идея и была заложена в его концепции.

Как отмечалось выше, существуют стержневые и дополняющие вторичные свойства продукта. При разработке концепции важно не уходить в сторону от стержневых свойств. Потребитель должен четко идентифицировать родовое назначение продукта, иначе произойдет размывание имиджа и провал. Так, компания «Балтимор» вывела на рынок сок под торговой маркой «Семь овощей», причем он должен был позиционироваться «не совсем как сок», а скорее как овощная смесь. Из-за непонятного позиционирования этот интересный продукт не был воспринят потребителями и очень быстро исчез с магазинных полок.

Приведем пример разработки концепции бренда на рынке средств защиты от насекомых. Ранее отмечалось, что в условиях современной энергичной агрессивной конкуренции прибыль и перспективы роста компании в большей степени связаны с удовлетворением «тайных», ждущих своей очереди потребностей потребителей.

Рынок средств защиты от комаров не исключение. Только постоянно ориентируясь на нереализованные потребительские ожидания, вводя инновационные продукты

(не имеющие аналогов на российском рынке), компания в течение длительного времени может добиваться высоких показателей прибыли. Далее будет рассмотрен отчет об изменениях в сознании потребителей в отношении категории средств от летающих насекомых, который проводился совместно с исследовательской компанией Insight-m. Можно отметить следующие характеристики данной категории:

- ассоциируется у потребителей как с рациональными, так и с эмоциональными преимуществами;
- в целом отвечает стремлению респондентов к комфорту, высоким требованиям к приобретаемой продукции, экспериментированию и активному знакомству с новинками.

В перспективе развития категории потребителям хотелось бы видеть следующие изменения:

- увеличение срока действия средств;
- повышенная безопасность (в том числе наличие в ассортименте средства для младенцев в возрасте до 1 года);
- натуральные добавки;
- приятные, нерезкие парфюмерные отдушки;
- наличие средств без запаха;
- совмещение функции отпугивания насекомых с увлажняющим, а также солнцезащитным эффектами;
- небольшие упаковки (для индивидуального пользования) — наряду с «семейными»;
- максимально эстетичная упаковка;
- бесспиртовой состав.

С учетом нереализованных потребительских ожиданий в 2010 г. был осуществлен перезапуск марки «Picnic», принадлежавшей ОАО «Компания «Арнест», созданы новые продукты, не имеющие аналогов не только в России, но и за рубежом:

- Picnic bio-active — аэрозоль и спрей от комаров. Продукты на основе натурального масла андиробы, обеспечивающие защиту до 8 ч;

- Picnic 2 в 1 — средство с дополнительным солнцезащитным эффектом;
- комплект от комаров, жидкость и пластины линии Picnic Family на основе натуральных компонентов из чайного дерева, ромашки и цитронеллы;
- значительно расширена линия средств защиты для детей. В детских средствах используется бесспиртовой состав.

Таким образом, нереализованные потребительские ожидания от категории средств защиты от комаров нашли отражение в «Picnic», а главное — изменилось позиционирование этой торговой марки, которая дифференцировалась от имеющихся на рынке аналогов за счет добавления натуральных компонентов в каждый продукт. Теперь «Picnic» воспринимается конечными потребителями как современное, эффективное и в то же время безопасное средство от комаров. Можно с уверенностью сказать, что продукт нашел свою нишу на данном рынке. Не случайно в сезоне 2010 г. марка «Picnic» показала хорошую динамику продаж, обойдя признанных лидеров рынка.

Бренд и рынок

Создание бренда предполагает прежде всего составление комплексной стратегии, лежащей в основе его отличительных преимуществ и позиционирования. Бренд и рынок неразрывно связаны и оказывают взаимное влияние друг на друга. Поэтому при создании бренда в России необходимо учесть следующие характеристики:

1. *Рынок в России сформировался.* Потребности населения удовлетворены, рост большинства товарных категорий в рамках товаров повседневного спроса ограничен, что говорит об усилении конкуренции. Поэтому, чтобы быть успешным, бренд должен «переключить» внимание потребителей с потребностей на желание покупателей реализовывать эмоциональные устремления значительно в большей степени, чем раньше⁸.

Бренд должен привлекать покупателей регулярными и постоянными инновациями, имеющими ценность у конечных потребителей, развивать их приверженность посредством качества и цены, которые необходимо постоянно обосновывать.

2. *Растущая конкуренция брендов розничных сетей.* Розничные бренды в настоящее время позиционируются не только в низких ценовых сегментах, но и в средних, а также высоких. В основном розничные бренды работают в низком ценовом сегменте, оказывая давление на поставщиков другой продукции. Влияние частных марок значительно сказывается на рынке бытовой техники и электроники, который за 10 лет существования сформировался и четко структурирован. В российской розничной торговле его можно считать самым сетевым и единственным сегментом, практически поделенным между сетевыми игроками. По данным ассоциации РАТЭК, 54% продаж от общего оборота рынка в 2006 г. приходилось на четыре сети (перечислены по обороту): «Эльдорадо», «М. Видео», «Техносила», «Мир»⁹. Эти сети имеют свои частные марки не только в низком, но и в среднем ценовых сегментах, которые продаются по цене на 15–20% ниже аналогов, произведенных под другими брендами. Примером могут служить российские бренды бытовой техники «Scarlett» и «Vitek». Поэтому для них рекламная и маркетинговая активность жизненно необходима, в противном случае их долю рынка начнут занимать частные марки сетей.

На рынке товаров повседневного спроса самые крупные и динамично развивающиеся сети — «Седьмой континент», «Перекресток», «Ашан», «Магнит», имеющие свои торговые марки по большинству наиболее оборачиваемых категорий. За счет

⁸ Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда / Пер. с англ. М: Вершина, 2007. С. 76.

⁹ Официальный сайт журнала «Техногид», www.tehnogid.ru.

уменьшения товаропроводящей цепочки, более низких расходов на маркетинг и продвижение торговые сети могут устанавливать низкие цены, иногда отличающиеся более чем в 2 раза по сравнению с аналогичной продукцией известного бренда. На полках магазинов частные марки, как правило, представлены более выгодно: используется лучшее полочное пространство. Следовательно, частные марки обеспечиваются лучшими условиями для реализации. К тому же в России достаточно большую долю занимают потребители, чувствительные к цене. Этот фактор благоприятно сказывается на развитии частных марок, в первую очередь конкурирующих не с лидерами категории (их торговые сети должны иметь в своем ассортименте для поддержания лояльности потребителей), а с брендами третьего эшелона, которые конкурируют в основном по цене. Как правило, торговые сети и выводят данные бренды из ассортимента для замены на аналогичную продукцию под своей маркой без угрозы потери лояльного потребителя, так как полочное пространство ограничено.

В свою очередь крупные производители могут использовать следующие способы борьбы с частными марками:

- а) уменьшать расходы;
- б) снижать цены;
- в) проводить ценовые акции.

Так, противостояние с частными марками заставило корпорацию Procter & Gamble пересмотреть свою ценовую политику и перейти к стратегии под лозунгом «Низкие цены каждый день!». Также ответ со стороны производителей может выражаться в дифференциации бренда и внедрении инноваций за счет улучшения функциональных свойств продукции, внешнего оформления и привнесения дополнительной эмоциональной нагрузки. Как можно раньше бренд должен становиться медиактивным¹⁰.

¹⁰ Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда / Пер. с англ. М: Вершина, 2007. С. 77.

Крупные производители могут выделить многомиллионные бюджеты на продвижение своей продукции, что не под силу торговым сетям. Примером удачной инвестиции в создание конкурентоспособного товара является опыт компании Gillette, потратившей огромные средства на продвижение товаров для бритья. Сегодня в России бренд «Gillette» и слово «бритье» практически синонимы, тем самым компания защитила свои позиции не только от аналогичных товаров производителей, но и от частных марок.

3. *Старение потребителей.* Потребители становятся старше, поэтому бренды необходимо адаптировать не только к существующим потребностям, но и рассматривать возможность адаптации к будущим изменениям. Основные проблемы, время от времени возникающие у западных менеджеров с «устаревающими» брендами, спровоцированы естественными причинами — старением потребителей. Те товары, которые нравились потребителям в одно время, могут не понравиться их детям и внукам¹¹. В первую очередь это касается тех товаров, где значение бренда достаточно весомо: парфюмерия, модная одежда, косметика, автомобили.

4. *Глобализация мировой экономики.* Местные компании и бренды сталкиваются с конкуренцией со стороны крупных транснациональных компаний с отработанными технологиями продвижения. В основном это фирмы, производящие унифицированную продукцию (сэндвичи McDonald's, лимонад Mirinda, напитки Pepsi-Cola и Coca-Cola, жевательная резинка Dirol и Stimorol, прокат автомобилей Herz и т.д.), пользующуюся спросом во многих странах. Глобальный бренд-менеджмент характерен для компаний, чьи товары удовлетворяют общечеловеческим базовым ценностям, характерным для большинства культур. Поэтому у таких компаний технологии входа на рынки дру-

¹¹ www.md-marketing.ru.

гих стран отработаны и многократно проверены на практике. Комплекс маркетинга данной продукции подвергается небольшой адаптации с учетом специфики страны. Большинство российских брендов разрабатываются в основном для местного рынка. Многие руководители отечественных предприятий скептически относятся к идее конкурировать на зарубежных рынках, считая, что бренд не будет востребован. По мнению автора статьи, это ошибка, так как уходит в прошлое политика ориентации лишь на локальный рынок. Тем не менее есть достаточно много примеров успешной конкуренции российских брендов с западными. На рынке косметики и бытовой химии ОАО «Ар-нест» не только успешно конкурирует с ведущими западными компаниями, но и активно продвигает свою продукцию на зарубежные рынки, тесня транснациональные компании.

Российские бренды «Symphony», «Прелесть Professional», «Garden», «Прелесть Био» нашли своих потребителей на рынках стран Евросоюза и Ближнего Востока. Основная причина, по которой происходит «переключение» потребителей данных стран с традиционных известных брендов на новые, — это качество продукции перечисленных компаний и коммуникации, адаптированные с учетом национальных особенностей каждой страны.

Также на международный рынок успешно вышли следующие российские бренды: «Калашников», «Столичная», «Лукойл», имеющий сеть заправочных станций в Европе и США. Однако список компаний, работающих на международном рынке, еще недостаточно велик, особенно в сфере товаров повседневного спроса.

Заключение

Бывает, что вся ценность компании заключается в обладании одним сильным брендом, и тогда рыночная стоимость такой коммерческой структуры может на-

много превышать фактическую стоимость ее материальных активов. Эта разница объясняется большей лояльностью потребителей, не желающих отказываться от брендированного продукта даже при наличии более выгодных предложений от других производителей аналогичного товара. В итоге дополнительные продажи, генерируемые брендом, а также возможность заложить в цену более высокую маржу вносят ощутимый вклад в рыночную капитализацию компании. Более того, компания-производитель, имеющая в своем ассортименте бренд, может оказывать влияние на своих партнеров по товаропроводящему каналу. Покупая бренд, партнеры компании часто используют и ее сопутствующие, менее известные молодые торговые марки. Успешный бренд может генерировать прибыль для компании достаточно долгое время. Так, самый дорогой в мире бренд «Coca-Cola» существует более 118 лет. В среднем же продолжительность существования большинства самых сильных мировых брендов превышает 60 лет. Этот показатель весьма красноречив на фоне средней продолжительности жизни корпораций, которая по примерным оценкам составляет около 25 лет. В российской практике также есть много брендов-долгожителей: бренд «Дихлофос» существует на рынке 40 лет и, по данным агентства Gallup, в 2008 г. занял второе место по уровню знания — потребления — лояльности на рынке инсектицидов, обойдя по этому показателю более медиактивные западные бренды; «Секунда» — бренд, созданный 33 года назад на рынке средств для чистки стекол, также уверенно занимает второе место, уступая только «Мистеру Мускулу»; доля рынка лака для волос «Прелесть», впервые поступившего в продажу 35 лет назад, составляет 22%.

Формула успешной конкурентоспособности названных брендов выглядит следующим образом:

Качество + Цена + Добавленная ценность, имеющая вес в глазах потребителя.

Таким образом, обладание данными брендами может являться гарантом стабильного развития компании.

Можно сказать, что грамотно созданные бренды позволяют сформировать сбалансированный марочный портфель компании и повысить ее стоимость и конкурентоспособность на рынке.

С другой стороны, непродуманные решения при создании брендов нередко приводят к бессистемному развитию марочного портфеля фирмы. Компания, принявшая неправильное с точки зрения внутренней логики решение, вынуждена со временем выводить такие бренды из ассортимента, и денежные потоки в этом случае отрицательные.

Список литературы

1. *Капферер Ж.-Н.* Бренд навсегда / Пер. с англ. М: Вершина, 2007.
2. *Клифтон Р., Симмонз Д.* Бренды и брендинг / Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2008.
3. *Котляр Ф.* Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003.
4. *Пашутин С.* Как создать национальный бренд. М.: Кнорус, 2007.
5. *Шоу Р., Меррик Д.* Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Пер. с англ., 2007.
6. Официальный сайт журнала «Техногид», www.tehnogid.ru.
7. www.md-marketing.ru.
8. Отчет по аудиту розницы компании MMRB.
9. Отчет по аудиту розницы компании AC Nilsen.

I. Gubenko, applicant of Institute of Economic and Finance, «Synergy», Deputy of General Director of «Marketing Lounge» Ltd, Moscow, iggu@mail.ru

STRATEGIC APPROACHES TO BUILDING A COMPETITIVE BRAND

The article reveals an approach aimed at improving competitiveness and corporate value by creating a brand. The article gives advice on brand building and practical examples from different market segments. Also, the article analyzes the key characteristics of modern markets, which should be considered for building a successful brand.

Key words: the brand, the Russian market, positioning, price competition, growth prospects and consumer expectations.

УДК 331.5

Казаков М. В., главный специалист Департамента управления персоналом ОАО «Промсвязьбанк», г. Москва, ferer1@yandex.ru



РОЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ СУБЪЕКТАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В современном мире продолжают дискуссии о качестве человеческого капитала в организации и влиянии данного ресурса на конкурентоспособность субъектов профессионального предпринимательства. В связи с этим автор данной статьи изучает различные подходы к рассмотрению конкурентоспособности персонала и ее роль в конкуренции между субъектами предпринимательства. Целью работы является проведение анализа используемых в науке дефиниций конкурентоспособности персонала как субъекта трудовых правоотношений и выделение теорий, отражающих различные подходы к восприятию объекта конкурентоспособности на рынке труда, формы его организации, а также изучение системы качества человеческого капитала как основного фактора конкурентоспособности персонала, выявление его особенной роли во влиянии на конкурентоспособность субъектов предпринимательства.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность персонала, теории определения конкурентоспособности персонала, качество человеческого капитала, предпринимательство.

Введение

Одной из важнейших задач управления персоналом является обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов в рамках общего менеджмента организации. Данная деятельность очень трудна, поскольку, как отмечают некоторые ученые, практикующие в области управления персоналом, во-первых, организация не может существовать без людей [1], во-вторых, для успешной ее работы необходимо подобрать сотрудников, способных своими индивидуальными качествами и уров-

нем квалификации обеспечить достижение поставленных целей. При этом становится очевидным, что простое наличие персонала у субъекта предпринимательской деятельности не позволяет говорить, что он конкурентоспособен на рынке товаров и услуг, а это значит, что внимание нужно уделять не столько количественной, сколько качественной составляющей человеческих ресурсов. В связи с этим следует рассмотреть ключевой элемент, такой как человеческий капитал организации, а затем определить его значение в конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности компании.

Человеческий капитал и конкурентоспособность субъектов предпринимательства

Впервые термин «человеческий капитал» стал использоваться в трудах американского экономиста Т. Шульца, который исследовал экономики слаборазвитых стран. На основе проведенного анализа Т. Шульц заявил, что улучшение благосостояния бедных людей зависит не только от земли, техники или их усилий, а в большей степени от знаний, которые являются своего рода «человеческим капиталом». По его мнению, «...все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов... Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом» [2].

На взгляд автора, предложенная Т. Шульцем концепция отразила основные черты человеческого капитала, возможно, что вследствие этого в настоящее время большинство западных и отечественных ученых оценивают человеческий капитал как совокупность приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми обладают работники и которые могут быть использованы в течение определенного периода времени для осуществления деловой деятельности [3].

В то же время сущность человеческого капитала как экономической категории определяется через систему отношений различных экономических субъектов по поводу рационального, устойчивого его воспроизводства на основе прогрессивного развития науки в целях производства конкретных товаров, услуг, дохода, повышения жизненного уровня, решения проблемы неравномерности мирового и регионального развития на основе персонифицированных экономических интересов субъектов. Поэтому человеческий капитал организации может быть оценен рыночными инструментами.

В отличие от других факторов производства, стоимость человеческого капитала постоянно растет, в то время как стоимость оборудования в процессе эксплуатации снижается. Об этом свидетельствует то, что в сложившихся научных подходах к определению и составу факторов производства всегда присутствуют человеческие ресурсы. Например, одни авторы к факторам производства относят людей, финансовую политику, технику и технологию, другие — людские, информационные, финансовые и материальные ресурсы [6]. Классическим стал подход, при котором к факторам производства относят труд, землю и капитал [7].

В условиях развития современного предпринимательства для повышения результативности процесса производства классические инструменты манипулирования, такие как физический капитал и земля, практически неприменимы. Для их четкой работы необходимы огромные финансовые затраты, что не может себе позволить среднестатистическая организация, поэтому наиболее перспективным направлением деятельности остается работа с людьми, и именно человеческий фактор во многом определяет развитие компании.

Кадровая стратегия современных субъектов предпринимательской деятельности основывается, как правило, на одной из концепций организации трудовых отношений, которые выступают в роли ее идеологического содержания. А. Р. Алавердов справедливо отмечает, что исторически первой в науке управления оформилась доктрина «эффективного потребления трудовых ресурсов» [8]. Данная теория подразумевает полное игнорирование влияния личностного фактора на процесс и результаты производства, под ее влиянием формируется отношение к работникам как к потребляемому ресурсу. На кадры распространяются традиционные методы оптимизации ресурсных затрат. При этом оплата труда осуществляется на минимальном уровне, а общие усло-

вия труда поддерживаются на законодательно установленном пороге.

Применение этой теории было возможно в отраслях, использующих малоквалифицированный труд, однако, с развитием технического прогресса, усложнением производства такой подход оказался неэффективным.

В конце 20-х годов прошлого века в США начала развиваться новая концепция трудовых отношений, которая получила в дальнейшем наименование «развитие человеческого капитала организации» [9]. Она основана на отношении к работникам не как к потребляемым ресурсам, а как к элементу капитала предприятия, что требует улучшения качественных характеристик его структуры и работы.

Современная экономическая ситуация не позволяет полномасштабно реализовать положения теории «развития человеческого капитала», поскольку требует создания гармоничной системы ротации кадров; учета важности человеческого фактора; необходимости формирования корпоративной культуры и командного мышления.

В связи с этим ядром кадровой политики субъектов предпринимательства может выступить своеобразный синтез указанных концепций, который должен объединять в себе ценности теории «развития человеческого капитала» с методологической базой теории «эффективного потребления трудовых ресурсов».

Степень реализации рассматриваемых подходов во многом зависит от положения, которое занимает предприятие на рынке товаров и услуг. Методы управления персоналом у субъекта, играющего доминирующую роль на товарном рынке, и у обычного (либо малого) предприятия будут различными. В тоже время может наблюдаться обратная тенденция — зачастую «направленность воздействия на трудовой потенциал работников во многом определяет вектор экономического развития как отдельного предприятия, отрасли, так и страны в целом» [9].

Важно отметить, что следствием некоторой стабилизации рынка товаров и услуг в России стало усиление конкуренции, что серьезнейшим образом повлияло на развитие теории человеческого капитала в российской экономической науке. Представляется, что в таком случае следует обратить внимание на некоторые историко-теоретические аспекты становления науки о конкуренции.

Как считает определяющее большинство исследователей, первые труды, в которых рассматривались теоретические основы конкуренции, появились в экономической науке лишь к середине XVIII в. Существенную роль в этой связи сыграли исследования основоположников классической политэкономии [10]. Они утверждали, что конкуренция — это нечто объективно данное, пронизывающее всю производственную и торговую деятельность, а субъективные причины могут только ограничивать или видоизменять ее. При всем многообразии видов конкуренции наибольшее внимание классики уделяли ценовой конкуренции. Например, А. Смит, исследуя взаимоотношение цены товара, спроса и предложения, указывал на роль конкуренции, которая должна выступать в роли весов, уравнивающих эти три элемента. Так, «когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами, или, смотря по тому, насколько важным окажется для них быстрее сбыть этот товар» [11].

Одним из достижений экономической науки того периода времени стало выделение пяти условий совершенной, «чистой» конкуренции, или идеальной конкурентной среды. Применяя признаки рассматриваемого явления к рынку трудовых ресурсов, можно сделать вполне закономерный вывод о том, что данный рынок является рынком «чистой конкуренции», поскольку каждый его субъект так или иначе заинтересован в соблюдении условий совершенной конкурентной борьбы, хоть и обладает особыми характеристиками (примером может служить

ситуация, когда перед HR-менеджментом ставится задача переманить конкретного высококлассного специалиста).

Однако рынок труда нельзя назвать рынком «чистой конкуренции», это обусловлено в первую очередь спецификой обрабатываемого на нем «товара». Каждый работник индивидуален, поэтому оценить количественное и качественное содержание «товара» на таком рынке зачастую невозможно.

Заслуживает внимание мнение известного исследователя конкуренции Ф. Хайека, который отмечал, что «конкуренция — это средство координации, распространения и освоения знания» [12]. В таком случае конкурентная борьба предстает не разрушительной силой экономики, а фактором, определяющим прогресс, повышающим эффективность производства.

Зачастую детальное изучение вопросов конкурентоспособности российских компаний дифференцируется на два направления:

- 1) анализ технологии и методов организации производства;
- 2) анализ качества человеческого капитала.

Бесспорно, что на сегодняшний день достижение конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности как на отечественном, так и на международном рынке, невозможно без использования современного технико-технологического оборудования производства, а также без применения высокоэффективных методов организации производственных процессов. Еще одним фактором, требующим внимания, является обеспечение безопасности персонала и экологичности производства. Важно отметить, что технологии, используемые в процессе производства, стали одним из факторов, определяющих конкурентоспособность субъектов предпринимательства.

Однако положительный результат новаций в бизнесе, будь то внедрение новых технологий или современные организационно-

экономические реформы, как правило, достигается благодаря человеческим ресурсам. Именно поэтому необходимо согласиться с мнением тех авторов, которые считают, что реализация концепции экономического развития возможна только при условии адекватного наращивания материально-технического и трудового потенциала [13]. Человек представляет собой конкурентное богатство предприятия, которое необходимо развивать вместе с другими ресурсами.

В настоящее время во всем мире конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности совместно с технологиями и способами организации труда определяют обеспеченность квалифицированным персоналом, а также организационные структуры и формы работы, степень мотивации, которые позволяют сотрудникам достичь высокого уровня конкурентоспособности, эффективнее использовать трудовой потенциал. Таким образом, конкурентоспособность организации может быть достигнута только совокупностью трех элементов (конкурентоспособный персонал, конкурентоспособные технологии, конкурентоспособные способы менеджмента).

В отличие от административно-командных методов, рыночные инструменты хозяйствования организуют гибкую систему мотивационной заинтересованности в повышении эффективности труда, что, однако, не обеспечивает работнику права на труд, бесплатное образование, дополнительную социальную защиту, здоровье и т.д. Такие различия позволяют некоторым ученым говорить о том, что сегодня работники страдают от отсутствия гарантии занятости, социальной защиты, государственной поддержки в части совершенствования профессионального мастерства, укрепления здоровья, решения бытовых проблем [14]. Представляется, что в сложившихся условиях степень социальной устойчивости отдельных работников, а также социально-профессиональных групп работающих, определяемая во многом уровнем их конкуренто-

способности, зависит от развития органов общественного контроля (профессиональных союзов, трудовых комиссий, организаций по защите прав работников), а также от определенных качественных характеристик трудового потенциала конкретного работника.

Высокий уровень конкурентоспособности персонала, как уже было отмечено, является одним из важных условий эффективной работы субъектов предпринимательской деятельности, однако, в то же время он обеспечивает его обладателям определенный уровень личной экономической безопасности и социальной устойчивости.

Дефиниции о конкурентоспособности персонала

Анализ научных источников по проблеме управления человеческими ресурсами показывает, что использование термина «конкурентоспособность» относительно человека как субъекта экономической жизни является достаточно распространенным явлением. Однако авторы останавливаются на понятии конкурентоспособности на рынке труда, но при этом далеко не однозначны в своих формулировках.

Отдельные ученые под конкурентоспособностью работника понимают «...способность конкретного работника к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей» [13]. Однако предлагаемая концепция сложно согласуется с родовым понятием конкуренции, под которой в самом общем виде выступает соперничество нескольких субъектов в достижении схожей цели [14].

В этой связи более разработанной является позиция А. К. Семенова и В. В. Улитин, которые под рассматриваемым термином понимают «свойство работника успешно выдерживать конкуренцию на рынке тру-

да в сравнении с работниками аналогичных профессий, специальностей, уровня квалификации» [15].

Схожую дефиницию предлагает М. В. Федяева, считающая, что конкурентоспособность работника есть степень развития комплекса применяемых в процессе трудовой деятельности способностей индивида и его квалификации — свойство индивида, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности в его рабочей силе по сравнению с другими индивидами [16].

Используемые в российской экономической науке определения конкурентоспособности персонала как субъекта трудовых правоотношений позволяют выделить две разные теории, отражающие различные подходы к восприятию объекта конкурентоспособности на рынке труда, формы его организации.

Приверженцы первой теории [15] за основу конкурентных преимуществ на рынке труда берут трудовой потенциал, рабочую силу, управленческий потенциал, человеческий капитал. Данные авторы рассматривают конкурентоспособность персонала как специфический вид товарной конкурентоспособности, который определяется потребительной стоимостью реализуемого товара, его качественной определенностью. Они связывают конкурентоспособность персонала с качеством рабочей силы (квалификацией, специализацией, возрастом, полом, талантом и т. п.) и для определения меры конкурентных преимуществ на рынке труда сопоставляют некоторые из указанных характеристик в различных конкурирующих группах.

Важно указать, что к основным элементам, определяющим позицию товара «рабочая сила», сторонники данной теории [16, 20] относят: формы и виды занятости; условия занятости и труда; качество труда; имидж работника; дисциплину труда; обладание корпоративными установками; трудовое поведение; затраты на подготовку; транзакционные издержки и т. д.

Можно согласиться с мнением С. И. Сотниковой, которая отмечает, что величина качественных характеристик человеческого капитала, позволяющая «конкурировать», «состязаться», претендовать на «качественные», «престижные», «хорошие» и т. п. рабочие места — это не конкурентоспособность, а один из показателей, характеризующих функциональное качество рабочей силы» [16]. При этом функциональное качество рабочей силы не может являться показателем конкурентоспособности и в силу того, что не может быть оценено в рамках существующих систем оценки.

Качественные характеристики рабочей силы во многом детерминированы нуждами и потребностями носителей этих характеристик, а не создаются в той мере, в какой это необходимо для эффективной работы субъектов предпринимательской деятельности и экономики страны в целом. Таким образом, более целесообразно говорить о качестве труда, а именно: степени соответствия трудовой деятельности персонала компании тем требованиям, которые предъявляются к качеству выполняемой работы или оказываемых услуг. Косвенно об этом свидетельствует и то, что конкурентоспособность обусловлена не только качественными характеристиками рабочей силы, но и условиями найма и труда персонала. В качестве примера можно привести двух медиков, имеющих одинаковую квалификацию, однако, работающих в разных лечебных учреждениях. Один работает в обычной муниципальной больнице, а другой — в частном медицинском центре. Условия найма и труда у них разные, первый лечит людей с использованием устаревшего оборудования и получает за это небольшую заработную плату. Второму доступно самое современное оборудование, и он имеет гораздо более высокий доход.

В качестве основного принципа, определяющего специфику и конкретно-видовое содержание конкурентоспособности, *представители второй теории* [16] рассматривают механизм приведения конкурентных

преимуществ рабочей силы (способности к труду) в функционирующее состояние. Представляется, что данная концепция более полно отражает специфику конкурентоспособности персонала.

Сторонники рассматриваемого подхода считают, что конкурентоспособность на рынке труда обусловлена:

- социально-экономическими и производственно-техническими условиями, при которых происходит максимально эффективное использование способностей работника;
- производительными способностями индивида, которые отвечают требованиям, предъявляемым работодателем;
- динамическим согласованием потребностей работника и работодателя, происходящим не в ущерб организму и интересам личности работника, организационным целям;
- минимизацией совокупных затрат в течение периода трудовой активности работника.

Таким образом, конкурентоспособность, по мнению С. И. Сотниковой [16], жестко связана с:

- рабочей силой как таковой и в значительной мере сводится к ее качественным характеристикам;
- участием человека в производственной деятельности в качестве ее многогранного субъекта и в значительной мере сводится к характеристикам функционального качества труда;
- экономическими возможностями и ограничениями работодателя.

Можно прийти к выводу, что конкурентоспособность зависит от такой организационно-экономической формы потребляемого субъектами предпринимательской деятельности товара, как «рабочая сила». Благодаря этому конкурентоспособность получает свое конкретное наименование: «конкурентоспособность трудовых ресурсов», «конкурентоспособность персонала», «конкурентоспособность работника».

Представляется, что выделение указанных понятий абсолютно оправданно, так как образование, развитие и реализация конкурентоспособности происходят на различных уровнях:

- на уровне конкретного сотрудника — конкурентоспособность работника;
- на уровне компании — конкурентоспособность персонала компании;
- на региональном, национальном и международном уровне — конкурентоспособность трудовых ресурсов.

Заключение

Конкурентоспособность персонала можно определить как степень развития комплекса используемых в процессе трудовой деятельности способностей всех работников компании. Это то свойство персонала, которое характеризует степень удовлетворения потребности субъекта предпринимательской деятельности в рабочей силе. Такая дефиниция, на наш взгляд, позволяет дифференцировать персонал в соответствии с уровнем его потенциальной и реальной полезности для субъектов предпринимательской деятельности. Таким образом, происходит выборка наиболее талантливых сотрудников с позиций оценки качества человеческого капитала.

В итоге человеческий капитал, подобно физическому капиталу, обеспечивает своему обладателю более сложную профессию, больший доход, т. е. более высокое качество жизни. Конкурентоспособность персонала определяется не мерой потребности компании в персонале, а соотношением объема и структуры человеческого капитала персонала количеству и качеству выполняемой им работы, тем самым обеспечивая конкурентоспособность субъекту предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: Соминтэк, 1997. С. 17–18;

- Дятлов В. А., Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1996. С. 6.
2. Фиццес Ж. Человеческий капитал: как измерить и увеличить его стоимость. iTeam http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_3000.
3. Мешкова А. Н., Лобанова Е. А. Человеческий капитал как базовая составляющая конкурентного потенциала организации // Сборник тезисов докладов Пятого международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества — 2010». М.: ООО «Global Conferences», 2010.
4. Информационный ресурс «Википедия» (<http://ru.wikipedia.org/wiki/Microsoft>). Дата доступа 29 октября 2010 г.
5. Астахова Т., Толкачева Е. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления // Управление человеческим потенциалом. № 4. 2006.
6. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш. Экономика и управление М., 2005. С. 47.
7. Борисов Е. Ф. Факторы производства: земля, труд, капитал и организация М., 1997. С. 21; Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т. Т. 2. М.: Прогресс, 1993. С. 15.
8. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в банке. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005. С. 100–107.
9. Хлопова Т. В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий. Дисс. ... докт. экон. наук. Иркутск, 2004. С. 4.
10. Зейналова М. Л. Особенности неоклассической теории совершенной конкуренции. Комментарий // Вестник Финансовой академии при Правительстве РФ. 2001. № 4 (20). С. 59.
11. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Кн. 1–3. М., 1993. С. 175–176.
12. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 12. С. 73.
13. Абрамов В. Л. Управление конкурентоспособностью экономических систем / Моск. междунар. высш. шк. бизнеса МИРБИС. М.; Пермь: Пермский УНТИ, 2004. С. 40–41; Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. С. 37.

14. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. С. 49–53
15. Андреева Л., Миргородская Е. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики // Экономист. 2004. № 1. С. 81–88.
16. Сотникова С. И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 95–108.
17. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. под ред. проф. А. Н. Романова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 27; Портер М. Конкуренция и компетенция. М.: «Вильямс», 2006. С. 49–50.
18. Семенов А. К., Улитина В. В. Словарь бизнес-терминов. [Электронный ресурс]. HR-portal (<http://wiki.hr-portal.ru/HrWiki>).
19. Федеяева М. В. Брэнд работодателя как один из факторов повышения конкурентоспособности работника // Межвузовский сборник научных трудов по итогам III Открытой научной конференции ВолгГТУ «Молодежь и экономика: новые взгляды и решения», 2006. С. 59.
20. Данилов И. П., Данилова Т. В. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / под ред. С. Ю. Михайлова. М., 2005. С. 35–38.

M. Kazakov, Chief Specialist of HR Department, Promsvyazbank, Moscow, ferer1@yandex.ru

ROLE OF COMPETITIVENESS OF THE PERSONNEL IN A COMPETITION BETWEEN SUBJECTS OF BUSINESS

In the modern world there are many discussions about quality of the human capital to the organizations and about the influence of this resource on competitiveness of business. In this connection, the author of given paper considers various approaches to consideration of competitiveness of the personnel and his role in a competition between subjects of business. The purpose of this work is the analysis of definitions of competitiveness of the personnel used in a science as subject of labour legal relationship, and allocation of the theories reflecting various approaches to perception of object of competitiveness on a labour market, forms of his organization. Also the study of system of quality of the human capital as a major factor of competitiveness of the personnel, his definition and his revealing an especial role in influence on competitiveness of subjects of business is carried out.

Key words: competition, competitiveness of the personnel, theory of definition of competitiveness of the personnel, quality of the human capital, business.



УДК 339.137.27

Тикин В. С., канд. экон. наук, доцент кафедры Экономической теории Марийского государственного университета, г. Йошкар-Ола, tikin@marsu.ru

НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ КАК АУТСОРСИНГ ФИРМЫ

В статье излагается оригинальный взгляд на институт недобросовестной конкуренции, идущий в противоречие с общепринятым пониманием этого правового нарушения. Автор пытается доказать, что любая конкуренция, существующая в обществе, является недобросовестной. В настоящее время в действующем законодательстве Российской Федерации нет жесткого разграничения добросовестной и недобросовестной конкуренции. Для их четкого разделения требуется ввести критерий, который позволит проводить различия между ними.

Ключевые слова: конкуренция, юридические нормы, недобросовестные действия, аутсорсинг.

Категория «недобросовестная конкуренция» в научной литературе

Современный кризис, с одной стороны, помогает рынку очиститься от недобросовестных игроков, с другой — не только расширяет возможности применения незаконных методов конкуренции, но и заставляет хозяйствующих субъектов использовать их в конкурентной борьбе. В связи с экономическим кризисом конкурентная борьба между предприятиями усилилась — каждый пытается выжить. А чем сильнее конкуренция, тем сильнее и соблазн достичь преимуществ недобросовестным путем, через недобросовестную конкуренцию.

Положения о недобросовестной конкуренции в российском законодательстве разработаны с учетом опыта международного правового регулирования в данной сфере,

осуществляемого на основе ст. 10-bis Парижской конвенции по охране промышленной собственности 1883 г., участником которой является Российская Федерация как правопреемник СССР. В соответствии с Парижской конвенцией под недобросовестной конкуренцией понимаются «всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах», действия или утверждения, «способные дискредитировать предприятие» (конкурента) или «ввести в заблуждение общественность».

Определение недобросовестной конкуренции дается в п. 9 ст. 4 Федерального закона «О защите конкуренции»¹: «недобросовестная конкуренция — любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ

¹ Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 5 апреля 2010 г.) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 8 июля 2006 г.).

при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового 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».

Существующее в законе определение недобросовестной конкуренции нельзя признать четким, позволяющим полностью квалифицировать данный состав правонарушения в любом случае. Следовательно, в результате не определяется базовое для конкуренции понятие, необходимое для его правоприменения.

Более развернутый перечень форм недобросовестной конкуренции дается в Типовом законе по товарным знакам, фирменным наименованиям и актам конкуренции для развивающихся стран, где в качестве таковой названы 12 видов деятельности.

Но современный бизнес гораздо сложнее, и существующие формы недобросовестной конкуренции значительно разнообразнее предусмотренных законодателем форм. Поэтому, предвидя это, законодатель оставил перечень форм недобросовестной конкуренции открытым. Следовательно, данный перечень, приведенный в ст. 10 Закона «О защите конкуренции», может быть расширен. Иными словами, действия конкурента можно признать недобросовестными, даже если они не подпадают под предусмотренные в статье формы. И основная причина заключается в том, что «в юридической доктрине до настоящего времени не выработано единообразного взгляда на понятие недобросовестной конкуренции. Вопрос о том, что такое недобросовестная конкуренция, оставался и продолжает оставаться весьма спорным»².

Некоторые проблемы определения недобросовестной конкуренции

На сегодняшний день существует потребность в совершенствовании обеспечения защиты хозяйствующих субъектов от недобросовестной конкуренции, что требует дальнейшей теоретической разработки понятия (определения) как «здоровой (добросовестной) конкуренции», так и «недобросовестной конкуренции» во избежание неточностей при регулировании рыночных процессов.

Определяя конкуренцию как «здоровую», опираются на положения экономической науки о «чистой» и/или «совершенной» конкуренции. Как известно, многие правовые положения, касающиеся определения недобросовестной конкуренции, основаны на экономических разработках проблем конкуренции. Однако из-за отсутствия точных правовых определений приходится искать новые характеристики, позволяющие более точно применять понятие конкуренции.

В современной научной экономической литературе наиболее распространено отождествление категорий «конкуренция», «соперничество», «соревнование» и «сопоставительность», которые являются чрезмерно широкими и абстрактными. В ранее действовавшем Законе РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948–1 (ред. от 26 июля 2006 г.) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» конкуренция определялась как «сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Однако когда ставится знак равенства между понятиями «соревнование», «сопоставительность» и «конкуренция», то появляются логическая и методологическая ошибки, которые не могут негативным образом

² Городов О. А. Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 15.

не влиять на принимаемые решения в сфере процессов конкуренции.

Из множества имеющихся в разных областях знаний формулировок ясно, что некоторые авторы считают понятия соревнования, соперничества, состязательности и конкуренции рядоположенными, другие устанавливают между ними отношения включения: или соревнование включает конкуренцию, или конкуренция — соревнование. Кроме того, во многих работах соревнование и конкуренция вообще не определяются или используются как синонимы либо уравниваются. Между тем четкие дефиниции этих понятий в экономике очень важны для целесообразного использования рыночных механизмов, особенно в контексте понимания и регулирования конкуренции. Тем более важно определять непосредственно конкуренцию, особенно если она «добросовестная» или «недобросовестная».

Современные попытки уточнить сущность конкуренции через придание ей различных характеристик пока не привели к успеху. Но основные определения — чистая, совершенная и т.д. выделяют ее структурное понимание, в то время как главной для регулирования конкуренции следует считать сущность поведенческой составляющей термина.

Для носителя русского языка конкуренция, если не требовать в определении «научной» строгости, — «это когда кто-то с кем-то конкурирует». Другими словами, есть люди, которые делают что-то не сами по себе, а в связи с тем, что предпринимают другие. Это и есть конкуренция в обыденном понимании.

Пример использования такой трактовки конкуренции в сфере права дает тайваньский закон «О свободной торговле», в котором конкуренция определяется как «любая деятельность делового предприятия в целях **соревнования** (выделено автором — Т. В.) с другими предприятиями за предоставляемые торговлей возможности на определен-

ном рынке путем предложения более благоприятной цены, количества, качества, услуг или других условий»³.

Однако «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** (выделено автором — Т. В.) институт недобросовестной конкуренции...»⁴.

Акты противоправного поведения — это по существу недобросовестная конкуренция, ее легко определить на основе действующего законодательства. Требования добропорядочности, разумности и справедливости выводят поведение предпринимателей, оцениваемое как недобросовестная конкуренция, за пределы поведения, определяемого как противоправное, противозаконное или которое можно назвать (охарактеризовать) как противоправное.

Введение базовых определений конкуренции, соперничества и соревнования, не допускающих многообразных толкований, позволило бы Федеральному закону «О защите конкуренции», а также ФАС России стать главными регуляторами как в области российского законодательства, касающегося конкуренции, так и для всех участников конкурентного процесса. Любой экономист, вступающий в область конкурентных отно-

³ О свободной торговле. www.globalcompetitionforum.org/regions/asia/China/ch_ftl.

⁴ Городов О. А. Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 15.

шений, должен быть вооружен эффективным методологическим аппаратом, снижающим вероятность ошибки при определении недобросовестной конкуренции.

Причины размывания границ недобросовестной конкуренции

При достаточно широком толковании недобросовестной конкуренции (действия в конкуренции, которые противоречат торговым и другим честным обычаям в хозяйственной деятельности) не всегда можно безошибочно классифицировать те или иные методы конкурентной борьбы. Нечеткая грань между добросовестной и недобросовестной конкуренцией часто приводит к избыточным напряжениям хозяйствующих субъектов, обвиняемых в недобросовестной конкуренции.

Однако следует отметить, что если добросовестная конкуренция между участниками рыночного соперничества с точки зрения теории выгодна для общества, то для хозяйствующих субъектов недобросовестно конкурировать значительно дешевле, а значит выгоднее.

Следствием неопределенности категории добросовестности на нормативном уровне явились бесчисленные попытки ее определения в науке гражданского права с привлечением оценочных понятий, требующих включения норм морали, которые тонко понимаются и чувствуются людьми. Но с точки зрения участников конкурентного процесса они являются совершенно субъективными и произвольными представлениями о справедливости, социальных идеалах и т. д., тем более что определение добросовестности в гражданском законодательстве отсутствует.

В повседневной жизни для оценки поведения человека часто применяется понятие «добросовестный», которое в словарях русского языка имеет толкование «честно, старательно исполняющий свои обязанности,

обязательства»⁵. Однако данное понятие используется и в качестве юридического термина, характеризующего поведение субъектов гражданских правоотношений с положительной (добросовестное) или негативной (недобросовестное) стороны.

Понятие добросовестной конкуренции непосредственно связано со справедливостью в области экономических отношений, с моральными критериями и ценностями. Для определения недобросовестности, аморальности, неэтичности поведения хозяйствующих субъектов создан Экспертный совет. Но, к сожалению, у него отсутствуют юридически проработанные положения, определяющие нормы этичности.

При регулировании конкуренции, особенно в вопросе определения недобросовестной конкуренции, возникает необходимость использования мер правового воздействия на хозяйствующих субъектов через этическую оценку совершаемых конкурентами действий. Из текста Закона «О защите конкуренции» вытекает, что нарушение существующих правил поведения руководителями (менеджерами) хозяйствующих субъектов при осуществлении экономической деятельности уже является актом недобросовестной конкуренции.

Высокий уровень культуры руководителей организации (предпринимателей) должен проявляться в соблюдении действующих положений как нормативных, так и моральных норм, что в современных условиях, к сожалению, наблюдается нечасто. Но ни в одной экономической ситуации, когда речь идет о получении дохода, нормы морали не могут быть на первом месте. Следовательно, обеспечить главенство нравственных норм в рыночной ситуации не представляется возможным.

Ныне действующий ГК РФ отличается от гражданского законодательства РСФСР и СССР широким использованием понятий

⁵ Ожегов С. И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1998. С. 155.

«добросовестность», «разумность», «справедливость». Презумпция добросовестности и требование добросовестности при осуществлении определенных прав были впервые введены Основами гражданского законодательства Союза ССР и республик от 31 мая 1991 г. № 2211-1. Однако, несмотря на использование в гражданском праве России названных понятий, их определения в законодательстве отсутствуют.

Рыночная конкуренция ведется жестко и никак не ограничивается этикой. Одновременно этика бизнеса формируется под выполнение задач получения выгоды (прибыли) любым путем. Действия, противоречащие требованиям разумности, т.е. нецелесообразные, совершаются под воздействием альтруистических мотивов и не преследуют получения прибыли. Однако для предпринимателя разумным является лишь одно — получение прибыли как гарантия выживания.

В то же время понятие справедливости не является некоторой абстрактной универсальной константой. Оно основывается на национальных традициях, имеет глубинные духовные и религиозные корни. Однако морально-этические принципы общества могут резко отличаться друг от друга не только в различные времена в разных странах, но и внутри одной страны, например, среди представителей разных религий.

Современная трактовка конкуренции привносит в ее понимание этическую составляющую, основой которой являются нормы морали и совесть. Но любые нормы, в том числе в области морали, неизбежно меняются с течением времени. То, что высокоморально в современных условиях, считалось безнравственным еще относительно недавно.

Моральные суждения, используемые при определении недобросовестной конкуренции, принимают роль рекомендаций в плане одобрения или неодобрения. Для анализа смысла этических терминов «справедливо», «правильно», «благо», «должно» и некото-

рых других требуется указать общие методы для проверки выделяемых суждений.

Вместе с тем согласно ст. 5 ГК РФ «под обычаем делового оборота 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». Следовательно, данное понятие применяется при анализе действий хозяйствующих субъектов, если отношения сторон не определены нормами законодательства и условиями договора между ними.

Одновременно п. 2 ст. 6 ГК РФ установлено, что при невозможности использования аналогии закона и права обязанности сторон определяются, исходя из общих начал и смысла гражданского законодательства, а также требований добросовестности, разумности и справедливости. В пункте 3 ст. 10 ГК РФ делается указание на разумность и добросовестность действий участников гражданских правоотношений в ситуациях, когда закон ставит защиту гражданских прав в зависимость от того, осуществлялись ли эти права разумно и добросовестно. Возникает противоречие, когда закон отсылает к понятию, которое в законодательстве не определено.

Добросовестная конкуренция — соперничество хозяйствующих субъектов по установленным правилам под наблюдением потребителей и органов регулирования, отслеживающих их соблюдение. Таким образом, добросовестная конкуренция более всего соотносится с понятием «соревнование». Но, как известно, даже в спортивной игре постоянно наблюдаются недобросовестные приемы, обеспечивающие победу. Поэтому участники конкурентной борьбы неизбежно вынуждены выходить из законодательного правового поля, чтобы обеспечить себе возможность для выживания.

В результате основополагающими, исходными мерами, направленными на создание так называемого механизма добро-

совестного соперничества, являются равноценные условия для экономического соперничества. Современное формирование условий добросовестной конкуренции осуществляется посредством законов и иных нормативных актов, закладывающих правовую основу предпринимательства. Одновременно данное положение несправедливо, потому что у победителя и побежденного неравные условия на пути к рынку.

Существующие репутационная ответственность перед отраслью и обществом, а также Кодексы добропорядочной практики не могут повлиять на поведение хозяйствующего субъекта, если впереди «благородная смерть» — банкротство собственной фирмы. Грань между законопослушным и преступным поведением здесь очень тонка, размыта. Преступив ее, преступник может рассчитывать на получение незаконной, но ощутимой материальной выгоды, а принцип неотвратимости наказания в данном случае (как показывает практика стран с развитой рыночной экономикой) реализуется слабо.

Требования к большей взыскательности с организаций, нарушающих законы общественной и экономической ответственности, основываются, в частности, на том утверждении, что нравственные нормы в рыночных условиях должны обеспечивать равенство участников процесса конкуренции.

Однако «юридические условия существования конкуренции заключаются в качестве норм и институтов права, базирующихся на следующих основных принципах: всемерной охране частной собственности, свободе развития предпринимательства, формальном равенстве участников имущественных отношений, свободе договора»⁶. Но в реальной экономической жизни хозяйствующие субъекты никогда не равны между собой практически по всем параметрам. Для развития добросовестной конкуренции следует выяснить, в чем заключается фор-

мальное равенство участников конкурентного процесса.

До 1870-х гг. сколько-нибудь глубокого и систематического осмысления категории конкуренции не было. Лишь в последующие десятилетия сформировался ее теоретический образ (модель), а к началу 1920-х гг. XX в. он сложился в окончательном виде и занял свое место в экономической науке.

При рассмотрении роли и значения конкуренции в современных условиях следует учитывать мысль одного из исследователей конкуренции. «Примечателен факт, что до 1871 г. в основном течении экономической мысли понятие конкуренции не привлекало пристального и систематического внимания. Это понятие, столь повсеместно употребляемое и основополагающее, как никакое другое во всей структуре классической и неоклассической экономической теории долго трактовалось с той беспечностью, с какой судят о чем-то интуитивно очевидном. Постепенно сложилась тщательно разработанная и сложная концепция совершенной конкуренции, и только после первой мировой войны она была принята в общей теоретической литературе»⁷.

Однако концепции конкуренции в ее современном понимании до 1880 г. не существовало. Согласно ранним представлениям, конкурировать — значит добиваться *подавления или поглощения* соперника, но никак не соперничать с ним на рынке на *равных правах*. Но борьба за рыночное превосходство — сущность конкурентного процесса в рыночном хозяйстве, а недобросовестная конкуренция (использование методов недобросовестной конкуренции) — сущность конкурентного процесса. Именно ранее существовавший смысл конкуренции требуется вернуть в экономическую науку.

По ряду причин формулировки самой нормы и практики применения понятия «не-

⁶ Кулагин М. И. Предпринимательство и право: опыт Запада. М.: Дело. 1992. С. 5.

⁷ Стиглиц Дж. Многообразные инструменты, шире цели: движение к пост-Вашингтонскому консенсусу // Вопросы экономики. 1998. № 8. С. 24.

добросовестная конкуренция», приведенного в ст. 4 Закона «О защите конкуренции», необходимо устранение внутренних противоречий данного понятия для его более успешного правоприменения.

Критерий недобросовестной конкуренции

Невозможно обеспечить наличие предпосылок к созданию условий для «добросовестного» соперничества посредством применения мер экономического и внеэкономического характера, оказывающих косвенное влияние на преодоление недобросовестной конкуренции. Даже запрещая определенные виды конкурентных действий, формально невозможно достичь равных условий хозяйствования.

В реальной экономике защита конкуренции со стороны государства проявляется в преодолении неэтичного поведения предпринимателей, которые применяют неэкономические методы борьбы в сфере конкурентного взаимодействия, такие как использование административного ресурса, различного рода силовых методов, включая откровенно криминальные. Конечно, с некоторыми из них борются правовыми методами, но неизбежность возникновения неэкономических методов делает борьбу с недобросовестной конкуренцией бесконечным процессом, и, вероятно, бесперспективным.

Через чиновников, инсайдерскую информацию, использование служебного положения, предоставление льготных субсидий, преференций, выделение «обреченных» победителей тендеров и т. д. представители власти выбирают хозяйствующих субъектов, невзирая на их реальное рыночное положение, не особенно утруждая себя анализом конкурентной способности предприятий, а также их иерархии среди хозяйствующих субъектов. Конечно, «пойманных за руку» чиновников можно привлечь к ответственности. Но известный принцип «кто не рис-

кует, тот не пьет шампанского» стимулирует «помощь» отдельным хозяйствующим субъектам со стороны представителей государственной власти. Именно существующая система взаимоотношений между хозяйствующими субъектами и государственными структурами, характеризующаяся как коррупционная, — одна из главных причин недобросовестной конкуренции.

«Право на пресечение недобросовестной конкуренции является одним из элементов права промышленной собственности»⁸, но, к сожалению, нет ни одной отсылки к тому субъекту, который занят регулированием конкуренции, т. е. пресечением недобросовестной конкуренции.

Понятие недобросовестной конкуренции изначально не ориентировано на равные экономические условия хозяйствующих субъектов. Однако фактическое экономическое неравенство субъектов конкурентного процесса иллюстрирует равные правовые и экономические возможности лишь в теории. В результате напрашивается вывод о невозможности установления равных экономических условий для достижения «здоровой конкуренции», а признание попытки добиться невозможного снимает проблему определения недобросовестной конкуренции.

«Добросовестные» конкурентные действия теоретически не должны приводить к устранению конкурентов с рынка, создавать преграды к появлению на нем новых хозяйствующих субъектов. Лишь они могут соблюдать какие-то правила и нормы. Но тогда полностью теряется смысл конкуренции как процесса отбора наиболее эффективных предприятий.

Однако нормативные акты о способах защиты от недобросовестной конкуренции требуются до тех пор, пока не признано положение о конкуренции как недобросовест-

⁸ Городов О. А. Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 15.

ной по своей сущности, поскольку все действия хозяйствующих субъектов, направленные на получение прибыли, могут быть объяснены как недобросовестная конкуренция.

Любая конкуренция недобросовестная, так как подразумевает использование внешних (третьих) по отношению к конкурирующим хозяйствующим субъектам сил, как бы они ни назывались или какими бы они ни являлись. Третьими силами в борьбе хозяйствующих субъектов между собой следует рассматривать как государственные структуры, так и другие хозяйствующие субъекты (физические и юридические лица), непосредственно «не завязанные» на конкурентную борьбу между конкурентами.

Такое понимание недобросовестной конкуренции позволяет выделить ее критерий, в качестве которого следует понимать *использование хозяйствующими субъектами для достижения «конечной» победы в конкуренции третьих лиц, которые непосредственно в конкуренции не участвуют.*

Предлагаемый критерий вполне применим в юридической практике. Доказывание участия третьего лица в тех или иных операциях фирмы вполне эффективно. Предлагаемый критерий не касается проблем этического поведения конкретных участников конкурентного процесса, на котором остановилось действующее законодательство.

Совершаемые «ненаказуемые» преступления при пренебрежении законами нравственности имеют разрушительные последствия не только для современной России. Конечный результат таких деяний проявляется не сразу, но от этого не становится менее опасным.

Аутсорсинг как реализация недобросовестной конкуренции

В современных условиях в деятельности фирм набирает обороты направление, называемое аутсорсингом (*out* — внеш-

ний, *source* — источник). Принцип аутсорсинга: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Условно разграничивают два вида аутсорсинга:

- 1) производственный;
- 2) аутсорсинг бизнес-процессов (процессный).

Производственный аутсорсинг предполагает передачу части производственных процессов или всего цикла производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга.

Наиболее распространенными (основными) считаются следующие виды *процессного аутсорсинга*:

- 1) бухгалтерский;
- 2) юридический;
- 3) кадровый;
- 4) IT-аутсорсинг;
- 5) уборка помещений (клининг);
- 6) аутсорсинг эксплуатации объектов недвижимости;
- 7) логистический, или транспортный аутсорсинг.

При промышленном, или производственном аутсорсинге, предприятие передает подрядчику свою производственную цепочку или ее часть в тех случаях, когда процесс производства собственными силами обходится предприятию дороже, чем привлечение аутсорсера.

К преимуществам использования аутсорсинга фирмой относятся:

- 1) экономия средств;
- 2) экономия рабочего места;
- 3) постоянная безотказная работа сторонних организаций;
- 4) экономия времени;
- 5) гарантированное качество;
- 6) сохранение численности служащих компании на прежнем уровне или даже их

сокращение при увеличении объемов производства в несколько раз.

Таким образом, применение аутсорсинга позволяет обеспечивать рост компании без увеличения, а вместе с тем и без усложнения организационной иерархии.

Основным недостатком аутсорсинга является неполное использование ресурсов компании, так как есть риск для безопасности при передаче полного объема ресурсов поставщику.

В наиболее обобщенном виде аутсорсинг — привлечение внешних по отношению к организации лиц для решения внутренних задач. Специального вида договора, который бы регламентировал аутсорсинговые услуги, в ГК РФ до сих пор не предусмотрено. Впрочем, это не является препятствием для развития данного вида бизнеса, ведь, как гласит закон, «все, что не запрещено, то разрешено». В соответствии с заявлениями многих поставщиков услуг аутсорсинга внешнему исполнителю могут быть переданы практически любые функции предприятия.

Распространенным примером аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг в области управления взаимоотношениями с клиентами. Но партнер по бизнесу для фирмы — тоже клиент. Однако именно решения по взаимоотношениям с клиентами через сторонних лиц наиболее характерны для недобросовестной конкуренции, поскольку, как отмечалось ранее, недобросовестная конкуренция — это конкуренция с использованием сторонних для фирм субъектов, что и отличает аутсорсинг. Поэтому на основе предложенного критерия недобросовестной конкуренции ее можно определить как нематериальный аутсорсинг (аутсорсинг бизнес-процессов).

В рассматриваемом случае важно отличать передачу функций по ликвидации конкурентов (т.е. передачу функций борьбы фирмы за победу в конкурентном процессе отдельному физическому лицу или хозяйствующему субъекту, которые в этой борь-

бе не участвуют) от существующего взгляда на аутсорсинг как о доверительном управлении организацией или о маркетинговом обеспечении продаж или других разновидностей аутсорсинга. Лишь аналогичность процессов аутсорсинга и недобросовестной конкуренции позволяет отнести ее к аутсорсингу.

По мнению В. А. Дозорцева, недобросовестная (несправедливая) конкуренция 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»⁹. Как представляется, отсюда вытекает определение недобросовестной, но не конкуренции, а рекламы. В то же время изготовление рекламы чаще всего фирма поручает третьей стороне — рекламной компании.

Заключение

Наличие предпосылок и причин существования и распространения недобросовестной конкуренции влечет необходимость государственного вмешательства с целью их ослабления и нейтрализации, а также создания условий для «добросовестного» соперничества посредством применения мер экономического и внеэкономического характера, оказывающих, однако, лишь косвенное влияние на преодоление недобросовестной конкуренции.

⁹ Дозорцев В. А. Недобросовестная конкуренция или несправедливая? // Юридический мир. 1997. № 4. С. 33.

Список литературы

1. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948–1 (ред. от 26 июля 2006 г.) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».
2. *Городов О. А.* Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 15–25.
3. *Дозорцев В. А.* Недобросовестная конкуренция или несправедливая? // Юридический мир. 1997. № 4. С. 29–33.
4. *Кулагин М. И.* Предпринимательство и право: опыт Запада. М.: Дело. 1992.
5. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1998. — 686 с.
6. О свободной торговле. www.globalcompetitionforum.org/regions/asia/China/ch_ftl.
7. Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик (утв. ВС СССР 31 мая 1991 г. № 2211–1) (ред. от 26 ноября 2001 г.).
8. *Стиглиц Дж.* Многообразие инструментов, шире цели: движение к пост-Вашингтонскому консенсусу // Вопросы экономики. 1998. № 8. С. 4–34.
9. *Тикин В. С.* Конкуренция всегда недобросовестная // Современная конкуренция. 2008. № 2. С. 118–129.
10. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 5 апреля 2010 г.) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС РФ 8 июля 2006 г.).

V. Tikin, The senior lecturer The Mari State University, Yoshkar-Ola, tikin@marsu.ru

UNFAIR COMPETITION AS OUTSOURCING FIRM

Annotation (Summary). The article presents an original view of the Institute of unfair competition, coming into conflict with the generally accepted understanding of this offense. The author tries to prove, that any competition which exists in the society is unfair. At present in the laws in force there is no any real differentiation between fair and unfair competition. There should be special criteria presented which will allow to define the type of competition and the differences between two types.

Key words: Competition, Legal norms, Unfair actions, outsourcing.

ОТ РЕДАКЦИИ

При работе со статьей Тикина Валерия Сергеевича «Недобросовестная конкуренция как аутсорсинг фирмы» редакция журнала «Современная конкуренция» впервые столкнулась с деликатной ситуацией, при которой она располагала примерно равными аргументами «за» и «против» публикации.

В пользу опубликования свидетельствовали и соответствие статьи профилю журнала, и оригинальный подход к исследуемой тематике, и готовность автора уточнять свою позицию, совершенствуя аргументацию, и тот факт, что В. С. Тикин по похожей тематике уже публиковался в «Современной конкуренции».

Однако аргументов против было не меньше. Прежде всего независимые рецензенты выразили несогласие с предложенной автором расширительной трактовкой института «недобросовестной конкуренции». Редакция, признавая незаурядность позиции В. С. Тикина, также указала на некоторые проблемы с ее обоснованием, а в отдельных случаях и на ошибочность высказанных им мнений.

Таким образом, перед членами редакционной коллегии журнала возникла дилемма:

— пойти «на поводу» у собственных теоретических представлений и отказать автору в публикации по причине «отсутствия научной ценности статьи»;

— опубликовать материал, рискуя впоследствии испытать на себе всю силу тех контраргументов, под которыми редакторы и сами готовы подписаться.

Именно для разрешения этой дилеммы и служит настоящее письмо.

Редакция «Современной конкуренции» не отказывает каждому научному исследователю в праве выражать свои идеи и быть услышанным, в независимости от соответствия высказываемых взглядов конвенциональным знаниям в области антимонопольного регулирования и «мейнстриму» экономической науки.

Тем не менее опубликование статьи В. С. Тикина не означает, что редакция согласна с изложенной в ней точкой зрения. Напоминаем, что мнения авторов статей журнала могут не совпадать с мнением редакции. Более того, по ряду вопросов, высказанных В. С. Тикиным, редколлегия открыто придерживается диаметрально противоположной позиции:

1. Для правильной квалификации недобросовестной конкуренции не требуется теоретической разработки понятия «добросовестной конкуренции».

2. Не все акты противоправного поведения по существу являются недобросовестной конкуренцией.

3. Недобросовестная конкуренция (использование методов недобросовестной конкуренции) не может рассматриваться как сущность конкурентного процесса.

4. Возникновение неэкономических методов борьбы в сфере конкурентного взаимодействия, таких как использование административного ресурса, силовых

и криминальных методов, не делает борьбу с недобросовестной конкуренцией бесконечным и бесперспективным процессом.

5. Коррупционная система взаимоотношений между хозяйствующими субъектами и государственными структурами не является причиной недобросовестной конкуренции.

6. Запреты на устранение конкурентов с рынка и создание барьеров входа на рынок новых хозяйствующих субъектов не приводят к потере смысла конкуренции как процесса отбора наиболее эффективных предприятий.

7. Использование внешних (третьих) по отношению к конкурирующим хозяйствующим субъектам сил не может быть квалифицировано как недобросовестная конкуренция; такая формулировка не должна служить критерием, применяемым в юридической практике.

8. Процессы аутсорсинга и недобросовестной конкуренции не являются аналогичными.

Тем не менее редакция считает перспективными исследования В. С. Тикина в области недобросовестной конкуренции, и, в частности, рассмотрение вопросов, касающихся возможности выведения «на аутсорсинг» функций по разработке и реализации конкурентных стратегий фирмы; делегирования от конкурентов независимым субъектам совершения отдельных действий, содержащих признаки недобросовестной конкуренции.

УДК 339.137.21

Окончание. Начало см. № 4 (22) 2010.

Коваленко А. И., канд. экон. наук, доцент кафедры Гражданского права и процесса МФПА, г. Москва, alkovalenko@mfpa.ru



ДАРЕНИЕ НЕУКОМПЛЕКТОВАННОГО ОБОРУДОВАНИЯ КАК НАРУШЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ЗАЩИТЕ КОНКУРЕНЦИИ

Данная публикация является продолжением попытки квалификации дарения неукomплектованного оборудования как нарушения законодательства о защите конкуренции. Автор рассматривает дарение неукomплектованного медицинского оборудования и дальнейшие продажи комплектующих материалов как недобросовестную конкуренцию и как действия, ограничивающие конкуренцию.

Основой для такой задачи явилось обсуждение, произошедшее на заседании Экспертного совета по применению антимонопольного законодательства в части защиты от недобросовестной конкуренции при ФАС, которое также кратко описывается автором.

Ключевые слова: недобросовестная конкуренция, дарение неукomплектованного оборудования, ограничение конкуренции, нарушение антимонопольного законодательства, конгломератное соглашение.

Как известно, недобросовестную конкуренцию квалифицируют четыре признака:

- активность (наличие действия);
- направленность на получение предпринимательского преимущества;
- противоречие закону, обычаям, принципам и этическим требованиям;
- убытки или вред деловой репутации.

Рассмотрим перечисленные признаки на примере дарения неукomплектованного медицинского оборудования с дальнейшей продажей комплектующих материалов.

Предпринимательское преимущество

С выявлением этого признака возможны проблемы. Заключение договора дарения и передать медицинскую технику без комплектующих материалов может некоммерческая организация, прямо не входящая в одну группу лиц с распространителями расходных материалов.

Пожертвования неукomплектованного оборудования направлены на интересы распространителей расходных материалов, ко-

которые могут отстраниться от дарения и проявиться только на стадии эксплуатации медицинского оборудования.

Если пожертвование совершено некоммерческой организацией, квалифицировать передачу аппаратуры без расходных материалов как акт недобросовестной конкуренции будет сложно, поскольку данное действие не направлено на получение некоммерческой организацией преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности.

С другой стороны, договор купли-продажи расходных материалов заключается в рамках предпринимательской деятельности и соответствует критерию направленности на получение предпринимательского преимущества.

Противоправность

Следующим признаком, рассмотренным автором, является противоречие действий большому количеству норм, в том числе и морально-этических требований, о которых призван судить Экспертный совет. Так как Совет принял положительное решение о противоправности действий требованиям добропорядочности, разумности и справедливости, этот признак тоже присутствует.

Действия продавцов медицинского оборудования можно квалифицировать как противоречащие требованиям добропорядочности, разумности и справедливости, если обратить внимание на тот факт, что договор дарения такого оборудования резко ограничивает рынок невзаимозаменяемых расходных материалов для лечебного учреждения и фактически делает продавца картриджей монополистом на этом рынке, вследствие чего медицинское учреждение сталкивается с необходимостью покупать расходные материалы на диктуемых продавцом условиях.

Недобросовестность таких действий заключается в том, что, прикрываясь благой

целью, субъекты передают неукомплектованный товар, действуя в предпринимательских интересах отдельного хозяйствующего субъекта.

С противоправностью договора пожертвования также возникают интересные варианты. Согласно п. 1–3 ст. 582 ГК РФ пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Пожертвования могут быть сделаны гражданам, лечебным, воспитательным учреждениям, а также учреждениям социальной защиты, благотворительным, научным и образовательным учреждениям, фондам, музеям и прочим учреждениям культуры, общественным и религиозным организациям, иным некоммерческим организациям в соответствии с законом. На принятие пожертвования не требуется чьего-либо разрешения или согласия. Пожертвование имущества гражданину должно быть, а юридическим лицам может быть обусловлено жертвователем использованием этого имущества по определенному назначению. При отсутствии такого условия пожертвование имущества гражданину считается обычным дарением, а в остальных случаях это имущество используется одаряемым в соответствии с назначением.

К данному договору могут применяться правила о притворной сделке, предусмотренные п. 2 ст. 170 ГК РФ: притворная сделка (совершена с целью «прикрыть» другую сделку) ничтожна.

Более того, неукомплектованность дара может быть описана как недостаток подаренной вещи. Однако применение нормы ст. 580 ГК РФ о последствиях причинения вреда ввиду недостатков подаренной вещи ограничено случаями, когда недостатки не относятся к числу явных и даритель, хотя и знал о них, не предупредил об этом одаряемого, тем более что в статье речь идет об одаряемом гражданине.

На заседании Совета заместитель руководителя ФАС России А. Б. Кашеваров отметил, что противозаконность продажи

расходных материалов можно обосновать Федеральным законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ (ред. от 27 июля 2010 г.) «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (далее — Закон о госзакупках) (принят ГД ФС РФ 8 июля 2005 г., с изм. и доп., вступившими в силу с 2 сентября 2010 г.). Необходимо учитывать тот факт, что лечебные учреждения в большинстве своем являются государственными и в соответствии с Законом о госзакупках должны покупать медицинское оборудование через размещение госзаказа на торгах.

На торгах можно последовательно организовать покупку медицинского аппарата и расходных материалов к нему, для чего выделяют отдельный лот. Как показывает практика, здесь будут устанавливаться цены на расходные материалы в среднем ниже тех, по которым они продаются сегодня. Цене есть куда падать.

А. Б. Кашеваров обратил внимание участников заседания на то, что речь идет о бюджетных средствах. Бюджет запрашивается на расходы под поставки по этим ценам. Таким образом, мы получаем не экономию, а затратный механизм хозяйствования, приводящий к безрассудным расходам.

Убытки или вред

В отношении следующего признака — убытков или вреда деловой репутации — также возникают некоторые сомнения. Хотя к нарушениям запрета недобросовестной конкуренции относится введение в заблуждение потребителей в отношении товара, этот запрет законодатель предусмотрел в основном для защиты прав отдельных хозяйствующих субъектов — конкурентов. Запрет недобросовестной конкуренции задает этический предел разнообразию конкурентной практики.

Неудивительно, что в определении недобросовестной конкуренции в п. 9 ст. 4

Закона «О защите конкуренции» речь идет о действиях, которые причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам — конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации. Основной жертвой недобросовестной конкуренции считается не потребитель — клиент, а конкурент, несмотря на известное экономическое отождествление этих статусов. Например, Ю. Б. Рубин включает в конкурентную среду бизнеса и конкурентов, и клиентов, и контрагентов, и общественность¹. М. Портер включал рыночную власть покупателей в концепцию пяти сил конкуренции².

В любом случае пожертвования неукomплектованного оборудования и последующие продажи расходных материалов могут причинить убытки исключительно медицинскому учреждению в части перерасхода средств на покупку комплектующих материалов по невыгодным условиям. Эти убытки относятся к категории потенциальных, будущих расходов учреждения и его упущенной выгоды.

Структура отношений, причиняющих потенциальные убытки медицинскому учреждению, вертикальная. Субъекты таких отношений не конкурируют друг с другом, один из них является потенциальным приобретателем товара, а другой — его потенциальным продавцом.

Таким образом, квалифицировать данную практику как недобросовестную конкуренцию можно только при одновременном рассмотрении обеих сделок (дарения и продажи и связи между ними), возможно, совершенных независимыми хозяйствующими субъектами, принимая во внимание убытки медицинского учреждения.

¹ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008. С. 36.

² Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 38, 61–63.

Следует признать, что попытка автора статьи квалифицировать рассмотренные деяния как недобросовестную конкуренцию является не самой удачной. Суд может не согласиться с описанными выше доводами.

Ограничение конкуренции

Обратимся к конструкции ограничения конкуренции, бесспорной в данном случае. Ограничение конкуренции может произойти в результате злоупотребления хозяйствующим субъектом доминирующим положением, запрещенным ст. 10 Закона о защите конкуренции.

Рассмотрим в качестве противоправных действия по договору продажи расходных материалов. Как известно, на эти отношения может распространяться запрет установления монопольно высокой цены, содержащийся в п. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции. Но монопольно высокую цену необходимо доказать вместе с доминирующим положением продавца расходных материалов. Если же цены на расходные материалы не повышались после дарения медицинского аппарата, а были завышенными уже в течение длительного времени до передачи оборудования, с доказательством установления монопольно высокой цены возникают трудности. В этом случае может казаться, что доминирующее положение есть, но злоупотребления им нет.

Однако часто забывают о том, что само доминирующее положение продавца расходных материалов возникло путем ограничения конкуренции. Поэтому и соблюдение требований Закона о госзакупках при покупке расходных материалов не разрешит проблемы привязки медицинского учреждения к продавцу определенного вида расходных материалов. Заявка на конкурс может быть подана единственным распространителем расходных материалов в регионе.

Конгломератное соглашение

Ограничение конкуренции происходит и в результате соглашения или согласованных действий хозяйствующих субъектов, запрещенных ст. 11 Закона о защите конкуренции.

Договор дарения медицинского оборудования ограничивает конкуренцию на рынке расходных материалов. Здесь могла бы возникнуть квалификация ограничивающего конкуренцию вертикального «конгломератного» соглашения, если бы не один нюанс. Договор дарения (пожертвования) представляет собой одностороннюю сделку по отчуждению товара и не является соглашением сторон. В теории гражданского права в нашем случае вместо двухсторонней сделки по передаче оборудования присутствуют две односторонние сделки: сделка дарения неуконплектованного оборудования и акцепт дара со стороны медицинского учреждения.

А. Б. Кашеваров поставил вопрос об определении степени добросовестности действий руководителя лечебного учреждения, принимающего в подарок медицинское оборудование без расходных материалов. Акцепт такого дара можно подвергнуть анализу.

На пожертвования медицинской техники лечебное учреждение соглашается без проведения анализа рынка расходных материалов. Возможно, на рынке медицинской техники и расходных материалов существуют более выгодные предложения по цене и качеству, позволяющие сэкономить бюджетные средства.

Согласно ст. 573 ГК РФ одаряемый вправе в любое время до передачи ему дара отказаться от него. В этом случае договор дарения считается расторгнутым. Если же он заключен в письменной форме, отказ от дара должен быть совершен в той же форме. В случае, когда договор дарения зарегистрирован (п. 3 ст. 574 ГК РФ), отказ от принятия дара подлежит государственной реги-

страции. Если договор дарения был заключен в письменной форме, даритель вправе требовать от одаряемого возмещения реального ущерба, причиненного отказом принять дар.

Недобросовестность медицинского учреждения

Если лечебное учреждение акцептует некомплектованную медицинскую технику, оно самостоятельно принимает решение об ограничении для себя рынка расходных материалов к медицинскому оборудованию. Может ли такое решение в отношении рынка товаров быть следствием недобросовестности руководителей учреждения? Генеральный директор ООО «БОНА РЭС» Д. И. Серегин считает, что если информация была доступна, и директор больницы, акцептуя дарение, понимал, что вовлекает данное учреждение в череду вынужденных приобретений, возникает вопрос о том, в чьих интересах действовало должностное лицо.

На первый взгляд, без сговора с прямым умыслом или без неосторожности здесь не обойтись. Но если принять во внимание конституирующую функцию лечебного учреждения, тогда вопросы ограничения конкуренции на рынке расходных материалов отходят на второй план.

Руководство медицинского учреждения может принять дар, исходя из конкретной медицинской необходимости в определенных лечебных процедурах. Для правильного решения данного вопроса важно изучить возможности учреждения по проведению соответствующих процедур до дарения и после. Если в дар получен аппарат, аналогов которому в лечебном учреждении нет, и при этом ему известно об отсутствии похожих рыночных предложений (предложения аналогичной медицинской техники на рынке ограничены), акцепт дара нельзя назвать недобросовестным. Необходимость проведения лечебных процедур для руководства

учреждения всегда должна быть приоритетнее ситуации на рынке.

Согласованные действия хозяйствующих субъектов

Если говорить о недобросовестности медицинского учреждения затруднительно, то о согласованных действиях может идти речь. В случае, когда не представляется возможным квалифицировать договор дарения как вертикальное соглашение, остается квалифицировать всю цепочку сделок как согласованные действия хозяйствующих субъектов.

Согласно п. 2 ст. 11 Закона о защите конкуренции запрещаются иные соглашения между хозяйствующими субъектами или иные согласованные действия хозяйствующих субъектов, если такие соглашения или согласованные действия приводят или могут привести к ограничению конкуренции.

Исключения ст. 13 Закона о защите конкуренции на наш случай не распространяются, потому что согласованными действиями дарителя и медицинского учреждения рынок расходных материалов действительно ограничивается только товаром одного производителя.

Лукавством было бы не понимать, что законодательный запрет согласованных действий, так же, как и запрет соглашений, в первую очередь распространяется на действия субъектов в горизонтальной структуре отношений — между конкурентами, которые делят рынок и согласовывают цену.

Получается, что согласованные действия имеют место у субъектов в вертикальной структуре отношений, так как акцепт некомплектованного оборудования исходит от потенциального покупателя, а не от конкурента — распространителя расходных материалов. Более того, две сделки — дарения и поставки комплектующих материалов могут осуществляться разными лицами. Производитель расходных материалов вносит

вклад в некоммерческий благотворительный фонд, который покупает медицинское оборудование определенной модели и передает его в дар лечебному учреждению. В такой ситуации сделки разведены, и придется выбирать, что оспаривать в суде. Но если признать согласованные действия ограничивающими конкуренцию, оспаривается вся цепочка сделок.

Заключение

Дарение неукomплектованного медицинского оборудования является примером предпринимательской практики, которая находится на грани правомочной и противозаконной деятельности. Использование этого пограничного положения для получения преимуществ может иметь недобросовестный характер. Попытку воспользоваться правовым механизмом благотворительности — пожертвованием как инструментом ограничения конкуренции можно признать противоречащей требованиям добропорядочности.

По итогам обсуждения данного вопроса Экспертный совет рекомендовал антимонопольному органу рассмотреть возможность возбуждения в отношении таких хозяйствующих субъектов дел о нарушении антимонопольного законодательства. Это решение было единогласным, поскольку противозаконность подобной предпринимательской практики очевидна.

Список литературы

1. Городов О. А. Понятие и общая характеристика недобросовестной конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 6 (18). С. 17–25.
2. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.
4. Протокол № 4 заседания Экспертного совета по применению антимонопольного законодательства в части недобросовестной конкуренции. http://www.fas.gov.ru/community-councils/community-protocols_107.html.

A. Kovalenko, PhD (Economics), Associate Professor, Chair of Civil Law and Process, Moscow University of Industry and Finance, Moscow, alkovalenko@mifa.ru

GIFTS OF INCOMPLETE EQUIPMENT AS VIOLATIONS OF THE ANTITRUST LAW

This publication is a continuation of qualification the gift of incomplete equipment as violations of the Antitrust Law. The author tries to consider giving of incomplete medical equipment and further selling of component materials such as unfair competition, or as restraint of competition. This task was given from the discussion that took place at a meeting of the Expert Council on the application of antitrust laws, in terms of protection from unfair competition of the FAS, which is also briefly described by the author.

Key words: unfair competition, gift of incomplete equipment, restraint of competition, violation of antitrust laws, conglomerate agreement.

УДК 339.187

Мокерова О. П., ст. преподаватель Вятского государственного университета, г. Киров, omokerova@yandex.ru



ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЕРЧАНДАЙЗИНГА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ОПТОВЫХ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

В статье определены роль мерчандайзинга в оптовой торговле, цели, задачи компании, а также способы повышения эффективности продаж, связанные с его применением. Описаны варианты организации мерчандайзинга на предприятиях оптовой торговли.

Ключевые слова: роль мерчандайзинга в оптовой торговле, организация мерчандайзинга, визуальный мерчандайзинг, товарный мерчандайзинг, мерчандайзинговая программа, оптовая торговля Кировской области.

Введение

В условиях нестабильности экономики для повышения степени концентрации оборота и прибыли оптовые предприятия стремятся обеспечить себе конкурентные преимущества за счет улучшения качества обслуживания клиентов, которое наряду с эффективностью деятельности предприятия зависит от оптимизации торгового ассортимента, объемов и структуры товарных запасов, своевременной поставки товаров в розничную торговую сеть для обеспечения постоянного присутствия в магазинах, их оптимального размещения на полочном пространстве магазина и правильной выкладки на торговом оборудовании.

В настоящее время в совершенствовании оптовых продаж особенно актуальными являются:

- инновационные методы исследований рынков, закупок и сбыта товаров;
- позиционирование товара;
- управление поставками товаров, применение эффективных логистических систем, создание распределительных центров, складов для обработки грузов;
- продажа товаров под собственным торговым брендом розничной торговли, возможности предприятия от дизайна упаковки до доставки конечному потребителю;
- мерчандайзинг.

Отсутствие финансовых вложений в разработку и осуществление программ по реализации продукции для компании чаще всего означает потерю контроля над важнейшим элементом коммерции — продажей товаров в розничной торговой сети. Анализ существующей литературы и нормативных актов, а также материалов по практике деятельности кировских предприятий оптовой торгов-

ли позволил сделать заключение о том, что теоретическое осмысление и методические подходы к формированию мерчандайзинга в организации оптовых продаж представлены в недостаточной степени, что затрудняет их практическое применение. Мало изучены оценка ресурсного потенциала и эффективность мерчандайзинговых инструментов, а также механизм организации мерчандайзинга на оптовых предприятиях. Поэтому одной из задач научных исследований является проблема управления продажами и применение программ мерчандайзинга, для формирования которых требуется разработка методик, применяемых в практике управления.

Понятие мерчандайзинга, цели, задачи и особенности его построения в оптовой торговле

В настоящий момент имеется много трактовок понятия «мерчандайзинг», часть из которых заимствована из зарубежных источников.

Г. Сэнд, один из основателей американской школы мерчандайзинга, в своей книге «Принципы мерчандайзинга» определяет его как систематический процесс эффективного представления выкладки товаров в местах продаж и как наиболее эффективную форму маркетинга¹. Ряд современных авторов К. и Р. Канаян, В. В. Снегирева также отдают в своих определениях предпочтение продвижению товара и дизайну выкладки. Иными словами, они считают мерчандайзинг только инструментом продвижения и тем самым сужают его сущность².

По мнению автора настоящей статьи, традиционная маркетинговая точка зрения страдает некоторой узостью, так как ограничивает сферу применения мерчандайзин-

га преимущественно функцией сбыта и частично информационного обеспечения коммерческой деятельности. Кроме того, данный подход не позволяет определить место и роль мерчандайзинга в системе коммерческих отношений.

Автором предлагается собственное определение мерчандайзинга, согласно которому мерчандайзинг — это система, рассматривающая совокупность экономических и商гово-технологических отношений между производителем, оптовым и розничным предприятием с целью роста узнаваемости торговой марки среди потребителей и увеличения объема продаж.

Общим у партнеров технологической цепочки «производитель — поставщик — потребитель» является стремление увеличить объемы продаж товаров, позиционировать товары и конкретные торговые точки, обеспечить клиентов необходимой информацией, увеличить число лояльных покупателей, повлиять на покупательское поведение потребителей³. Цели мерчандайзинга в оптовой торговле — воздействие на структуру продаж для получения прибыли и увеличения доли рынка за счет конкурентных преимуществ фирменных инструментов продвижения.

Комплексный подход к исследованию мерчандайзинга позволяет определить его задачи применительно к предприятиям оптовой торговли:

- формирование оптимального торгового ассортимента с учетом прогнозирования спроса, типа и вида предприятия, зоны обслуживания покупателей;
- создание оптимального уровня товарных запасов для обеспечения планомерной поставки в магазины;
- организация управления качеством товаров и обслуживания покупателей;

¹ Сэнд Грегори А. Принципы мерчандайзинга / Пер. с англ. Минск: Гревцов Паблшер, 2007. — 256 с.

² Канаян К. и Р. Мерчандайзинг. М.: РИП — холдинг, 2006. — 236 с.; Снегирева В. В. Книга мерчандайзера. СПб.: Питер, 2006. — 384 с.

³ Велхофф А., Массон Ж.-Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / Пер. с франц. М.: Издательский дом Гребенникова, 2004. — 280 с.

- совершенствование дизайна упаковки для увеличения продаж;
- осуществление гибкой ценовой политики и приемлемых условий для сбыта товаров предприятия розничной торговли;
- разработка эффективных программ мерчандайзинга по продвижению товаров и привлечению новых покупателей⁴.

Приоритеты поставленных задач могут меняться в рамках стратегии развития фирмы в зависимости от динамики конъюнктуры рынка и ее конкурентоспособности, а их успешное решение обеспечит предприятию достижение основной цели мерчандайзинга — повышение эффективности оптовых продаж.

Сегодня существуют две разновидности профессиональной сферы мерчандайзера. *Первая* — визуальный мерчандайзинг (планировка торгового зала, вывеска, витрина, торговое оборудование, размещение рекламных материалов, стратегия представления и непосредственно выкладка самого товара). Задача визуального мерчандайзера специфична: эффективность презентации товара в торговом зале.

Вторая — товарный мерчандайзинг (учет поставок товара, расчет его запаса по ассортиментным группам, размещение по ценовым категориям). Мерчандайзер в данном случае занимается «товарной философией» компании и принимает ответственные решения в местах продаж, инспектирует магазины, отслеживает, как, сколько и когда выставлять продукцию. Анкеты, которые он заполняет, позволяют иметь свежую информацию о степени распространенности той или иной марки и следить за интенсивностью сбыта. Аналитический отдел снабжает его оперативными рекомендациями по результатам мониторинга. В ведении мерчандайзера оптимальный запас продукции в непосредственном месте продажи — торговой точке⁵.

⁴ Федько В. П., Бондаренко В. А. Мерчандайзинг и сэмплинг. М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д, 2006. — 304 с.

⁵ Гузевский Н. Ю. Мерчандайзинг: практика эффективных продаж. Минск: Изд-во Грэнцова, 2008. — 192 с.

Специфика оптового звена заключается в том, что чаще всего мерчандайзер оптового предприятия должен совмещать перечисленные функции. Для эффективной работы ему необходимы:

- умение продавать и вести переговоры;
- владение основами маркетинга и инструментарием мерчандайзинга;
- умение анализировать рыночную ситуацию.

Мерчандайзинг как сбытовая политика используется для предложения товаров в розничную торговую сеть по двум направлениям:

1) *маркетинг потребления* — деятельность производителя по сбыту товаров, нацеленная на конечного потребителя. Производитель создает и продвигает товар торговой марки, совершенствует производственный ассортимент и упаковку, стимулирует предпочтения покупателей и обеспечивает положительный имидж предприятия. Затраты ATL (Above the Line), связанные с размещением рекламы в средствах массовой информации, на российском рынке составляют около 80% от ее общего бюджета.

2) *торговый маркетинг* — деятельность по продвижению товара, направленная на представителей торгового предприятия, которые доводят продукт до конечного потребителя. Магазин самостоятельно или совместно с поставщиком дополнительно оказывает влияние на конечного потребителя, выдвигая товары на полочном пространстве, обеспечив его информацией об основных преимуществах товаров, POS-материалами (средствами оформления места продаж) и интерактивными услугами. Затраты на BTL (Below the Line), связанные с осуществлением маркетинговых коммуникаций, в розничной торговле России составляют 20% от общего объема рекламы против 50% в европейском ритейле. Наиболее распространенными мероприятиями поставщиков по продвижению товаров в розничной торговой сети являются предоставление

POS-материалов, применение нестандартной выкладки, наличие собственного стенда или дисплея.

Структура затрат на продвижение товаров на потребительском рынке в соотношении 80% ATL к 20% BTL позволяет заключить, что в оптовой торговле имеются возможности для повышения продаж путем использования современных инструментов мерчандайзинга.

До 2000 г. отношения между поставщиками и розничной торговлей носили практически бесконфликтный характер (последние требовали лишь бесперебойных поставок и относительно стабильного товарного ассортимента), но за 5 лет ситуация на рынке изменилась. С приходом западных торговых сетей и одновременно начавшимся движением столичной торговли в регионы значительно выросла конкуренция среди торговых предприятий. Высокая конкуренция, применение зарубежных бизнес-технологий привели к тому, что в России стало нормой оплачивать услуги розничной торговли. Все это послужило немаловажной основой для участвовавших конфликтов российской розницы с поставщиками и производителями⁶:

1. Как тенденция рынка диктат розницы становился все жестче. Розничные продавцы выдвигали свои условия: минимальные цены на поставляемые товары, собственные критерии качества продукции, условия транспортировки и упаковки, регулярность поставок продукции в магазин, дополнительный сервис, отсрочка платежа, которая в среднем доходила до 45 дней.

2. Поставщики вынуждены были вносить предварительный денежный взнос, особенно при предложении примерно одинакового ассортимента. «Входной бонус» мог быть разным, в зависимости от размера сети, но за каждый новый продукт поставщику приходилось делать доплату. Все участники то-

вародвижения знали о проблеме ретробонусов и различных штрафов, налагаемых крупными сетями на поставщиков. Несмотря на то, что много говорилось о кризисе, происходило ужесточение ситуации, а попытки поставщиков изменить что-либо, жестко пресекались.

К примеру, рост бонусных выплат по поставщикам в сети ОАО «Агроторг» в 2009 г. в сравнении с предыдущим годом составил от 50 до 70%⁷. В розничной группе «Ашан» отсрочка по платежам для разных категорий товаров — от 30 до 90 дней. Для небольшого или среднего поставщика это грозило разорением. Специалисты отмечали, что такие действия превратились в четко обозначенную тенденцию⁸.

Остается надеяться, что Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 18 декабря 2009 г.) облегчит положение поставщиков, так как ст. 13 настоящего закона запрещает навязывать условия различных оплат (за изменение ассортимента, право поставок).

Типичные условия, предлагаемые торговыми сетями:

- гарантия поставщика наилучших условий поставки по сравнению с другими покупателями;
- обеспечение определенного уровня рентабельности магазина при минимальных ценах на рынке, с возвратом части денежных средств, если этот уровень рентабельности сети не обеспечен;
- обязательство поставщика не повышать цену в течение определенного периода;
- дополнительные скидки с цен при проведении акций;
- премии за выполнение торговыми сетями объема закупок;

⁷ Там же.

⁶ Крыкова О., Чижова О. В одной лодке // Современная торговля. 2010. № 4. С. 22–27.

⁸ Корнев Г. Бремя кризиса // Торговое оборудование в России. 2010. № 3. С. 68–71.

- необоснованная отсрочка платежа за реализованный товар;

- плата за вход в торговую сеть (входной бонус), за присутствие на полках, за изменение ассортимента (введение товара в ассортиментную матрицу), за увеличение числа магазинов, продающих товар, за мерчендайзинг, информацию о продажах и изучение спроса и т. п.;

- обязанность поставщика предоставлять данные мониторинга цен на товар;

- плата за размещение сетями рекламы товара;

- необоснованно жесткие требования по срокам годности товара;

- необоснованно широкие права сетей по возврату нереализованного товара поставщику;

- необоснованно высокий размер штрафных санкций за отдельные нарушения поставщика⁹.

Материалы II Всероссийского съезда собственников независимых сетей России (23–24 октября 2008 г.) свидетельствовали о том, что оптовая торговля вызвала много нареканий со стороны выступающих. Было отмечено, что примерно на 300 тыс. розничных предприятий в России приходилось около 1 млн оптовых¹⁰. Измельченность опта сказывается на увеличении затрат на товародвижение (логистических издержек), которые по расчетам ИТКОРа в ВВП России составляют 17,2% (для сравнения: в странах Европы и США — около 12%, в Китае — 14,5%). Главной причиной такого положения является медленное развитие современных технологий товародвижения, транспортировки, хранения и упаковки товаров. В управлении товарными потоками крайне слабо используются методы логистики.

⁹ Крыкова О., Чижова О. В одной лодке // Современная торговля. 2010. № 4. С. 22–27.

¹⁰ Елфимов В. Независимые сети ожидают правильной политики правительства по отношению к торговле // Торговое оборудование в России. 2008. № 11. С. 13–14.

Несмотря на существующие проблемы, с крупными сетями хотят работать многие поставщики, так как они дают большие обороты и главное — престиж. Если поставщик соответствует важным критериям отбора партнеров, таким как стабильность поставок, ассортимент, обеспечивающий максимальную оборачиваемость с 1 м², большая ассортиментная матрица, необходимый уровень сервиса и продвижение на полке, то с ним ритейлер обязательно будет работать¹¹.

Значение мерчендайзинга для предприятия оптовой торговли выражается в управлении оптовыми продажами, которое бывает двух видов:

- 1) стратегическое — обеспечивает планирование продаж и прибыли, управление торговым инструментом на основе информационных систем, определяет развитие предприятия в зависимости от меняющихся потребностей покупателей;

- 2) оперативное — включает в себя поиск и выбор поставщиков, прогнозирование продаж, управление системами закупок и поставок, ценовую политику, определение эффективных каналов распределения товаров и концепции форматов розничной торговли.

Система управления реализацией товаров в отдельной точке продаж дает возможность определить схему размещения и виды выкладки, уровень запасов для розничной торговли и набор POS-материалов непосредственно для конкретной торговой точки, а также позволяет минимизировать расходы по сбыту товаров и увеличить прибыль за счет повышения продаж на 10–15%. Кроме того, инструменты мерчендайзинга помогают развивать потенциал предприятия на рынке сбыта товаров.

Для осуществления мерчендайзинга на предприятиях оптовой торговли следует провести следующие мероприятия:

¹¹ Корнев Г. Бремя кризиса // Торговое оборудование в России. 2010. № 3. С. 68–71.

- 1) наём и обучение персонала;
- 2) разработку концепции мерчандайзинга;
- 3) разработку или реорганизацию организационной структуры в компании;
- 4) ввести систему полевого контроля.

Прежде всего нужно обучить торговый персонал методам сбора информации о предприятиях розничной торговли, оценки перспектив расположения товаров в магазинах, принципам их выделения среди аналогов фирм-конкурентов.

Также необходимо выработать принципы отношений с магазинами (качество контактов, частота посещений, способность службы доставки решать проблемы розничной торговли, территориальное разделение розничного рынка, функциональное распределение обязанностей между торговыми агентами и службой доставки), стандарты мерчандайзинга. Последние представляют собой «корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержания системы мерчандайзинга в целом»¹².

Исходя из правила мерчандайзинга «доля на полке = доле продаж»¹³, определяют виды выкладки и размещения товаров, предлагаемых оптовым предприятием в зависимости от формата магазина. На предприятии торговым персоналом должен регулярно осуществляться контроль выполнения стандартов мерчандайзинга, оцениваться эффективность применения всех его инструментов, описанных в стандарте.

Важно выбрать критерии оценки рекламных материалов для мест продаж и постоянно улучшать качество POS-материалов, по возможности подкреплять работу

агентов и мерчандайзеров средствами рекламы.

Чтобы планировать и определять эффективность рекламных акций в местах продаж, прирост объема продаж после акции нужно разделить на затраты, связанные с проведением мероприятия. Затраты не должны превышать 20% от абсолютного прироста объема продаж.

В зависимости от масштабов функционирования и количественных критериев по численности работающих и объему оборота могут быть разные варианты организации мерчандайзинга на предприятиях оптовой торговли. Для этого необходимо определить место мерчандайзеров в их организационной структуре (табл. 1)¹⁴.

Возможно использование смешанного варианта организационной структуры.

Современное состояние оптовой торговли Кировской области

Торговля входит в число ведущих сфер деятельности Кировской области. За период с 2004 по 2008 гг. оборот розничной торговли увеличился в 1,7 раза, в 2009 г. в связи с экономическим кризисом наблюдалось снижение темпов роста (на 8,2%).

Активное развитие розничной торговли сопровождается появлением крупных торговых сетевых структур, открытием супермаркетов, универсамов с современным дизайном и внедрением передовых технологий, что должно стимулировать развитие оптовой торговли.

Данные статистики с 2004 по 2008 гг. показывают более низкие темпы прироста по итоговым показателям по Кировской области (2,6%), чем в целом по России (3,3%)¹⁵.

¹² Гузевич Н. Ю. Мерчандайзинг: практика эффективных продаж. Минск: Изд-во Грэнцова, 2008. — 192 с.

¹³ Велхофф А., Массон Ж.-Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / Пер. с франц. М.: Издательский дом Гребенникова, 2004. — 280 с.

¹⁴ Жемелинский И. Особенности расположения отдела мерчандайзинга в организационной структуре предприятия. [Электронный ресурс]. <http://www.management.com/ua/marketing/mark098/html>.

¹⁵ Федеральная служба государственной статистики, www.gks.ru.

Таблица 1

Место мерчандайзеров в организационной структуре предприятия

Варианты организации мерчандайзинга	Преимущества	Недостатки
Мерчандайзеры входят в отдел продаж	Максимально полная информация о продажах и клиентах; отчетность мерчандайзера является дополнительным источником о работе торгового представителя	Нехватка времени в связи с появлением новых клиентов; увеличение числа клиентов приводит к большому количеству подчиненных
Функции мерчандайзинга вменяются торговым представителям	Значительная экономия денежных ресурсов по оплате услуг торговых представителей	Торговые представители вынуждены увеличить частоту посещений либо постоянно поддерживать высокий запас продукции на складе; текучка торговых представителей
Отдел мерчандайзинга организуется в структуре сбыта	Покрытие большого количества торговых точек; высокая скорость работы с точками и частота посещений	Связь со службой продаж слабая или отсутствует вовсе
Аутсорсинг услуг по осуществлению мерчандайзинга сторонними организациями — агентствами	К работе мерчандайзеров не привлекаются человеческие ресурсы компании, есть возможность использовать услуги временно	Нет связи с отделом продаж компании, а также прямого влияния на мерчандайзеров

В 2009 г. по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. наблюдалось снижение оборота как розничной, так и оптовой торговли на 12,8%)¹⁶.

В отношении численности крупных и средних предприятий оптовой торговли в целом наблюдается стойкая отрицательная динамика: количество крупных и средних предприятий сократилось почти наполовину — с 323 в 2005 г. до 176 на начало 2010 г.¹⁷

Таким образом, достигнутый уровень организационно-технического развития оптовой торговли Кировской области, ее складская инфраструктура, формы и методы об-

служивания клиентов, технология доставки отстают от требований рынка, так как малые предприятия не могут предложить высокий уровень сервисных, финансовых, производственных услуг. В результате напрашивается вывод о том, что в Кировской области сложилась многозвенная система оптовых посредников, состоящая преимущественно из мелких фирм и физических лиц, которые в силу объективных причин не способны обеспечить стабильность в товароснабжении магазинов, входной контроль качества товаров, предоставить необходимый уровень сервисных услуг. Это приводит к некомплектным и нерегулярным поставкам товаров, завышению издержек обращения и в конечном итоге к необоснованному росту цен. Данный вывод подтверждает и показатель звенности каналов товародвижения за 2009 г. (отношение оптового товарооборота к объему розничного товарооборота), который составил 135,1% (в 2008 г. — 124,1%;

¹⁶ Социально-экономическое положение МО «Город Киров» в январе — марте 2009 г.: экономический обзор. Киров: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кировской области, 2009. — 80 с.

¹⁷ Федеральная служба государственной статистики, www.gks.ru.

в 2007 г. — 114,7%). По сравнению с другими регионами Приволжского федерального округа в Кировской области уровень цен намного выше¹⁸.

Росту издержек обращения способствует слабо развитая инфраструктура хранения, что снижает оборачиваемость товаров и продуктивное использование складского хозяйства. Формирование эффективной системы товародвижения затрудняет устаревшая материально-техническая база, а также отсталость сферы оказания логистических услуг. Наблюдается нехватка современных складов. По оценочным данным, лишь 45–50% оптовых предприятий имеют собственные склады, остальные их арендуют. Причем не все арендуемые помещения соответствуют параметрам, необходимым для проведения складских операций¹⁹.

Правительством области в 2002 г. была определена цель дальнейшего развития оптовой торговли потребительскими товарами — формирование эффективной, отвечающей современным требованиям многоканальной системы товародвижения на основе конкурсного отбора по использованию имущественно-земельного комплекса, реформированию существующего оптового звена торговли.

Результатом этой программы является создание оптовых распределительных центров различного типа:

а) сетевых (входящих в состав розничных сетей), зональных (обслуживающих магазины на определенной территории) и иных;

б) магазинов-складов на региональном уровне в звене «опт — мелкий опт — розница» для обслуживания организаций розничной торговли и общественного питания, внедрения, освоения и развития организациями оптовой электронной торговли.

Проблемы логистики не решены полностью. В частности, логистический подход недостаточно используется в планировании деятельности оптовой торговли при разработке оптимальных технологических схем доставки и переработки грузов, внутренних грузопотоков, а также информационных систем, обеспечивающих формирование банка данных о движении продукции.

Преимуществом этой программы явилось создание благоприятных условий для товаропроизводителей Кировской области, развитие торговых объектов социальной направленности на территории региона. В результате Кировская область самостоятельно обеспечивает себя продовольствием.

Повышение эффективности оптовых продаж на основе использования инструментов мерчандайзинга

В ходе исследования, проведенного на оптовых предприятиях Кирова, выявлено, что крупные и средние компании достаточно успешно применяют различные инструменты мерчандайзинга, дающие ощутимый эффект, который выражается в увеличении объемов продаж, росте прибыли и рентабельности, чего нельзя сказать о мелких фирмах. Именно они на сегодняшний день ощутимо присутствуют в структуре рынка оптовых предприятий²⁰. Поэтому автором статьи поставлена задача по применению эффективных мерчандайзинговых программ на малых предприятиях Кировской области таким образом, чтобы они служили методическим указанием при их разработке на любом малом предприятии.

Мерчандайзинговая программа — увязанная по ресурсам, срокам и исполнителям система мероприятий целенаправ-

¹⁸ Официальный сайт Кировского центра научно-технической информации, www.cnti.kirov.ru.

¹⁹ Официальный сайт Правительства Кировской области, www.ako.kirov.ru/econom.

²⁰ Федеральная служба государственной статистики, www.gks.ru.

ленного развития объема продаж в обозначенной перспективе, обеспечивающая решение накопившихся проблем и изменение сложившихся негативных тенденций. Программа мерчандайзинга предполагает комплексную деятельность, начиная от создания правил мерчандайзинга на основе маркетинговых исследований до обеспечения наличия торгового оборудования и выкладки товаров, она должна учитывать интересы клиента, для этого необходимо провести исследования потребителей рынка птицы, конкурентов, доли рынка²¹.

Исследование проводилось на малом оптовом предприятии ООО «Вятская птица», специализирующемся на производстве и продаже полуфабрикатов и мяса птицы.

В рамках программы потребовалось:

- проведение анкетирования с целью изучения покупателей товара;
- создание базы данных клиентов;
- изменение организационной структуры, основанной на территориальном принципе охвата рынка; открытие отдела продаж;
- введение новых должностных обязанностей;
- разработка системы отчетности торгового персонала;
- оценка деятельности вновь утвержденных должностей торгового представителя по выполнению задач по таким показателям, как объем продаж, количество посещений в день, доля результативных визитов и их продуктивность.

План реализации программы стимулирования продаж с применением функции мерчандайзинга в компании «Вятская птица» состоит из четырех шагов.

Шаг первый (январь — февраль 2009 г.). Подготовка программы. Основными задачами этого этапа являются сбор базовых фактов, сравнение эффективности продаж компании и конкурентов, формирование про-

ектной команды. В ходе подготовки определяются проблемы организации процесса продаж и проводятся изменения, направленные на его оптимизацию.

Исследование отрасли показало, что темпы роста производства птицы останутся на уровне прошлых лет и составят 18%²². По оценке Мясного союза России, к 2012 г. в стране может быть осуществлено полное импортозамещение свинины и мяса птицы. Институтом аграрного маркетинга проведено исследование российского рынка куриных полуфабрикатов²³. В настоящее время отечественное производство постепенно идет в сторону усложнения: от традиционных пельменей, блинчиков и котлет к выпуску «экзотических» мясных изделий. По данным компании «Бизнес Аналитика», в первом полугодии 2008 г. динамика рынка замороженных полуфабрикатов была невысокой, но такие сегменты рынка, как полуфабрикаты из мяса птицы дали рост порядка 29%, а их доля увеличилась до 40% от общего количества мясных полуфабрикатов²⁴. Более того, следуя моде на здоровый образ жизни, потребитель переходит с замороженных продуктов на охлажденные, как более свежие.

В целом рынок полуфабрикатов имеет тенденцию к росту в среднем на 10–15% в годовом исчислении и в 2010–2011 гг. сохранит положительную динамику. При этом покупательский спрос сместится в пользу полуфабрикатов из мяса птицы. Следует отметить, что уровень потребления населением Кировской области мясных и молочных продуктов весьма далек от научно обоснованных физиологически необходимых норм. В определенной степени потребление мяса и мясопродуктов сдерживается отсутствием достаточного объема местно-

²¹ Мальцева А. Программа мерчандайзинга — конкурентное преимущество компании. [Электронный ресурс]. www.my-market.ru/market_216.html.

²² Тюрина Е. Обзор российского рынка мяса и птицы — анализ рынков. [Электронный ресурс]. <http://www.advertology.ru>.

²³ Там же.

²⁴ Там же.

го предложения более дешевого вида мяса — птицы²⁵.

Посредством анкетирования проведено исследование потребительских предпочтений при покупке мяса кур в магазинах Кирова. Респондентам (395) были заданы вопросы о знании тех или иных производителей, о ситуациях выбора и частоте потребления курятины, а также о вкусовых и марочных предпочтениях. Компанию «Вятская птица» назвали 5% опрошенных. Следует отметить, что значительная доля кировчан не предпочитают какого-либо поставщика. Чаще всего потребители куриного мяса не запоминают торговых марок, в лучшем случае помнят, как выглядит упаковка понравившегося продукта. Так, 59% опрошенных не смогли самостоятельно вспомнить ни одной марки.

Частота покупки зависит от вида и стоимости продукции за 1 кг, а также от ситуации потребления. Наиболее активные потребители покупают мясо курицы 1 раз в неделю — 37%; 2 раза в неделю — 24,6%; 3 раза в неделю — 9%; от случая к случаю — 32% опрошенных. Таким образом, кировчане в большинстве своем относятся к куриному мясу не как к деликатесу, а как к повседневному продукту питания. На сегодняшний день рынок мяса птицы в Кирове в связи с размытым позиционированием брендов и их слабой имиджевой привлекательностью, отсутствием акций является слабоструктурированным с точки зрения предпочтений потребителя. По причине высокой конкуренции на рынке компаниям-поставщикам курятины следует обращать внимание на ее качество, находить оптимальные каналы сбыта, постоянно пополнять и стараться обновлять ассортимент, ориентируясь на вкусы и потребности конечного покупателя, заниматься продвижением товара, несмотря на то что это продукт повседневного питания, пользующийся устойчивым спросом.

По итогам исследования компании ООО «Вятская птица» предложено расширить ас-

сортимент продукции: ввести в его структуру куриный фарш, а также создать новую упаковку. В результате товарный вид продукции стал более привлекательным для покупателя, так как на этикетке появился товарный знак предприятия — яркая, красочная птица, образ которой был взят у дымковских мастериц игрушки, — удачно найденное решение. За счет этого удалось создать отличие от товаров-конкурентов.

Возникла необходимость оптимизировать организационную структуру: открыть отдел продаж во главе с руководителем (супервайзером) и двумя торговыми агентами (их число было определено по специальной методике), произвести расчет натурального стимулирования торговых представителей.

Шаг второй (март — апрель 2009 г.). Формирование программы. Основной задачей пилотного проекта является «обкатка» нового проекта и его подготовка к распространению на все точки продаж.

Данный этап осуществляется по следующим направлениям:

- разработка стандартов мерчандайзинга;
- выбор методов реализации товаров;
- формирование этики и техники выкладки в разных торговых точках различных типов;
- подбор и бюджетирование POS-материалов;
- оформление рекламных витрин и установок;
- подготовка команды.

Для создания базы потенциальных клиентов были выделены ключевые клиенты: супермаркеты типа А и Б, дискаунтеры, магазины «Продукты», гастрономы, оптовые предприятия — клиенты с объемами закупок больше определенного показателя, а также способные закупать такие объемы, но фактически их некупающие. В рамках программы торговым представителям предложено поделить территории с обоснованием этого деления. Работу необходимо начинать

²⁵ www.ako.kirov.ru/econom.

с построения плана продаж, цифры которого складываются следующим образом: собираются данные о планируемых продажах клиентам от всех представителей, затем обсуждается месячный план по каждому клиенту.

Шаг третий (май — август 2009 г.). Развертывание программы. Осуществляется циклами по 8–10 недель. В ходе этого этапа торговые агенты работают по индивидуальному плану продаж. В мае были проведены акции «Цена от производителя» и «Суперцена» в целях узнаваемости предприятия и увеличения объема продаж.

Шаг четвертый (сентябрь — декабрь 2009 г.). Закрепление результатов. Проводится на постоянной основе и заключается в построении систем поддержки, таких как привлечение, обучение и повышение квалификации сотрудников, информационные и административные системы.

Предложения по источникам финансирования программы

Объемы финансирования программы определяются при ее разработке, т. е. при обосновании и утверждении системы мероприятий, каждое из которых отличается индивидуальной ресурсоемкостью. В концептуальном плане предложения по объемам и источникам финансирования программы в рамках рассматриваемых сценариев выглядят следующим образом.

Инерционный сценарий. Для того чтобы сохранить объемы и долю продаж на существующем рынке и не допустить темпов снижения объемов компании ООО «Вятская птица», необходимо осуществлять финансирование в сложившихся размерах с учетом того ежегодного прироста, который отмечается в последние годы.

Усовершенствованный сценарий. По экспертной оценке, финансирование в рамках программы составит 1207,5 руб., что делает возможным использование своих ресурсов без привлечения заёмных средств.

Исходя из расчетов, средства необходимо распределить на финансирование первого этапа в размере 50 тыс. руб.; второго этапа — 650 тыс. руб.; третьего этапа — 270 тыс. руб.; четвертого этапа — 237,5 тыс. руб.

Компания «Вятская птица» разработала стандарты мерчандайзинга и изменила структуру отдела продаж в мае 2009 г., учла рекомендации по оптимизации всего торгового ассортимента, ввела новый продукт (куриный фарш) и приняла в штат двух торговых представителей. Они занимались выкладкой товаров, следили за наличием постоянного ассортимента, собирали заказы и отслеживали оплату за поставленную продукцию в розничных магазинах Кирова. В результате проведенных мероприятий за исследуемый период расширился рынок сбыта продукции, увеличились объемы продаж, выросла прибыль.

Изменения валового дохода в результате внедрения мерчандайзинговых технологий вычисляем по формуле:

$$\Delta I_m = I_m - I_b, \quad (1.1)$$

где

I_m — валовой доход за определенный период после внедрения технологий мерчандайзинга;

I_b — валовой доход за определенный период до внедрения технологий мерчандайзинга²⁶.

$$\Delta I_m = 8305,4 - 5509,01 = 2796,39 \text{ руб.} \\ (66\%).$$

Изменение прибыли определяем по формуле:

$$\Delta P = P_m - P_b = (I_m - C_m) - (I_b - C_b), \quad (1.2)$$

где P_m — прибыль предприятия после внедрения технологий мерчандайзинга;

P_b — прибыль предприятия до внедрения технологий мерчандайзинга;

²⁶ Рамазанов И. А. Поведенческие аспекты технологий мерчандайзинга. М.: Издательский дом «Деловая литература», 2004. — 364 с.

C_m — издержки обращения после внедрения технологий мерчандайзинга за тот же период;

C_b — издержки обращения до внедрения технологий мерчандайзинга за тот же период²⁷.

$$\Delta P = (8305,4 - 1280,23) - (5509,01 - 577,68) = 2093,85 \text{ руб. (43\%).}$$

По формуле 1.3 находим индекс эффективности инвестиций на внедрение мерчандайзинговых технологий по сравнению с прибылью:

$$i_e = \frac{P_m - P_b}{C_m} = \frac{\Delta P}{C_m} = \frac{2093,85}{1280,23} = 1,64. \quad (1.3)$$

Данный показатель больше единицы, инвестиции по отношению к прибыли достаточно эффективны²⁸.

Срок окупаемости инвестиций определяем по формуле:

$$T_i = \frac{1}{i_e} = \frac{1}{1,64} = 0,61. \quad (1.4)$$

Срок окупаемости инвестиций составил менее 8 месяцев, поэтому инвестиции по отношению к валовому доходу и прибыли достаточно эффективны.

Предприятие ООО «Вятская птица» приступило к расширению производства, выкупило новый склад большей площади, продукция компании стала узнаваемой.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Поставщики товаров достаточно успешно начали использовать технологии мерчандайзинга для стимулирования сбыта, оценив его инструменты, которые дают кон-

курентные преимущества. Благодаря методам мерчандайзинга оптовая компания может:

а) эффективно представить товары в магазине;

б) обеспечить покупателей необходимой информацией;

в) сформировать приверженность к отдельным торговым маркам;

г) увеличить число лояльных покупателей и завоевать новых;

д) обращать внимание потребителей на новые продукты и специальные предложения;

е) закрепить в сознании покупателей отличительные черты марок;

ж) оказывать влияние на поведение потребителей, соблюдая при этом социальную законность и этические нормы.

2. При постановке функции мерчандайзинга в оптовой компании необходимо разработать или усовершенствовать организационную структуру и процедуры направления мерчандайзинга, внедрить его стандарты, концепцию, контролировать их выполнение торговым персоналом, регулярно оценивать эффективность этих стандартов.

3. Данные статистики по Кировской области показывают положительную динамику оборота оптовой торговли региона, количественного роста предприятий в этой сфере, но за счет мелких фирм — посредников. Можно сказать, что оптовая торговля в Кировской области отражает ситуацию, сложившуюся в целом по России.

4. Обеспечение эффективности службы продаж является сложной задачей. Ее решение требует интенсивных усилий высшего руководства компании, руководителя службы продаж, торговых представителей. Для крупных предприятий эта задача может быть решена или с помощью своего отдела продаж, или благодаря мерчандайзинговому агентству. Исследование показало, что программы мерчандайзинга может разработать любое малое предприятие, применяя методику, описанную в настоящей статье.

²⁷ Рамазанов И. А. Поведенческие аспекты технологий мерчандайзинга. М.: Издательский дом «Деловая литература», 2004. — 364 с.

²⁸ Там же.

Увеличение прибыли за непродолжительное время оправдывает затраченные усилия, реализация программы из простой возможности превращается в необходимость.

Список литературы

1. *Велхофф А., Массон Ж.-Э.* Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / Пер. с фр. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2004. — 280с.
2. *Гузелевич Н. Ю.* Мерчандайзинг: практика эффективных продаж. Минск: Изд-во Грэнцова, 2008. — 192 с.
3. *Елфимов В.* Независимые сети ожидают правильной политики правительства по отношению к торговле // Торговое оборудование в России. 2008. № 11. С. 13–14.
4. *Жемелинский И.* Особенности расположения отдела мерчандайзинга в организационной структуре предприятия. [Электронный ресурс]. <http://www.management.com/ua/marketing/mark098/html>.
5. *Канаян К. и Р.* Мерчандайзинг. М.: РИП — холдинг, 2006. — 236 с.
6. *Корнев Г.* Бремя кризиса // Торговое оборудование в России. 2010. № 3. С. 68–71.
7. *Крыкова О., Чижова О.* В одной лодке // Современная торговля. 2010. № 4. С. 22–27.
8. *Мальцева А.* Программа мерчандайзинга — конкурентное преимущество компании. [Электронный ресурс]. www.my-market.ru/market_216.html.
9. *Назаров Л.* Ритейл: что за барьеры при входе? // Российская торговля. 2009. № 5, 6. С. 18–20.
10. Официальный сайт Кировского центра научно-технической информации, www.cnti.kirov.ru.
11. Официальный сайт Правительства Кировской области, www.ako.kirov.ru/econom.
12. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, www.gks.ru.
13. *Рамазанов И. А.* Поведенческие аспекты технологий мерчандайзинга. М.: Издательский дом «Деловая литература», 2004. — 364 с.
14. *Снегирева В. В.* Книга мерчандайзера. СПб.: Питер, 2006. — 384 с.
15. Социально-экономическое положение МО «Город Киров» в январе — марте 2009 г.: экономический обзор. Киров: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кировской области, 2009. — 80 с.
16. *Сэнд Грегори А.* Принципы мерчандайзинга. Минск: Изд-во «Грєвцов Паблїшер», 2007. — 256 с.
17. *Тюрина Е.* Обзор российского рынка мяса и птицы — анализ рынков. [Электронный ресурс]. <http://www.advertology.ru>.
18. *Федько В. П., Бондаренко В. А.* Мерчандайзинг и сэмплинг: учеб. пособие. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. — 304 с.

О. Mokerova, Senior teacher of Vjatsky State University, Kirov, omokerova@yandex.ru

APPLICATION OF MERCHANDISING TOOLS AS A FACTOR IN INCREASING THE WHOLESALE IN KIROV REGION ENTERPRISES

In article the role merchandising in wholesale trade, the purpose, the problems of the company connected with application merchandising, the organization merchandising at the enterprises of wholesale trade depending on problems which the company puts before itself, increase of efficiency of sales at the expense of application of programs merchandising is revealed.

Key words: role of merchandising in wholesale trade, the organization of merchandising, visual merchandising, product merchandising, the merchandising program, wholesale in Kirov region.



УДК 339.13.01

Юсупова Г. Ф., канд. экон. наук,
ст. преподаватель ГУ ВШЭ, г. Москва,
Yusupova71@mail.ru

Спиридонова О. И., аспирант ГУ ВШЭ,
г. Москва, ospiridonova@hse.ru

ТЕОРИЯ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ

ТЕМА: «СГОВОР: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ПОЛИТИКА»

Публикация продолжает серию учебно-методических материалов по курсу «Теория отраслевых рынков». В данной теме представлены материалы, посвященные анализу факторов, влияющих на стимулы фирм к сговору, а также задания, освещающие проблемы антимонопольной политики в отношении сговоров фирм.

Ключевые слова: повторяющиеся взаимодействия, устойчивость сговора, стимулы к сговору, ценовые войны, конкурентная политика.

Основные вопросы темы¹:

Сговор. Повторяющиеся взаимодействия и стабильность сговора. Сговор и ценовые войны. Факторы, влияющие на стимулы к сговору. Антимонопольная политика в отношении явного и молчаливого сговора.

Методические комментарии к заданиям.

Представленные ниже задания предназначены для закрепления знаний студентов по теме курса, посвященной экономической теории явного и молчаливого сговора, факторам, воздействующим на стимулы к сговору, а также проблемам конкурентной политики в отношении сговора.

Задания составлены из расчета различных требований к знаниям студентов и ис-

пользованию теоретического аппарата. Поэтому в соответствии с оценкой сложности вопроса они отмечены звездочками (от * — задания не предполагают высоких требований к входным знаниям, являются обязательными для всех; до *** — задания повышенной сложности, можно выполнить факультативно). Все задания по данной теме сначала самостоятельно выполняются студентами заочно, а после проверяются, обсуждаются и закрепляются на очных семинарских занятиях в устной форме как индивидуально, так и в группах.

1. Разбор статей

1.1*. Прочитайте статью

Дж. Дж. Стиглера «Теория олигополии».

Ответьте на вопросы и выполните следующие задания:

1. Что означает высказывание автора о том, что «сговор не является бесплатным»?

¹ Основные вопросы темы представлены в соответствии с программой по курсу «Теория отраслевых рынков» для направления (ий) подготовки (специальности (ей)) 080 100.62 «Экономика» бакалавра.

2. Объясните тезис: «Даже при одном физически однородном продукте прибыль будет уменьшаться, если не принимается во внимание разница между покупателями».

3. Почему раздел рынка Дж. Дж. Стиглер рассматривает как метод борьбы с тайным снижением цен и требует «побочных платежей фирм друг другу»? Как можно объяснить, что географический раздел рынка является одним из самых серьезных нарушений закона Шермана (антимонопольный закон США)?

4. Почему торговые ассоциации, которые обеспечивают обмен информацией о ценах между продавцами, облегчают осуществление сговора?

5. Как соотносятся проблема, рассматриваемая автором (способы обнаружения нарушения сговора), и главный вопрос данной темы — стимулы к заключению/поддержанию картельного соглашения?

6. Прокомментируйте:

а) содержание табл. 1 в статье. Каким образом получены представленные в ней цифры? Какие выводы делает автор?

б) результаты эмпирических исследований, приводимые в параграфе IV «Некоторые фрагменты доказательств». Какого рода эмпирические свидетельства, по вашему мнению, нужны для проверки теории Стиглера?

2. Аналитический разбор моделей (задания)

2.1*. Влияние различных характеристик структуры рынка на стимулы компаний к согласованным действиям (ценовому сговору).

Рассмотрим рынок однородной продукции. Спрос на продукцию описывают зависимостью $P = 1 - Q$, где P — рыночная цена; Q — объем продаж. На рынке действуют две идентичные компании, издержки на единицу продукции нулевые. Заключив предварительное тайное соглашение о поддержании монопольной цены, компании тем не менее

вполне могут назначать и другие цены (поскольку соглашение тайное и незаконное, нет механизма его обеспечения). Дисконтирующий множитель составляет $0 < \delta < 1$.

1. Пусть компании взаимодействуют на рынке конечное число периодов T . Кратко объясните, почему ценовое соглашение в этом случае поддержать невозможно.

2. Компании взаимодействуют на рынке бесконечное число периодов. При каком значении дисконтирующего множителя доминирующей стратегией будет являться выполнение соглашения до тех пор, пока контрагент его не нарушит?

3. Как изменится ответ на вопрос задания 2, если:

а) на рынке действуют не две, а n идентичных компаний. Объясните, как изменение числа участников рынка воздействует на стимулы к согласованным действиям;

б) рыночные доли распределены между двумя продавцами неравномерно. (Подсказка: проанализируйте решение продавца с более низкой рыночной долей $s < \frac{1}{2}$). Объясните, как неравномерность распределения рыночных долей между участниками воздействует на стимулы к согласованным действиям;

в) барьеры входа на рынок не являются запретительно высокими. (Подсказка: рассмотрите ситуацию, когда вероятность входа на рынок третьего участника в последующий период составляет $0 < \mu < 1$; будем считать, что вход на рынок третьего участника сопровождается конкуренцией по Бертрону). Как высота издержек входа воздействует на стимулы к согласованным действиям?;

г) фирмы пересматривают цены реже, например, один раз в T периодов. Как частота пересмотра цен воздействует на стимулы к согласованным действиям?;

д) рыночный спрос увеличивается, так что в каждом периоде прирост монопольной прибыли g составляет $g > 0$. Объясните, как увеличение спроса воздействует на стимулы к согласованным действиям;

е) первоначально издержки продавцов с составляют $s > 0$, в каждом периоде есть возможность осуществления инновации (будем считать, что инновация ничего не стоит), в результате которой издержки снижаются до нуля. Как вероятность инноваций воздействует на стимулы к сговору?;

ж) издержки продавцов составляют $c_1, c_2, c_2 > c_1$. Объясните, каким образом неравенство издержек продавцов воздействует на стимулы к сговору. Можно ли распространить этот вывод на другие параметры, по которым продавцы могут отличаться друг от друга?;

з) фирмы контактируют не на одном рынке, а на нескольких. Предположим, что спрос на двух рынках абсолютно идентичен. (Подсказка: если мы можем сформулировать условия для определения граничного дисконтирующего множителя для каждого из рынков, логично суммировать их). Далее будем считать, что на одном из рынков продавцы взаимодействуют в каждом четном периоде, а на другом — в каждом нечетном. В каком периоде вы нарушили бы соглашение, снижая цену? Объясните, при каких условиях и как взаимодействие продавцов на нескольких рынках воздействует на стимулы к согласованным действиям.

4. Рассмотрев воздействие различных характеристик рыночной структуры на стимулы продавцов к согласованным действиям, ответьте на вопрос, возможно ли расширить представленный выше список?

5. Пусть на рынке существуют стимулы к сговору (согласованному назначению цены). Могут ли компании предпринять какие-то действия (в части времени пересмотра цен, информирования о ценах и т. д.), чтобы облегчить поддержание сговора?

2.2*.** Рыночный спрос равен $Q = 1 - P$, на рынке бесконечное число раз взаимодействуют два продавца с нулевыми предельными издержками, заключившие картельное соглашение.

1. При каком значении дисконтирующего множителя картельное соглашение будет поддерживаться?

2. Введем предположение о том, что за участие в картеле следуют административные санкции. Текущая ценность величины санкций составляет F , а вероятность взыскания санкций в течение всего периода деятельности картеля равна p . Санкции налагаются не за назначение высоких цен как таковых, а за участие в заключении картельного соглашения. Объясните, как величина санкций и вероятность их применения влияют на стимулы поддержания картельного соглашения.

3. Пусть антимонопольный орган использует корпоративную программу ослабления наказания (ПОН), применяя для продавца, отказавшегося от участия в картеле и раскрывшего сведения о его функционировании, полное освобождение от уплаты штрафа. Предположим также, что данные об участии в картеле других продавцов хранятся в течение только одного периода, поэтому каждый продавец может подать заявление на участие в корпоративной ПОН только одновременно с отказом от участия в картеле. Сделайте вывод об условиях действенности программы ослабления наказания.

4. Охарактеризуйте опыт и проблемы применения ПОН в деятельности антимонопольных органов. Какие дополнительные проблемы возникают при этом?

2.3.** Пусть четыре продавца с нулевыми предельными издержками вырабатывают условия картельного соглашения на рынке, на котором спрос равен $P = 1 - Q$, где P — рыночная цена; Q — объем продаж. Известно, что субъективный дисконтирующий множитель участников соглашения составляет 0,8. Продавцы знают, что каждый из них может столкнуться с искушением понизить цену по сравнению с установленной соглашением (найдите уровень цены самостоятельно). Чтобы наказать отклонившегося от условий соглашения продавца, используется ценовая война. При этом продавцы не хотят вес-

ти ее дольше, чем требуется для поддержания дисциплины в рамках картельного соглашения.

1. Определите минимально необходимую продолжительность «дисциплинирующей ценовой войны».

2. Для найденных условий сформулируйте стратегию «руки, дрожащей на курке».

3. Выполните задания 1, 2 для случая, когда на рынке не четыре, а два продавца.

4. Сделайте выводы относительно роли ценовой войны для поддержания картельного соглашения.

2.4*.** Представим рынок однородного продукта с пятью одинаковыми фирмами.

Рыночный спрос равен: $P(Q) = 100 - \frac{Q}{2}$.

Функция издержек каждой фирмы — $C(q_i) = 10q_i$ при $i = 1, \dots, 5$.

Руководство фирм решило создать картель. Фирмы договорились об объемах рыночных продаж и квотах, но не договаривались о взаимных платежах.

1. Каков объем выпуска картеля в условиях максимизации общей прибыли? Какими будут выпуск, цена продукции на рынке и прибыль каждой фирмы?

2. Оцените устойчивость данного картеля. Представьте себе игру в три хода. *Первый:* фирмы решают, вступать им в картель или нет. *Второй:* картель, учитывая вступивших и невступивших игроков, определяет квоты. *Третий:* фирмы, не вступившие в картель, выбирают свой объем выпуска, который соответствует условию максимизации прибыли каждой фирмы. Вступят ли все пять фирм в картель в случае однократного взаимодействия по Штакельбергу, где картель выступает как лидер (делает первый ход)?

3. Сколько продавцов должно было быть на рынке, чтобы картель считался устойчивым (фирмы, вошедшие в картель, не стремились к тайному увеличению выпуска)?

4. Какую закономерность формирования картелей иллюстрирует данное задание?

2.5*. Пусть есть рынок однородной продукции со спросом $Q = 1 - P$. На нем действуют два идентичных продавца, производящие товар с нулевыми издержками и взаимодействующие бесконечное число раз. Они выбирают цену. Дисконтирующий множитель составляет $0 \leq \delta \leq 1$.

1. Определите равновесие по Нэшу в том случае, если на рынке действуют:

а) n продавцов;

б) два продавца, но их доли не равны $s_1 < s_2$;

в) два продавца, при этом прибыль, которую они делят между собой в случае назначения высокой цены, повышается темпом $g > 0$.

2. Определите место рассмотренной задачи в теории отраслевых рынков.

2.6*. Спрос на рынке равен $P = 1 - Q$, где действуют три продавца с нулевыми предельными издержками, заключен сговор, выбрана цена, максимизирующая суммарную прибыль, а продажи между продавцами распределены в пропорции 50, 30, 20%. Определите условия стабильности сговора (формирования равновесия по Нэшу в стратегии «trigger») в терминах граничного значения дисконтирующего множителя. Сделайте вывод о воздействии «справедливости» распределения отраслевой прибыли на устойчивость картеля.

2.7*. (Чарч Дж. Р., Взар Р. Экономика отраслевых рынков: стратегический подход, 2000)². Пусть рыночный спрос имеет вид: $P = 20 - Q$.

Функция совокупных издержек равна $TC = Q^2$.

1. Определите выпуск и прибыль монополиста.

2. Предположим, на рынке существуют две фирмы, заключившие соглашение о максимизации отраслевой прибыли. Ка-

² Church J. R., Ware R. Industrial Organization: A Strategic Approach. Irwin/McGraw-Hill, 2000.

кие прибыль и объем выпуска будет производить каждая фирма?

3. Почему прибыль, которую получают фирмы при сговоре, отличается от монопольной?

4. Является ли соглашение между фирмами, описанное в задании 2, равновесием по Нэшу?

2.8.** Рассмотрим рынок однородной продукции. Спрос на продукцию описывают зависимостью $P = 1 - Q$, где P — рыночная цена; Q — объем продаж. На рынке действуют две идентичные компании, производящие с нулевыми предельными издержками. Компании заключают соглашение о рыночных квотах для максимизации совокупной прибыли. Альтернативой соблюдению соглашения является конкуренция по Бертрону. Дисконтирующий множитель составляет $0 < \delta < 1$.

1. Охарактеризуйте равновесие по Нэшу в бесконечно повторяющейся игре. При каком значении дисконтирующего множителя оно будет предполагать поддержание соглашения?

2. Как повлияет на стимулы к поддержанию соглашения возможность входа на рынок третьего участника (будем считать, что вход нового участника приводит к конкуренции по Бертрону, вероятность входа — $0 < \mu < 1$ одинакова во всех будущих периодах, но вошедший участник в следующий период времени не уходит с рынка и не входит в картельное соглашение)?

3. Как изменятся стимулы к поддержанию картельного соглашения, если при отказе от молчаливого сговора компании станут конкурировать по Штакельбергу?

4. Назовите другие факторы, оказывающие влияние на стимулы к поддержанию молчаливого сговора.

2.9.** Рассмотрим рынок однородной продукции. Спрос на продукцию описывают зависимостью $P = 1 - Q$, где P — рыночная цена; Q — объем продаж. На рынке действуют две идентичные компании, производящие

с нулевыми предельными издержками. Компании заключают соглашение о рыночных квотах для максимизации совокупной прибыли. Альтернативой соблюдению соглашения является конкуренция по Курно. Дисконтирующий множитель составляет $0 < \delta < 1$.

1. Охарактеризуйте равновесие по Нэшу в бесконечно повторяющейся игре. При каком значении дисконтирующего множителя оно будет предполагать поддержание соглашения?

2. Как повлияют на стимулы к поддержанию соглашения:

а) увеличение числа компаний на рынке (покажите формально, представьте содержательную интерпретацию);

б) рост спроса, сопровождаемый ростом прибыли участников рынка, полагая повышение прибыли при любой модели взаимодействия в одинаковой пропорции (покажите формально, представьте содержательную интерпретацию)?

3. Назовите другие факторы, оказывающие влияние на стимулы к согласованным действиям, и направления их влияния.

3. Ситуации и кейсы

3.1*. Проанализировав различные факторы, воздействующие на возможность сговора, рассмотрим следующую ситуацию. Пусть правительство приняло решение о закупке продукции на сумму 1. Известно, что сговор между потенциальными поставщиками повысит расходы государственного бюджета. Как лучше организовать закупки: объявить тендер на сумму 1? 10 тендеров на сумму 1/10? 100 тендеров на сумму 1/100?

3.2*. Прочитайте текст о наказании British Airways и Korea Air за сговор.³

Антимонопольная служба США оштрафовала две крупные авиакомпании — британскую British Airways и южнокорейскую Korean

³ <http://top.rbc.ru/economics/24/08/2007/114723.shtml>.

Air — на 300 млн долл. каждую за картельный сговор по фиксированию цен на международные перелеты. Обе компании признали свою вину и содействовали властям в проведении расследования, затронувшего и другие авиакомпании. Так, установлено, что British Airways и Korean Air тайно сговорились с крупными конкурирующими фирмами о ценах на перевозку багажа и искусственном завышении надбавок за дорожающее топливо, что отразилось на росте цен на билеты для конечных потребителей.

В начале августа сего года British Airways plc была оштрафована британскими властями на 121,5 млн фунтов стерлингов (246,8 млн долл.) за нарушение правил установления цен на авиабилеты. По данным Управления по добросовестной конкуренции, авиакомпания тайно договорилась со своим конкурентом Virgin Atlantic о введении топливных сборов для пассажиров трансатлантических рейсов с августа 2004 г. по январь 2006 г.

Virgin Atlantic не понесла наказания, так как сообщила о сговоре и по британскому законодательству получила иммунитет. Тогда же компания признала свою вину и в деле, начатом по этому вопросу Министерством юстиции США.

1. Почему сговор считается самым опасным нарушением антимонопольного законодательства?

2. В чем, на ваш взгляд, состоят главные проблемы государственной политики, нацеленной на противодействие сговору?

3. Сговор на рынке авиаперевозок должен быть устойчивым или неустойчивым?

4. Как на перспективу заключения и поддержания картельных соглашений воздействует программа освобождения признавшего себя от ответственности (leniency program)?

3.3*. «Реагировать на отклонение партнеров по сговору снижением цены до уровня предельных издержек невыгодно для других участников картеля. Гораздо лучше было бы снова собраться и заново договориться о ценах». Прокомментируйте данное утвер-

ждение. (Подсказка: воспользуйтесь условием поддержания равновесия по Нэшу).

3.4*. Примером положительного результата деятельности Федеральной антимонопольной службы России (ФАС) является выигранное в сентябре 2005 г. в кассационной инстанции дело компании Western Union⁴ на рынке денежных переводов. Выполнение предписания ФАС косвенно привело к снижению на территории нашей страны тарифов на денежные переводы, особенно небольших сумм: тариф на сумму до 100 долл. снижен с 13 до 6 долл., на сумму до 200 долл. — с 20 до 9 долл. Такие действия стали причиной «тектонического сдвига» на рынке денежных переводов России, поскольку вслед за Western Union аналогичное снижение тарифов предпринял ее ближайший конкурент MoneyGramm. Так, при переводе суммы до 200 долл. на территории России тариф MoneyGramm снижен с 20 до 8 долл. Ранее тарифы на перевод в пределах Российской Федерации у Western Union и MoneyGramm были идентичными. Таким образом, ФАС заставила конкурировать в России международные системы денежных переводов.

1. О каких соглашениях (горизонтальных или вертикальных) идет речь в приведенном примере?

2. Возможно ли в рассматриваемом случае оценить влияние применения антимонопольного законодательства на общественное благосостояние? Какие данные для этого нужны? Какие ограничения имеет подобный анализ?

3.5*. Дело в отношении банка ВТБ 24 и семнадцати страховых компаний⁵. Основанием для возбуждения дела послужили добровольные заявления банка и страховых организаций об отказе от дальнейшего уча-

⁴ ФАС против банковского обмана // Банковское обозрение. № 1, январь 2005 г. <http://bo.bdc.ru/2005/1/posuti.htm>.

⁵ http://www.business-magazine.ru/mech_new/law_n/pub296_161.

ствия в заключенных ими соглашениях, ограничивающих конкуренцию и недопустимых в соответствии с антимонопольным законодательством Российской Федерации.

По сведениям ФАС, среди страховщиков, фигурировавших в деле, значились «Росгосстрах — Столица», ОСАО «Ингосстрах», «Военно-страховая компания», «ВТБ Страхование», «Росгосстрах — Сибирь», «Росгосстрах — Северо-Запад», «Росгосстрах — Поволжье», «Росгосстрах — Татарстан», «Росгосстрах — Юг», «Росгосстрах — Урал», «Росгосстрах — Дальний Восток», «Росгосстрах — Центр», «Росгосстрах — Аккорд», «Русский мир», «СК «ПАРИ» и «Губернская страховая компания Кузбасса». В декабре 2007 г. ВТБ 24 добровольно подал заявление в ФАС о заключенных им и страховыми компаниями соглашениях, ограничивающих конкуренцию. Банк отказался от участия в данных соглашениях и предоставил сведения о них антимонопольному органу. В своем заявлении ВТБ 24 сообщил о существовании договоров с семнадцатью страховыми компаниями об оказании услуг заёмщикам ЗАО «ВТБ 24», т. е. рекомендовал эти страховые компании клиентам, которые могли выбрать из предоставленного списка только одну. Соглашения предусматривали договоренности между кредитной организацией и страховыми компаниями в части согласования применяемых ими тарифов по программам ипотечного кредитования. После продолжительных дискуссий участники сформулировали открытый список страховых компаний, из которого клиент мог выбрать любую. Однако за банком сохранилось право анализировать финансовое состояние страховой компании, выбранной клиентом.

1. Почему банк ВТБ 24 и работающие с ним страховщики добровольно отказались от соглашений?

2. Насколько обосновано выдвинутое ФАС обвинение страховым компаниям?

3. Объясните рассмотренную ситуацию с точки зрения современной теории отраслевых рынков.

3.6*. (М. Мотта. Конкурентная политика, 2004). «Рассмотрим отрасль, где присутствуют всего три фирмы. Однажды одна из фирм отправляет факс своим конкурентам: «В интересах справедливой конкуренции и прозрачности рынка настоящим письмом мы информируем вас, что Совет директоров нашей компании решил со следующего квартала увеличить цены продаж на 10%».

Как должен отреагировать антимонопольный орган на такой факс? Объясните свой ответ с точки зрения современной теории отраслевых рынков.

3.7*. Попытка внедрения конкуренции на рынок электроэнергии в Калифорнии закончилась провалом. С лета 2000 г. до весны 2001 г. стоимость электроэнергии для компаний коммунального хозяйства (в Калифорнии они одновременно распределяют электроэнергию между потребителями) выросла в 10 раз. В сговоре с целью повышения цен были обвинены пять генерирующих компаний: Duke, Mirant, Dynegy, Reliant, AES-Williams, каждая из которых занимала в генерации не более 10%. Несмотря на усиления обвинения, почти единодушно поддержанные общественностью Калифорнии, оно не смогло предоставить убедительных доказательств сговора между генерирующими компаниями.

1. Чем можно объяснить неудачу обвинения?

2. Как на поведение генерирующих компаний влияет такое свойство спотового рынка электроэнергии, как:

- а) низкая эластичность спроса;
- б) прозрачность формирования цен?

3. «На спотовом рынке электроэнергии не нужно обладать высокой рыночной долей, чтобы иметь возможность влиять на цену. Достаточным условием наличия рыночной власти служит превышение величины спроса над максимальной величиной продаж всех остальных конкурентов». Прокомментируйте данное утверждение.

3.8*. Молоко в Смоленске производится четырьмя крупнейшими молокозаводами и продается трем типам покупателей. *Первый тип* — воинские части, которые выбирают поставщиков по правилам, определенным законодательством о государственных закупках, следующим образом: раз в год поставщики молока подают свои предложения, контракт присуждается продавцу, цена которого оказалась самой низкой; при этом он не может передать контракт (или его часть) другому исполнителю. [Предположим, что закупки молока для воинских частей совершенно свободны от коррупции].

Второй тип — это крупнейшие ритейлеры, которые определяют цену молока в процессе прямых переговоров с поставщиками. *Третий тип* — небольшие магазины и торговые точки, приобретающие молоко по ценам из рассылаемых предприятиями-производителями каталогов продукции с указанием оптовых цен.

На каком из трех сегментов рынка молока наиболее вероятно установление «кооперативных» оптовых цен на продукцию (цен молчаливого сговора)? Наименее вероятно? Аргументируйте свой ответ.

3.9*. Краснодарское УФАС России [далее — Управление] решением от 12 сентября 2008 г. признало в действиях ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», ОАО «НК «Роснефть»-Кубаньнефтепродукт», ООО «Крокус», ООО «Вера», ООО «Ветеран Вооруженных Сил» факт нарушения п. 1 ч. 1 ст. 11 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 5 апреля 2010 г.) «О защите конкуренции» [т.е. совершение согласованных действий]. Установлено, что в период с 6 января 2008 г. по 6 июля 2008 г. указанные фирмы установили и поддерживали на одном уровне розничные цены на бензин марок А-76, Аи-92, Аи-95 и дизельное топливо, реализуемые через АЗС в границах муниципальных образований Армавира и Ейска. Решение УФАС было обжаловано в Арбитражном суде Краснодарского края, в удовлетворении

заявленных требований отказано 5 ноября 2009 г. ОАО «НК «Роснефть»-Кубаньнефтепродукт» обжаловало решение суда первой инстанции в Пятнадцатом арбитражном апелляционном суде, который оставил данное решение без изменения, а апелляционную жалобу без удовлетворения.

Арбитражные и кассационные судебные инстанции признали действия хозяйствующих субъектов согласованными. Об их совершении каждому субъекту было известно заранее, они совершены относительно единообразно и синхронно при отсутствии объективных причин, по молчаливому сговору. Согласно разъяснениям Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ действия, которые могут привести к ограничению конкуренции, запрещены. Розничные цены на бензин и дизельное топливо в январе — июле 2008 г. росли. Производители нефтепродуктов объясняют это ростом закупочных цен на сырье и увеличением транспортных расходов. Однако заявитель не представил доказательств, позволяющих сделать обоснованный вывод о том, что причиной одновременного повышения розничных цен на бензин и дизельное топливо до одинакового уровня явились внешние по отношению к продавцам предпосылки. Анализ хозяйственной деятельности участников товарного рынка выявил различные экономические факторы, влияющие на формирование цен каждого из них: разные поставщики нефтепродуктов, неодинаковые закупочные цены и затраты на транспортировку нефтепродуктов, их хранение и реализацию.

По мнению хозяйствующих субъектов, действия УФАС произведены с процессуальными нарушениями и ущемляют их права. Однако суд первой инстанции постановил, что различные принципы ценообразования при разных условиях осуществления деятельности субъектов рынка не могут привести к установлению и поддержанию розничных цен на бензин автомобильный и дизельное топливо на одном уровне. Данные обстоятельства возможны только при согла-

сованных действиях хозяйствующих субъектов.

Хозяйствующими субъектами рынка не были предоставлены доказательства нарушения их прав и законных интересов оспариваемыми правовыми актами, а процессуальные нарушения практически не повлияли на их права. Арбитражный суд отказал в удовлетворении заявленных требований. Решение обжаловано одним из хозяйствующих субъектов — ОАО «НК «Роснефть»-Кубаньнефтепродукт». Жалоба была мотивирована тем, что УФАС не доказало, что действия заявителя и других лиц, привлеченных к участию в деле, ограничивают конкуренцию. Направленность их действий на устранение с рынка конкурентов и создание им препятствий для доступа на рынок розничной реализации нефтепродуктов не выявлена. Кроме того, заявитель считает, что не проведены анализ и оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке, не определены продуктово-вые границы товарного рынка, а также состав хозяйствующих субъектов на рассматриваемых товарных рынках.

Апелляционный суд счел правомерным отклонение этих доводов судом первой инстанции и пришел к выводу о том, что Управление доказало законность и обоснованность принятых им решения и предписания, а заявитель не представил необходимых и достаточных доказательств их несоответствия действующему законодательству. При таких обстоятельствах у суда апелляционной инстанции отсутствуют основания для удовлетворения жалобы и отмены решения суда первой инстанции.

1. Охарактеризуйте особенности той нелегальной практики (согласованные действия), в которой были обвинены участники рынка.

2. Возможно ли в рассмотренном случае оценить влияние применения антимонопольного законодательства на общественное благосостояние? Какие данные для этого нужны? Какие ограничения имеет подобный анализ?

3.10**. Задание по анализу антикартельных дел в Европейской комиссии⁶.

Проанализируйте антикартельные дела в Европейской комиссии, выполнив задания и ответив на следующие вопросы:

1. Выберите случаи, по которым вынесено окончательное решение о наложении санкций (fines). Определите отрасль, число ответчиков, период рассмотрения, размер штрафа и принцип, по которому этот штраф вводился.

2. Использовалась ли при рассмотрении дела программа освобождения от ответственности?

3. Сформулируйте гипотезы о том, почему картель стал возможен на данном рынке (привлекая дополнительную информацию о рынке посредством Интернета). Представьте перечень индикаторов, которые могли бы подтвердить ваши гипотезы.

4. Ответы и комментарии к решениям (некоторых заданий)

2.2***. 1. Условие поддержания сговора имеет вид:

$$\frac{1}{2} \cdot \frac{\pi_m}{1-\delta} \geq \pi_m + 0 \cdot \frac{1}{1-\delta}; \delta \geq \frac{1}{2}.$$

2. Условие поддержания сговора:

$$(1-\rho) \frac{1}{2} \cdot \frac{\pi_m}{1-\delta} - \rho F \geq \pi_m; \delta \geq 1 - \frac{\pi_m(1-\rho)}{2(\pi_m + \rho F)}.$$

При $\rho \rightarrow 0$ правая часть неравенства стремится к $\frac{1}{2}$; при $\rho \rightarrow 1$ — к 1, затрудняя

сговор. При заданном уровне ρ увеличение F также затрудняет сговор.

3. Условие поддержания сговора:

$$(1-\rho) \frac{1}{2} \cdot \frac{\pi_m}{1-\delta} - \rho F \geq \frac{\pi_m}{2}; \delta \geq 1 - \frac{\pi_m(1-\rho)}{\pi_m + 2\rho F}.$$

При $\rho \rightarrow 0$ правая часть неравенства стремится к 0, облегчая сговор; при $\rho \rightarrow 1$ —

⁶ Данные с сайта <http://ec.europa.eu/competition/cartels/cases/cases.cfm>.

к 1, затрудняя сговор. При заданном уровне p увеличение F также затрудняет сговор.

Таким образом, программа ослабления наказания менее действенна, нежели программа санкций из п. 2.

4. В предыдущем задании предполагалось, что фирмы могут сдаваться антимонопольному органу «взявшись за руки», когда неясно, кто из них совершит это первым, и когда все фирмы-участники картеля получают в соответствии с правилами программы полное освобождение от уплаты штрафа. В связи с этим фирмы могут неоднократно пользоваться возможностью коллективного признания, разрабатывая схемы, направленные на снижение вероятности обнаружения картеля и наложения санкций.

2.3.** 1. Условие поддержания сговора имеет вид:

$$\frac{1}{4} \cdot \frac{\pi_m}{1-\delta} \geq \pi_m + 0 + \dots + 0 + \frac{\pi_m}{4} \cdot \frac{\delta^{T+1}}{1-\delta};$$

$$\frac{1}{4} \cdot \frac{1-\delta^{T+1}}{1-\delta} \geq 1; \quad 0,2 \geq 0,8^{T+1}; \quad T_{\min} = 7.$$

2. Стратегия i -ой фирмы в период t следующая:

а) назначать монопольную цену $p_i = p_{\text{мон}}$, если для $\forall j \neq i$ в периоды с $t-T$ по $t-1$ $p_j = p_{\text{мон}}$;

б) назначать цену $p_i = MC$, если для одной из $\forall j \neq i$ в периоды с $t-T$ по $t-1$ $p_j \neq p_{\text{мон}}$.

3. Условие поддержания сговора:

$$\frac{1}{2} \cdot \frac{\pi_m}{1-\delta} \geq \pi_m + 0 + \dots + 0 + \frac{\pi_m}{2} \cdot \frac{\delta^{T+1}}{1-\delta};$$

$$\frac{1}{2} \cdot \frac{1-\delta^{T+1}}{1-\delta} \geq 1; \quad 0,6 \geq 0,8^{T+1}; \quad T_{\min} = 2.$$

4. Чем больше число участников картеля, тем продолжительнее ценовая война, которая позволит наказать нарушителей картельного соглашения в размере, позволяющем поддерживать картель.

2.4*.** 1. Картель решает следующую задачу:

$$\pi_{\text{картель}} = \left(100 - \frac{Q}{2}\right)Q - 10Q \rightarrow \max_Q;$$

$$\frac{\partial \pi_{\text{картель}}}{\partial Q} = 100 - Q - 10 = 0;$$

$$Q = 90; \quad q_i = 18; \quad p = 55; \quad \pi_i = 810;$$

$$\pi_{\text{картель}} = 4050.$$

2. Чтобы понять, вступят ли все пять фирм в картель, рассмотрим однократное взаимодействие по Штакельбергу, где картель из четырех фирм выступает как лидер (делает первый ход), а пятая, единственная не вступившая в картель фирма, решает, присоединиться к нему или нет.

Задача последователя картеля имеет вид:

$$\begin{aligned} \pi_{\text{последователь}} &= \\ &= \left(100 - \frac{(q_{\text{картель}} + q_{\text{последователь}})}{2}\right)q_{\text{последователь}} - \\ &\quad - 10q_{\text{последователь}} \rightarrow \max_{q_{\text{последователь}}}; \end{aligned}$$

$$\frac{\partial \pi_{\text{последователь}}}{\partial q_{\text{последователь}}} = 90 - \frac{1}{2}q_{\text{картель}} - q_{\text{последователь}} = 0;$$

$$q_{\text{последователь}} = 90 - \frac{1}{2}q_{\text{картель}}.$$

Задача картеля:

$$\begin{aligned} \pi_{\text{картель}} &= \\ &= \left(100 - \frac{\left(q_{\text{картель}} + \left(90 - \frac{1}{2}q_{\text{картель}}\right)\right)}{2}\right)q_{\text{картель}} - \\ &\quad - 10q_{\text{картель}} \rightarrow \max_{q_{\text{картель}}}; \end{aligned}$$

$$\frac{\partial \pi_{\text{картель}}}{\partial q_{\text{картель}}} = 45 - \frac{1}{2}q_{\text{картель}};$$

$$q_{\text{картель}} = 90; \quad q_{\text{последователь}} = 45;$$

$$\pi_{\text{последователь}} = 1012,5 < \pi_i^{\text{картель}} = 810.$$

Получаемая пятой фирмой-последователем прибыль больше, чем прибыль, которую она получила бы, присоединившись к картелю. Следовательно, все пять фирм не вступят в картель.

3. Обратимся к рассмотренной в предыдущем задании системе задач. Пусть в кар-

теле участвуют несколько фирм, а вместо одного последователя — некоторое число идентичных. Результаты взаимодействия в зависимости от числа членов картеля в сравнении с предыдущим заданием приведены в табл. 1.

Из предыдущего задания известно, что пятая фирма не вступит в картель. Что касается четвертой фирмы, то для нее безразлично, отклоняться от картеля или нет: ее прибыль как четвертого члена картеля равна прибыли как одного из двух последователей. Картель устойчив при четырех членах.

4. При росте числа участников картеля наблюдается снижение прибыли каждого из них. При некотором числе участников это снижение приводит к тому, что отклонившийся от картеля, который начинает вести себя по отношению к нему как последователь, увеличивает не только свой выпуск, но и прибыль.

3.3.** В данном случае граничные значения дисконтирующего множителя будут отличаться у продавцов с разными рыночными долями. Условия выбора стратегии «переключения» в качестве равновесной по Нэшу для продавцов соответственно равны:

$$0,25 \cdot 0,5 / (1+d) = 0,25; \quad d = 1/2;$$

$$0,25 \cdot 0,3 / (1+d) = 0,25; \quad d = 0,7;$$

$$0,25 \cdot 0,2 / (1+d) = 0,25; \quad d = 0,8.$$

Условие поддержания картеля: субъективные дисконтирующие множители превы-

шают найденные граничные значения. Субъективные дисконтирующие множители могут различаться. Если бы прибыль была распределена более справедливо, т.е. поровну, то к субъективным дисконтирующим множителям предъявлялись бы менее жесткие требования (могли быть равны 2/3).

3.7*. Неудачу обвинения можно объяснить тем, что компании хорошо скрывали свидетельства сговора о ценах между ними. В то же время возможно и альтернативное объяснение — явного сговора между компаниями не существовало, они поддерживали высокие цены благодаря режиму молчаливого сговора. В США молчаливый сговор как учет стратегической реакции конкурента на собственную цену не считается незаконным (в отличие от российского антимонопольного законодательства). Однако необходимо подчеркнуть, что структура спотового рынка электроэнергии способствует поддержанию сговора как в форме явного, так и в форме молчаливого. Низкая эластичность спроса стимулирует к повышению цен, прозрачность формирования которых позволяет продавцам внимательно следить за поведением конкурентов, что в соответствии с экономической теорией сговора понижает выигрыши, получаемые продавцом, отклоняющимся от стратегии «руки, дрожащей на курке». Более того, при неэластичном спросе даже мелкий продавец получает рыночную власть,

Таблица 1

Зависимость прибыли от числа участников картеля

Число фирм в картеле	1	2	3	4 (п. 2)	5
$q_{\text{картель}}$	90/1=90	90/2=45	90/3=30	90/4=22,5	90/5=18
$Q_{\text{картель}}$	90	90	90	90	90
$q_{\text{последователь}}$	45/4=11,25	45/3=15	45/2=22,5	45	-
$Q_{\text{последователь}}$	45	45	45	45	-
$\pi_{\text{последователь}}$	253,125	337,5	506,25	1012,5	-
$\pi_{\text{картель}}$	2025	1012,5	675	506,25	810

поскольку по правилам формирования цены при выполнении содержащейся в задании предпосылки (объем предложения остальных продавцов ниже объема спроса) именно цена, указанная в его заявке, и будет установлена системой в качестве равновесной.

3.8*. Наиболее вероятно установление и поддержание «кооперативного» равновесия на рынках, где покупатели не обладают рыночной властью, где возможен раздел рынка между продавцами, пересматривающими цены достаточно часто. К такому рынку относится сегмент закупок в соответствии с оптовыми прайс-листами (третья группа покупателей). Поддержанию «кооперативной» цены на рынке закупок для воинских частей препятствует невозможность для продавцов разделить объем рыночных продаж в сочетании с редким пересмотром цен (поэтому становится выгодным, даже предварительно договорившись о цене, отклониться от соблюдения договоренности, назначив цену чуть ниже).

В свою очередь на рынке ритейлеров установлению кооперативного равновесия препятствует существенная переговорная власть покупателей в сочетании с описанным выше эффектом редкого пересмотра цен. Можно предположить, что крупные розничные сети осуществляют процесс отбора поставщиков именно таким образом, чтобы препятствовать достижению договоренности между ними. Сложно сказать, какой из двух названных рынков (первый или второй сег-

мент) будет отличаться более высокой конкуренцией. Если учесть, что менеджеры розничных сетей больше заинтересованы (в том числе материально) в понижении закупочных цен, чем организаторы государственных закупок для воинских частей (что является стандартной предпосылкой при сопоставлении принятия решений в частном и государственном секторах), можно сделать вывод о том, что наименее вероятен сговор на втором из описанных в задании сегментов.

Список литературы

а) основная литература:

1. *Кабраль Л. Б. М.* Организация отраслевых рынков. Вводный курс / Пер. с англ. Минск: Новое знание, 2003.
2. *Шерер Ф. М., Росс Д.* Структура отраслевых рынков / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1997.
3. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности. В 2-х т. С-Пб.: Экономическая школа, 1999.

б) рекомендуемая литература:

1. *Дж. Дж. Стиглер.* Теория олигополии // Вехи экономической мысли. Т. 2. «Теория фирмы», 2000.
2. *Юсупова Г. Ф.* Антимонопольные дела против российских нефтяных компаний (2008–2009 гг.): новые цели и новые инструменты государственной политики? // Современная конкуренция. 2009. № 6 (18). С. 49–66.
3. *Church J. R., Ware R.* Industrial Organization: A Strategic Approach. Irwin/McGraw-Hill, 2000. <http://homepages.ualgary.ca/~jrchurch/page4/page5/files/PostedIOSA.pdf>.

G. Yusupova, PhD (Economics), senior lecturer, High School of Economics, Moscow, Yusupova71@mail.ru

O. Spiridonova, postgraduate student, High School of Economics, Moscow, ospiridonova@hse.ru

COLLUSION: ECONOMIC THEORY AND ANTITRUST POLICY

The article continues series of studying-methodical materials for «Theory of industrial organization» course. This publication presents materials about factors influencing the incentives of firms to cooperate and set agreements.

There are some case-studies inside dedicated to the problems of antitrust policy against collusive firms.

Key words: repeated interaction, the stability of collusion, incentives for collusion, price wars, competition policy.

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.

МЕТОДЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ВСЕОБЩИХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

В продолжении восьмой темы (см. «Современная конкуренция» № 4 (22)) автором рассмотрены экспертные методы нормирования и область их применения. Особый интерес представляет предложенная система баллов для прогнозирования полезного эффекта, позволяющая рассчитать элементы затрат по новому объекту.

Девятая тема посвящена вопросу управления качеством продукции и сервиса потребителей на примере Японии, США, западноевропейских стран и отечественного опыта. Описаны стандарты по системам менеджмента качества, в большинстве случаев используемые как национальные.

Ключевые слова: регрессионная модель, факторный анализ, себестоимость продукции, философия качества Деминга.

Экспертные методы нормирования

Экспертные методы рекомендуется применять для нормирования параметров объектов, по которым невозможно выделить один главный параметр или когда между факторами конкурентоспособности объекта и его параметрами не представляется возможным установить функциональные зависимости. Такие объекты характеризуются двумя-тремя и более важнейшими параметрами, определяющими их полезный эффект. Например, для телевизоров важны как размер экрана, так и цветность, надежность, контрастность, яркость, чистота звука, энергоемкость, масса, ремонтпригодность и другие параметры. Приборы характеризуются числом измеряемых параметров, пределами измерений, скоростью и точностью измерений, сроком службы, безопасностью; продукты питания —

калорийностью, содержанием витаминов, минеральных элементов, вредных веществ и др.; обувь — эстетичностью, прочностью, удобством, надежностью выполнения своих функций, ремонтпригодностью, экологичностью, ценой и др.

Поскольку нормативы разрабатываются для их использования в будущий период, то сначала необходимо спрогнозировать или рассчитать на текущий момент абсолютное значение фактора, а затем это абсолютное значение разделить на нормообразующий показатель (стоимость, полезный эффект, количество, площадь и т.п.). Рассмотрим экспертный метод прогнозирования абсолютного значения фактора конкурентоспособности объекта, характеризующегося несколькими параметрами.

Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов

в данной области. Существует несколько различных методов экспертной оценки развития объекта в будущем. Рассмотрим только один — метод баллов, который можно применять для прогнозирования как полезного эффекта объекта, так и элементов затрат. Сначала формируется экспертная группа из специалистов в данной области. Ее численность должна быть не менее 5 чел. Для повышения однородности состава группы путем анонимного анкетирования можно осуществить отсев специалистов, которые, по мнению большинства, не совсем компетентны в данной области. Затем коллективно устанавливаются или выбираются несколько важнейших параметров (3–5) объекта, влияющих на полезный эффект и элементы затрат.

Следующий шаг — установление важности параметра экспертным путем. Рассмотрим два метода. По первому каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает баллы по шкале от 0 до 10. Тогда важность параметра объекта в баллах определяется по формуле:

$$\alpha_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} B_{cj})}{m}, \quad (8.3)$$

где α_i — весомость i -го параметра объекта; i — номер параметра объекта; j — номер эксперта; m — количество экспертов в группе; B_{ij} — балл, присвоенный i -му параметру j -м экспертом; B_{cj} — сумма баллов, присвоенных j -м экспертом всем параметрам объекта.

Допустим, экспертная группа установила, что объект характеризуется четырьмя важнейшими параметрами (главными функциями). Эта группа состоит из 9 специалистов в данной области. Первый эксперт присвоил параметрам следующие баллы: первому параметру — 7, второму — 6, третьему — 2, четвертому — 5 баллов; второй эксперт — 6, 8, 4, 4 и т. д. Сумма баллов получилась следующая: у первого эксперта — 20 (7 + 6

+ 2 + 5), у второго — 22, у остальных экспертов соответственно 19, 25, 21, 20, 24, 24, 23. Первому параметру эксперты присвоили баллы: 7, 6, 8, 6, 7, 8, 6, 7 и 7. Тогда весомость первого параметра будет равна:

$$\alpha = \frac{(\frac{7}{20} + \frac{6}{22} + \frac{8}{19} + \frac{6}{25} + \frac{7}{21} + \frac{8}{20} + \frac{6}{24} + \frac{7}{24} + \frac{7}{23})}{9} = 0,318.$$

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта. Весомость параметров рекомендуется определять по следующей методике. Сначала каждый эксперт находит соотношение между параметрами попарно. Если весомость данного параметра, по мнению эксперта, выше другого, с которым сравнивается данный параметр, ему присваиваются 2 балла. Если весомость параметров одинакова, данному параметру присваивается 1 балл. И если весомость данного параметра ниже другого, то первому параметру баллы не присваиваются.

Предположим, что 9 экспертов четырем параметрам объекта присвоили следующие баллы (табл. 8.2). Средняя оценка определяется делением суммы баллов на число экспертов. По средним оценкам рассчитывается весомость параметров (табл. 8.3). В таблице значения соотношений параметров, которые отсутствуют в табл. 8.2, определены путем вычитания из второго значения обратного соотношения из табл. 8.2. Например, в табл. 8.2 отсутствует соотношение параметров X_2 и X_1 , имеется обратное соотношение X_1 и X_2 , равное 1,2. Тогда соотношение X_2 и X_1 будет равно 0,8 (2–1,2). Весомость параметров определяется экспертным методом по объектам, характеризующимся несколькими важнейшими параметрами разной размерности. Для того чтобы сложить (условно) подобные параметры и определить полезный эффект и элементы затрат по объекту, рекомендуется применять систему баллов.

Система баллов строится следующим образом. Допустим, что установленная

Таблица 8.2

Результат экспертной оценки

Соотношение параметров	Эксперты									Сумма баллов	Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
X_1 и X_2	0	1	1	1	2	1	2	2	1	11	1,2
X_1 и X_3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	16	1,8
X_1 и X_4	1	2	2	0	1	2	1	2	2	13	1,4
X_2 и X_3	2	1	2	1	2	0	1	2	1	12	1,3
X_2 и X_4	2	2	2	0	0	2	0	1	1	10	1,1
X_3 и X_4	0	1	2	0	1	1	1	1	1	8	0,9

в табл. 8.3 весомость параметров характерна для группы приборов одного назначения: X_1 — число измеряемых параметров; X_2 — точность измерений, %; X_3 — пределы измерений основного параметра; X_4 — число измерений в единицу времени. Максимальные значения параметров для данной группы приборов таковы: $X_1 = 4$, $X_2 = \pm 5\%$, $X_3 = 100$ и $X_4 = 6$ (измерений в минуту).

По этим значениям параметров и их весомости (табл. 8.3) строится система баллов для прогнозирования полезного эффекта новых приборов данного класса (рис. 8.3).

При построении этой системы баллов для упрощения принято, что зависимость между параметрами и полезным эффектом или элементами затрат прямо пропорциональная (линейная). При необходимости уточнения системы баллов можно построить и криволинейные зависимости.

По параметру X_2 на рис. 8.3 показана обратная зависимость, т. е. с уменьшением величины, характеризующей точность измерений, полезный эффект прибора повышается. Данный класс приборов имеет точность измерений от ± 1 до $\pm 5\%$. Следовательно, приборам с самой высокой точностью, равной $\pm 1\%$, присваивается максимальное количество баллов (4,2), а с минимальной точностью ($\pm 5\%$) — баллы не присваиваются. С увеличением значений остальных параметров полезный эффект прибора увеличивается. Поэтому приборам, имеющим нулевое значение параметров X_1 , X_3 и X_4 , баллы не присваиваются.

Для прогнозирования или расчета полезного эффекта и каждого элемента затрат по каждому классу объектов одного назначения строится своя система баллов, так как на полезный эффект и элементы затрат влияют свои факторы или параметры.

Таблица 8.3

Весомость параметров

Параметр	X_1	X_2	X_3	X_4	α
X_1	1,0	1,2	1,8	1,4	5,4
X_2	0,8	1,0	1,3	1,1	4,2
X_3	0,2	0,7	1,0	0,9	2,8
X_4	0,6	0,9	1,1	1,0	3,6

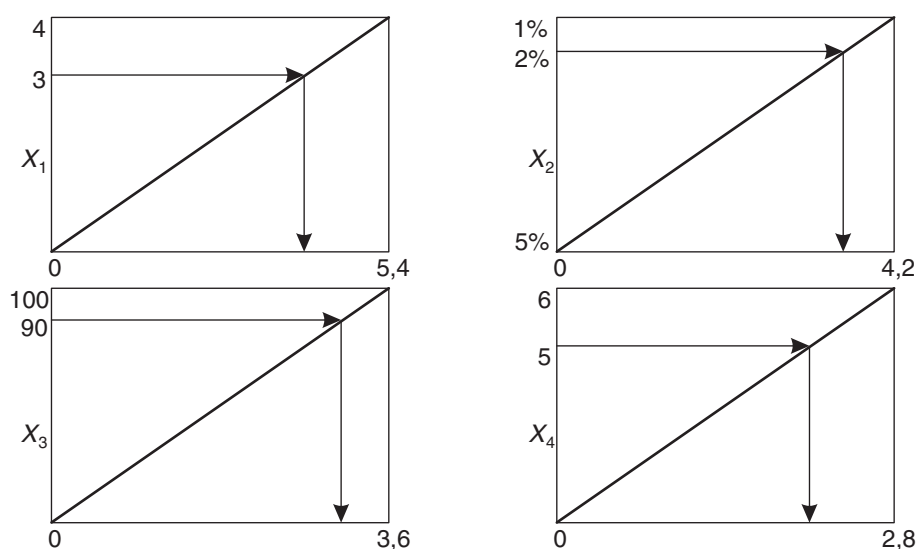


Рис. 8.3. Система баллов (условная) для прогнозирования полезного эффекта приборов

Например, на затраты по разработке нового объекта в первую очередь влияют такие факторы, как число наименований элементов в объекте, наименований оригинальных (впервые разрабатываемых) элементов, коэффициент или категория сложности нового объекта. На затраты по изготовлению серийно освоенного объекта влияют другие факторы: общее число элементов в объекте, их конструктивно-технологическая сложность, серийность выпуска объекта, повторяемость элементов (отношение общего числа элементов к числу их наименований), удельный вес механически обрабатываемых элементов объекта, обобщающий показатель организационно-технического уровня производства.

Рассмотрим пример расчета полезного эффекта объекта на стадии разработки технического задания. Допустим, необходимо создать прибор со следующими основными функциями (параметрами): число измеряемых параметров — 3; точность измерений — $\pm 2\%$; предел измерения основного параметра — 90, число измерений в единицу времени — 5. По этим данным рассчитаем полезный эффект условного объекта (Б) в баллах по формуле:

$$Б = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{X_{\max}^i} \right) Б_{\max}^i, \quad (8.4)$$

где n — число важнейших параметров объекта, включенных в систему для расчета полезного эффекта или какого-либо элемента затрат данного объекта; X_i — плановое или фактическое значение i -го параметра объекта; $X_{\max}^i$ — максимальное значение i -го параметра в данной системе баллов; $Б_{\max}^i$ — максимальное количество баллов по i -му параметру объекта.

Подставив плановые значения параметров объекта в формулу (8.4), получим:

$$Б = \frac{3}{4} \cdot 5,4 + \frac{5-2}{5-1} \cdot 4,2 + \frac{90}{100} \cdot 3,6 + \frac{5}{6} \cdot 2,8 = 12,77.$$

Таким образом, с применением экспертных методов несколько параметров объекта приводятся к безразмерной величине. Пользуясь балльной оценкой совокупности параметров объектов, аналогично методу удельных показателей (см. формулу 8.2) можно рассчитать элементы затрат по новому объекту. Допустим, себестоимость базового объекта равна 115 млн руб., сум-

ма баллов по параметрам для прогнозирования себестоимости для базового объекта — 10,85, для нового объекта — 12,77. Тогда себестоимость нового объекта без учета корректирующих коэффициентов будет равна:

$$115 \cdot \frac{12,77}{10,85} = 135 \text{ млн руб.}$$

Экспертные методы могут применяться не только для прогнозирования полезного эффекта или элементов затрат по объекту, но и для оценки полезного эффекта (технического уровня) серийно выпускаемого объекта, характеризующегося несколькими основными функциями.

Полученное прогнозное значение себестоимости объекта может выступать и в качестве норматива для конструкторов. Также на основе себестоимости можно спрогнозировать цену (допустим, 115% от себестоимости), затем — полезный эффект и удельную цену (отношение цены к полезному эффекту) как более обобщенный фактор конкурентоспособности и главный показатель для анализа механизма действия закона конкуренции.

Факторный анализ в нормировании

Факторный анализ — это процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак (полезный эффект машины, элементы совокупных затрат, производительность труда и т. д.) с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции. Применение методов факторного анализа требует большой подготовительной работы и трудоемких расчетов по построению моделей. Поэтому без ЭВМ не рекомендуется применять методы корреляционного и регрессионного анализа, главных компонент. К тому же в настоящее время для ЭВМ различных классов имеются стандартные программы по этим методам. В свою очередь пользоваться ус-

тановленными с помощью ЭВМ моделями довольно просто.

На подготовительной стадии факторного анализа большое внимание следует уделять качеству матрицы исходных данных для ЭВМ. С этой целью сначала рекомендуется на основе логического анализа определять группы факторов, влияющих на исследуемую функцию. К исходным данным предъявляются следующие требования:

а) в объем выборки должны включаться данные только по однородной совокупности объектов анализа, т. е. одного назначения и класса, используемых (изготавливаемых, функционирующих) в аналогичных по характеру и типу производства, режиму работы, географическому району и других условиях. В том случае, когда необходимо увеличить размер матрицы, исходные данные отдельных объектов могут быть приведены в сравнимый с большинством объектов вид по отличающимся признакам путем умножения их на корректирующие коэффициенты;

б) период динамического ряда исходных данных должен быть небольшим, но по возможности одинаковым для всех объектов. Устойчивый период упреждения (зона прогноза) обычно в два и более раз меньше периода динамического ряда. Например, по данным за 1990–2008 гг. можно разработать прогноз до 2017 г., а в последующие годы по фактическим данным модель должна обновляться (уточняться);

в) исходные данные качественно однородные, с небольшими интервалами между собой;

г) следует применять одинаковые методы или источники формирования данных. Если динамический ряд имеет крупные структурные сдвиги (например, из-за изменения цен, ассортимента выпускаемой продукции, программы ее выпуска и т. д.), то все данные должны быть приведены в сравнимый вид или к одинаковым условиям;

д) отдельные исходные данные независимы от предыдущих и последующих на-

блюдений. Так, исходные данные не должны определяться расчетным путем по предыдущему наблюдению.

Расчеты основных параметров корреляционно-регрессионного анализа в связи с их сложностью не приводятся, поскольку эти расчеты предполагается выполнять на ЭВМ по стандартной программе. Конечные результаты расчета выдаются на печать (табл. 8.4).

Факторный анализ следует проводить в такой последовательности.

1. *Обоснование объекта анализа, постановка цели.*

2. *Сбор исходных данных и их уточнение в соответствии с ранее описанными требованиями.*

3. *Построение гистограмм по каждому фактору с целью определения форм распределения случайных наблюдений. Построение по каждому фактору корреляционных полей, т. е. графическое изображение функций от фактора с целью предварительного определения тесноты и формы связи между функцией и каждым фактором. Примеры корреляционных полей приведены на рис. 8.4. Корреляционные поля построены по исходным статистическим данным X_1 — X_4 (факторы) и Y (функция).*

Анализ корреляционных полей показывает, что:

- между Y и X_1 теснота связи слабая, по форме она линейная, обратно пропорциональная;

- между Y и X_2 теснота связи высокая, по форме она линейная, прямо пропорциональная;

- между Y и X_3 связи нет, так как график функции $Y = f(X_3)$ можно построить в любом направлении;

- между Y и X_4 теснота связи высокая, форма связи гиперболическая, правее линии $A - A$ фактор X_4 на Y уже не оказывает влияния.

4. *Составление матрицы исходных данных.* Оно производится в следующей форме:

№ п/п	Y	X_1	X_2	X_n	Принадлежность строки
1	5,80	0,93	1,47	...	Цех № 1, I квартал, год
2	6,15	0,82	1,59	...	Цех № 1, II квартал, год
...	...	...	...	...	...

- в матрицу исходных данных следует включать факторы, имеющие примерно такую форму связи, как Y с X_1 и X_2 на рис. 8.4. Фактор X_3 не имеет связи с Y , поэтому его не следует включать в матрицу. Фактор X_4 тоже не включают в матрицу, поскольку правее линии $A - A$ влияния на Y не оказывает. Влияние подобных факторов на Y следует учитывать при помощи коэффициентов, определяемых отдельно для каждого фактора и группы предприятий;

- к организационным факторам, имеющим с экономическими показателями гиперболическую форму связи, можно отнести уровень освоенности продукции в установившемся производстве, программы ее выпуска и др.

5. *Ввод информации и решение задачи на ЭВМ.* В экономических исследованиях для многофакторных регрессионных моделей чаще всего приемлемы две формы связи факторов с функцией: линейная и степенная. Для двухфакторных моделей применяются также гиперболическая и параболическая формы связи.

6. *Анализ уравнения регрессии и его параметров* (в соответствии с требованиями, изложенными в табл. 8.4).

7. *Составление матрицы исходных данных для окончательной модели и решение ее на ЭВМ.* Апробация окончательной модели путем подстановки в нее фактических данных по одной из строк матрицы и сравнение полученного значения функции с ее фактическим значением. При составлении новых матриц исходных данных из них исключаются поочередно:

- а) один из двух факторов, коэффициент частной корреляции между которыми значи-

Таблица 8.4

Основные параметры корреляционно-регрессионного анализа

Название параметра	Обозначение	Что характеризует параметр и для чего он применяется	Оптимальное значение параметра
Объем выборки	m	Объем данных по фактору (размер матрицы по вертикали). Применяется для установления тенденций изменения фактора	Не менее чем в 3–5 раз больше числа факторов (n_{xi}). С увеличением числа факторов кратность должна увеличиваться
Коэффициент вариации	V_i	Уровень отклонения значений факторов от средней анализируемой совокупности	Меньше 33%
Коэффициент парной корреляции	r_{xy}	Тесноту связи между i -м фактором и функцией. Применяется для отбора факторов	Больше 0,1
Коэффициент частной корреляции	r_{xx}	Тесноту связи между факторами. Применяется для отбора факторов	Чем меньше, тем лучше модель
Коэффициент множественной корреляции	R	Тесноту связи одновременно между всеми факторами и функцией. Применяется для выбора модели	Больше 0,7
Коэффициент множественной детерминации	D	Долю влияния на функцию включенных в модель факторов. Равен квадрату коэффициента множественной корреляции	Больше 0,5
Коэффициент асимметрии	A	Степень отклонения фактического распределения случайных наблюдений от нормального (по центру) распределения. Применяется для проверки нормальности распределения	Метод наименьших квадратов может применяться при $A < 3$
Коэффициент эксцесса	γ	Плосковершинность распределения случайных наблюдений от нормального (по центру) распределения. Применяется для проверки нормальности распределения функции	Меньше 3
Критерий Фишера	F	Математический критерий, характеризующий значимость уравнения регрессии. Применяется для выбора модели	Больше табличного значения, установленного для различных размеров матрицы и вероятностей
Критерий Стьюдента	t	Существенность факторов, входящих в модель. Применяется для выбора модели	Больше 2 (при вероятности, равной 0,95)

Окончание табл. 8.4

Название параметра	Обозначение	Что характеризует параметр и для чего он применяется	Оптимальное значение параметра
Среднеквадратическая ошибка коэффициентов регрессии	Δa_i	Точность полученных коэффициентов регрессии. Применяется для оценки коэффициентов регрессии	В 2 и более раза меньше соответствующего коэффициента регрессии
Ошибка аппроксимации	ΔA	Допуск прогноза или степень несоответствия эмпирической зависимости теоретической. Применяется для оценки адекватности (точности) модели	Меньше (точнее) $\pm 15\%$
Коэффициент эластичности	ε_i	Показывает, на сколько процентов изменяется функция при изменении соответствующего фактора на 1%. Применяется для ранжирования факторов по их значимости	Больше 0,01

тельно больше коэффициентов парной корреляции между функцией и этими факторами. Например, если между двумя факторами коэффициент частной корреляции равен 0,95, а коэффициенты парной корреляции между функцией и этими факторами — 0,18 и 0,73, то первый фактор с коэффициентом парной корреляции, равным 0,18, из матрицы можно исключить;

б) факторы с коэффициентами парной корреляции между ними и функцией менее 0,1;

в) только после соблюдения требований (а) и (б) исключаются из матрицы

факторы, имеющие с функцией обратную (с точки зрения экономической сущности) связь. Например, с повышением сменности работы цеха (фактор) должна расти его годовая производительность (функция). Обратная же зависимость между ними свидетельствует о нерегулярном и недостоверном учете коэффициента сменности, а возможно, и о производительности оборудования либо о неправильной методике расчета этих показателей. Поэтому в этом случае фактор необходимо исключить из матрицы исходных данных и изучать систему учета;

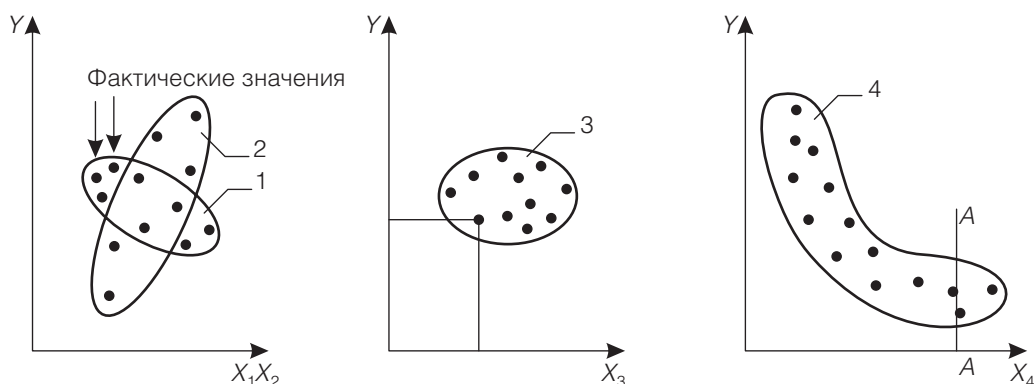


Рис. 8.4. Примеры корреляционных полей

г) отдельные строки по предприятиям (периодам), не отвечающие ранее описанным требованиям. Параметры окончательного уравнения регрессии должны отвечать требованиям табл. 8.4. Если невозможно этого достигнуть, модель для ранжирования факторов и прогнозирования экономических показателей не может быть использована. Она пригодна только для предварительного отбора факторов.

8. *Проведение ранжирования.* Ранжирование факторов осуществляется по показателю их эластичности. Фактору с наибольшим коэффициентом эластичности присваивается первый ранг, и он является важнейшим. Например, если два фактора имеют коэффициенты эластичности, равные 0,35 и 0,58, то второму фактору нужно отдать предпочтение перед первым при распределении ресурсов на улучшение данной функции (при улучшении второго фактора на 1% функция улучшается на 0,58%, а по первому фактору — на 0,35%).

Автором проведены специальные исследования зависимостей между элементами затрат и организационными факторами (программа выпуска продукции, уровень ее освоенности, тенденция роста производительности труда). Результаты показали, что эти факторы оказывают влияние на экономические показатели только в определенных границах по гиперболической форме связи. Поэтому данные факторы не должны включаться в общую многофакторную модель, их влияние на функцию учитывается отдельно. Например, себестоимость продукции прогнозируется по формуле:

$$З = З_p K_m K_{осв}, \quad (8.5)$$

где $З$ — прогнозное значение себестоимости продукции, рассчитанное с учетом организационных факторов производства и технических параметров конструкции; $З_p$ — прогнозное значение себестоимости продукции, рассчитанное по ее техническим параметрам; K_m — коэффициент, учитывающий влияние

на себестоимость изменения программы выпуска нового изделия по сравнению с программой выпуска базового (или группы аналогичных проектируемому) изделия. Для изделий массового выпуска этот коэффициент равен единице; $K_{осв}$ — коэффициент, учитывающий влияние на себестоимость уровня освоенности конструкции изделия.

Коэффициент, который учитывает закономерность неуклонного роста производительности труда, определяется следующим образом:

$$K_{тр}^t = \frac{1}{\left[\frac{1 + (\Delta\Pi\alpha)}{100} \right]^t}, \quad (8.6)$$

где $\Delta\Pi$ — среднегодовой (за последние 5 лет) прирост производительности труда на предприятии (по общему объему продаж); α — доля фонда заработной платы в себестоимости продукции, доли единицы; t — интервал времени в годах, разделяющий периоды выпуска базовой и новой продукции.

Анализ применения регрессионных моделей показывает, что в общем случае с повышением коэффициента множественной корреляции улучшаются другие параметры модели. Однако между коэффициентом множественной корреляции и ошибкой аппроксимации не наблюдается устойчивой связи.

В качестве примера приведем уравнение множественной корреляции для нормирования расхода авиационного масла, используемого для работы газомоторкомпрессоров на заводах нефтегазопереработки:

$$Y_n = 11,85 X_1^{-0,45} \cdot X_2^{-0,36} \cdot X_3^{-0,33} \cdot X_4^{-0,22} \cdot X_5^{-0,08},$$

где Y_n — норма расхода авиационного масла для газомоторкомпрессоров на заводах нефтегазопереработки, кг/тыс. м³ перекачиваемого нефтяного газа; X_1 — среднегодовая плотность компримируемого заводом газа, кг/тыс. м³; X_2 — среднегодовой коэффициент использования производственной

мощности завода, %; X_3 — среднегодовая стоимость активной части основных производственных фондов завода, 10 млн руб.; X_4 — среднегодовой парк газомотокомпрессоров на заводе, шт.; X_5 — годовой объем компримируемого нефтяного газа парком газомотокомпрессоров, млн м³.

Множественный коэффициент корреляции — 0,85, т.е. в модель вошло 72% факторов, влияющих на норму (0,852); ошибка аппроксимации (точность прогноза нормы) равна $\pm 11\%$. В модели все факторы имеют обратно пропорциональную криволинейную связь с функцией (нормой), так как показатели степени отрицательного значения. Факторы в модели расположены по убывающей, т.е. важнейшим является первый фактор. Подставив в модель прогнозные значения факторов, получим прогноз нормы на тот же (что и факторы) год.

Оценка качества нормативов

От качества работ по стратегическому маркетингу, являющихся первой стадией жизненного цикла объектов и первой общей функцией управления, зависит качество НИОКР и последующих работ по обеспечению конкурентоспособности управляемых объектов. Если на стадии стратегического маркетинга с применением научных методов будут некачественно выполнены работы по прогнозированию потребностей потребителей, сегментации потенциальных рынков, сохранению и развитию конкурентных преимуществ объектов, то трудно надеяться на высокое качество нормативов конкурентоспособности. Актуальность повышения качества работ по нормированию в области стратегического маркетинга подтверждается следующим соотношением: 1: 10: 100: 1000, где 1 — «экономия» на стратегическом маркетинге; 10, 100 и 1000 — соответственно потери на стадиях НИОКР, производства и эксплуатации объекта.

Курс «Стратегический маркетинг» является самым комплексным и сложным, так

как его цель заключается в разработке нормативов конкурентоспособности, характеризующих 4 аспекта:

1) по горизонтали — от организаций до городов, регионов, страны;

2) по вертикали — от персонала, комплектующих изделий, товаров до организации, отрасли;

3) по всем факторам конкурентоспособности — качеству и затратам за жизненный цикл объектов, параметрам рынка, управленческим факторам;

4) технические, технологические, экологические, социальные, экономические, психологические, организационные аспекты.

Поэтому повышение качества нормативов является актуальнейшей проблемой переходной экономики.

Качество норматива — это совокупность параметров норматива, отвечающих принципам и научным подходам к нормированию и обеспечивающих минимальное отклонение запланированных значений параметров от фактических, полученных в результате осуществления или реализации плана. Чем сложнее объект, длительнее период планирования и неопределеннее ситуация, характеризующие условия разработки и реализации планов, тем больше будет поле допуска параметров норматива (рис. 8.5).

Анализ рисунка показывает, что с повышением степени неопределенности прямо пропорционально увеличивается поле допуска, или погрешности параметров норматива. С повышением степени сложности объекта нормирования поле допуска тоже увеличивается (отрезок 1–2 больше отрезка 3–4, а $H_{1-2} < H_{3-4}$). Для уменьшения степени неопределенности ситуаций следует шире применять научные подходы и принципы нормирования. Для уменьшения степени сложности объекта нормирования необходимо при его проектировании использовать принцип блочности, применять в проекте (конструкции) ранее отработанные проектные решения.

Критерием качества разработки и выполнения нормативов может быть степень адек-

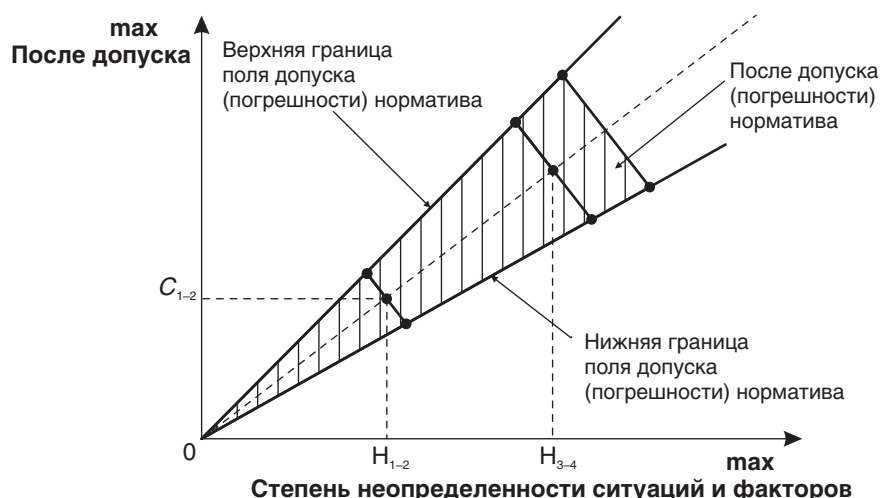


Рис. 8.5. Зависимость поля допуска (погрешности) параметров норматива от степени сложности объекта и неопределенности ситуации

ватности теоретической модели норматива фактическим данным, на основе которых он был разработан:

$$K_{\text{кн}} = \frac{\Pi_{\text{ф}} - \Pi_{\text{р}}}{\Pi_{\text{ф}}} \cdot 100, \quad (8.7)$$

где $K_{\text{кн}}$ — критерий качества разработки и выполнения норматива, %; $\Pi_{\text{ф}}$ — фактическое значение норматива (удельного показателя) в отчетном периоде; $\Pi_{\text{р}}$ — расчетное (прогнозное) значение норматива.

По формуле (8.7) может рассчитываться критерий качества норматива. Чем длительнее период нормирования (упреждения), тем больше будет значение $K_{\text{кн}}$. Например, для нормативов на 5 лет его значение может быть задано не более $\pm 15\%$, для годового плана — $\pm 5\%$. Если расчетное значение критерия качества будет больше планового, следует увеличивать число оцениваемых факторов. На основе единичных критериев качества выполнения норматива с помощью экспертного или других методов рассчитывается интегральный критерий качества выполнения норматива. Показатель $K_{\text{кн}}$ может вычисляться и анализироваться на стадии разработки норматива и его реализации.

Условиями повышения качества нормативов являются:

- соблюдение научных подходов к управлению;
- соблюдение принципов нормирования;
- повышение за счет увеличения количества факторов качества информационного и методического обеспечения нормирования;
- стимулирование повышения качества нормативов.

Перечисленные условия на практике очень трудно выполнить. Для этого требуются высокая квалификация плановых работников, качественная исходная или прогнозная информация, технические средства и время. Поэтому многие научные подходы и принципы могут соблюдаться только при нормировании очень важных и капитальных объектов.

Выводы

1. Разработка нормативов конкурентоспособности — очень сложная работа, она характеризуется следующими аспектами:

- а) по горизонтали — от организаций до городов, регионов, субъектов Федерации, страны;
- б) по вертикали — от персонала, сырья, материалов, комплектующих изделий, товаров до организации, отрасли;

в) по всем факторам конкурентоспособности — качеству и затратам за жизненный цикл объектов, параметрам рынка, управленческим факторам;

г) техническими, технологическими, экологическими, социальными, экономическими, психологическими, организационными и др.

2. Если на стадии стратегического маркетинга с применением научных методов будут некачественно выполнены работы по прогнозированию потребностей потребителей, сегментации потенциальных рынков, сохранению и развитию конкурентных преимуществ объектов, то трудно надеяться на высокое качество нормативов конкурентоспособности. Актуальность повышения качества работ по нормированию в области стратегического маркетинга подтверждается следующим соотношением: 1: 10: 100: 1000, где 1 — «экономия» на стратегическом маркетинге; 10, 100 и 1000 — соответственно потери на стадиях НИОКР, производства и эксплуатации объекта.

3. Для повышения качества нормативов конкурентоспособности необходимо применять научные методы нормирования и соблюдать принципы нормирования.

9. Управление качеством продукции и сервиса потребителей

Опыт Японии, США, Западной Европы и отечественный опыт управления качеством

Япония

Опыт Японии убедительно показывает, что повышение качества — постоянная работа.

В 1945 г. Япония лежала в руинах; ее промышленность была полностью разрушена. Об отсталости японской техники в тот период дает представление следующее сопоставление.

Имевший большое значение в радиотехнике того времени трансформатор низкой частоты для усилителей, выпускающийся

в Японии, весил 250 г, в то время как вес аппарата конструкции США был примерно в 10 раз меньше. После погружения в воду японский трансформатор выходил из строя в течение 15 мин., американский же оставался полностью герметичным и непроницаемым.

Однако в конце 40-х — начале 50-х гг. XX столетия японские специалисты, пройдя обучение у авторитетных американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана, стали успешно применять полученные знания в промышленности Японии. К тому же в 1950 г. был введен в действие Закон Японии «О качестве».

В эти годы внедрен так называемый цикл Деминга, связанный с проектированием, производством, сбытом продукции, анализом и вытекающими из его результатов изменениями для повышения качества — цикл PDCA (планирование — выполнение — проверка — корректирующее воздействие, или plan — do — check — action). Активно применялись контрольные карты для управления технологическими процессами. Авторский гонорар от книги лекций Деминга был использован для учреждения премий его имени. Золотые медали Деминга присуждаются с 1951 г. отдельным лицам и предприятиям. Все это создало атмосферу, в которой управление качеством рассматривается как важнейший инструмент мотивации. На передовых фирмах Японии с наибольшей полнотой и последовательностью внедрены комплексный подход и принципы управления качеством.

Японский подход к управлению качеством имеет ряд отличительных черт. Однако сравнительный анализ показывает, что теоретические положения обладают универсальным, интернациональным характером. Системы управления качеством передовых фирм, где эти концепции нашли наиболее полную и практическую реализацию, сходны по своему характеру; сам механизм внедрения и развития систем по своей сути также универсален. *Особенностями япон-*

ского подхода к управлению качеством являются:

- ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях фирмы;
- ориентация на предотвращение возможности допущения дефектов;
- тщательное исследование и анализ возникающих проблем по принципу восходящего потока, т. е. от последующей операции к предыдущей;
- культивирование принципа: «Твой потребитель — исполнитель следующей производственной операции»;
- полное закрепление ответственности за качество результатов труда за непосредственным исполнителем;
- активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих, культивирование морали: «Нормальному человеку стыдно плохо работать».

Основная концепция «японского чуда» — совершенная технология, будь то технология производства, управления или обслуживания. На фирмах активно внедряются вычислительная и микропроцессорная техника, новейшие материалы, автоматизированные системы проектирования, управления производством, широко применяются статистические методы анализа и контроля, полностью компьютеризованные. Системы управления качеством имеют обратные связи.

Заслуживает внимания практика целенаправленного создания собственной субподрядной сети, которая работает с заказчиком на долгосрочной основе. Японским фирмам удалось доказать, что даже в условиях свободной конкуренции подобный принцип более эффективный, чем практикуемый на Западе ежегодный конкурс субподрядчиков. Японские фирмы оказывают поставщикам всестороннюю помощь. При наличии доверительных отношений с поставщиками, основывающихся на совместном поиске путей повышения качества продукции, обес-

печивается переход на распространенную в Японии систему доверия, дающую значительную экономию времени и средств, необходимых для проведения входного контроля материалов и комплектующих изделий. Для повышения качества входа системы нужны совместные усилия.

Важнейшей предпосылкой успешной работы по повышению качества является подготовка и постоянное обучение персонала фирмы, прежде всего высших менеджеров. В последние годы обучение ведется с применением современных образовательных технологий и технических средств. Разработаны программы деловых игр по качеству с использованием персональных компьютеров. Обучающийся сам принимает решение и старается создать воображаемому предприятию наилучшие условия для достижения высокой конкурентоспособности продукции и фирмы. Обучение рабочих осуществляется, как правило, их непосредственными руководителями; мастеров, начальников участков, цехов, отделов — в основном с привлечением сторонних специалистов (состоит из 6-дневного теоретического курса и 4-месячной практической деятельности).

В компании «Ниссан мотор» в течение первых 10 лет работы не менее 500 дней отводится учебе с отрывом от производства. В дальнейшем учеба продолжается на рабочих местах по вечерам и в выходные дни. Процесс обучения обязательно заканчивается аттестацией, которая периодически проводится руководителями соответствующего подразделения с привлечением специалистов для всех категорий работающих, включая менеджеров. Периодичность аттестации в зависимости от категории рабочих — 1 раз в 3 месяца, 6 месяцев и год.

Ряд специалистов, кроме фирменного экзамена, сдают государственный. Например, на фирме «Табай Эспек» 75% работников прошли государственную аттестацию Министерства труда Японии. Обучение перед государственной аттестацией платное, за счет фирмы. Работник, прошедший госу-

дарственную аттестацию, получает надбавку к заработной плате. Результаты аттестации вывешиваются на рабочих местах. Допускаются к аттестации до трех раз. Работник, не прошедший аттестацию в третий раз, считается профессионально непригодным для данного рабочего места.

У обучения есть очень важный эффект: изменение в лучшую сторону личного отношения людей к работе по повышению качества. Считается, что качество труда рабочих на 90% определяется воспитанием, сознательностью и только на 10% — знаниями.

В Японии большое внимание уделяется кружкам качества. Их формирование добровольное. Исследования показали, что имеется прямая зависимость посещаемости кружков качества и активности на заседаниях от степени добровольности, самостоятельности в выборе тем, автономии в решении внутренних вопросов кружка. Заседание кружков качества — единственный вид непроизводственной деятельности, разрешенной в рабочее время. Заседания еженедельные. Если кружки качества собираются после работы, то компания выплачивает компенсацию, как за сверхурочное время. Лозунги таких кружков: «Качество определяет судьбу предприятия»; «Что сегодня кажется прекрасным, завтра устареет»; «Думай о качестве ежеминутно». Регулярно проводятся цеховые и заводские конференции кружков качества. Дважды в год конференции организуются на уровне компании. Проводятся и всеяпонские съезды представителей кружков качества.

Официально признанным кружок качества считается, если он зарегистрирован Японским союзом ученых и инженеров и сообщение об этом опубликовано в журнале «Мастер и контроль качества».

На японских фирмах для персонала разработана программа участия в обеспечении качества, получившая название «*пять нулей*». Она сформулирована в виде коротких правил-заповедей:

- не создавать (условия для появления дефектов);
- не передавать (дефектную продукцию на следующую стадию);
- не принимать (дефектную продукцию с предыдущей стадии);
- не изменять (технологические режимы);
- не повторять (ошибок).

Таким образом, можно выделить *главное в отношении к качеству в Японии*:

- широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии;
- высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством;
- максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки качества), воспитанию патриотизма к своей фирме и стране, систематическому и повсеместному обучению персонала;
- развитие корпоративного духа.

Можно выделить следующие этапы развития японской концепции повышения требований к качеству:

- 1) соответствие стандарту (с 1950-х гг.);
- 2) контроль использования продукции (с 1960-х гг.);
- 3) соответствие фактическим требованиям рынка (с 1970-х гг.);
- 4) соответствие скрытым потребностям (с 1980-х гг.).

В развитых странах рынок наводнен продукцией, которая мало различается по уровню качества и удовлетворяет все явные, очевидные требования покупателя. Поэтому преимущество при сбыте получает продукция, учитывающая скрытые потребности. Часто потребитель не подозревает, что ему нужно. И только когда ему предлагают купить что-то оригинальное, неожиданное, он понимает, что именно это ему необходимо. Процветающие фирмы во всем мире в настоящее время на полпути к достижению такого уровня.

США

После Второй мировой войны промышленность США начала быстро развиваться, особенно отрасли, производящие товары широкого потребления. Однако качество товаров было низким. Как считали американские специалисты, 20–25% всех текущих затрат типичного американского предприятия шло на обнаружение и устранение дефектов продукции. С учетом расходов на замену дефектных изделий в сфере потребления суммарные потери из-за низкого качества достигали 30% величины издержек производства. Многие специалисты США считали низкое качество главным тормозом роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции. Повысить уровень качества или оказаться в проигрыше — другой альтернативы для американской промышленности не существовало.

Решение проблемы качества в США чаще всего пытались найти в различных протекционистских мерах: тарифах, квотах, пошлинах, защищающих американских производителей от западноевропейских конкурентов. А вопросы повышения качества продукции при этом отодвигались на второй план. Администрация США в 1950-е гг. приняла ряд протекционистских мер по защите американских производителей автомобилей, бытовой электроники, мотоциклов, стали и т. д. В свою очередь американские производители повышение качества продукции считали не способом удовлетворения потребностей, а средством снижения издержек производства за счет сокращения брака. Вместе с тем наиболее трезвомыслящие высшие менеджеры фирм США поняли, что для решения большинства проблем нужно повышать качество продукции. Это подразумевало следующее:

- мотивация рабочих и служащих (включая материальное стимулирование);
- создание кружков качества;
- применение статистических методов контроля качества труда и продукции;

- повышение сознательности служащих и менеджеров;
- ведение учета расходов на качество;
- разработка и реализация программ повышения качества продукции.

В начале 1980-х гг. в США управление качеством сводилось в основном к его планированию. Однако планы повышения качества продукции разрабатывались без детального изучения внутрипроизводственных проблем, без учета потребностей внутри фирмы, что создавало дополнительные сложности. Для 1980-х гг. характерна массированная кампания по обучению кадров на рабочих местах. В этот же период в США были изданы две книги Э. Деминга — «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса». В этих монографиях изложена философия качества Деминга. Приведем знаменитые «14 пунктов» философии качества Деминга, весьма актуальные для российских товаропроизводителей:

1. Сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель — стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места. Не отступайте от достижения твердо установленных производственных целей в области поэтапного и постоянного улучшения продукции и услуг.

2. Применяйте новую философию качества (предпринимательства), чтобы добиться стабильности предприятия.

3. Поймите, что для достижения качества нет необходимости в сплошном контроле.

4. Прекратите попытки строить долгосрочную стратегию бизнеса на основе демпинговых цен.

5. Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность, снижать затраты.

6. Создайте систему подготовки кадров на рабочих местах.

7. Создайте систему эффективного руководства, а не надзора.

8. Используйте эффективные методы общения между людьми, исключив страх и недоверие.

9. Ликвидируйте разобщенность подразделений предприятия друг от друга по научно-производственному циклу.

10. Прекратите практику лозунгов, проповедей и «мобилизации масс».

11. Прекратите практику выделения производственных мощностей на основе жестких норм.

12. Устраняйте все препятствия, которые лишают работника права гордиться своей работой.

13. Разработайте всеобщую программу повышения квалификации и создайте для каждого работника условия для самосовершенствования.

14. Ясно определите обязанности высшего звена руководства по постоянному улучшению качества продукции и услуг.

Специалисты США возлагают большие надежды на совершенствование управления качеством, которое должно означать, по их мнению, радикальную перестройку сознания руководства компаний, пересмотр корпоративной культуры и мобилизацию ресурсов организации на поиск путей повышения качества продукции. Как считает американский специалист по проблемам качества А. Фейгенбаум, «качество — это не евангелизм, не рацпредложение и не лозунг; это *образ жизни*». Новым тенденциям в США наибольшее сопротивление оказывают руководители среднего звена. Для многих из них управленческая политика, ориентированная на обеспечение качества, представляется угрозой их авторитету и должностному положению. Производственные рабочие, как правило, готовы взять на себя ответственность за качество работы. Сердцевиной революции в области качества является удовлетворение требований заказчиков (потребителей по производственному циклу). Так, каждый рабочий на конвейере является потребителем продукции предыдущего рабочего. Поэтому задача каждого

рабочего состоит в том, чтобы качество его работы полностью удовлетворяло требованиям последующего рабочего.

Внимание со стороны законодательной и исполнительной власти к вопросам повышения качества национальной продукции — новое явление в экономическом развитии страны. Одна из главных задач общенациональной кампании за повышение качества — добиться реализации лозунга: «Качество — прежде всего!». Под этим лозунгом ежегодно проводятся месячники качества, инициатором которых стало Американское общество по контролю качества (АОКК), — ведущее в стране научно-техническое общество, основанное в 1946 г. и насчитывающее в настоящее время около 53 тыс. коллективных и индивидуальных членов. Конгресс США учредил национальные премии имени Малькольма Болдриджа за выдающиеся достижения в области повышения качества продукции, которые с 1987 г. ежегодно присуждаются трем лучшим фирмам.

Анализируя американский опыт в области управления качеством, можно отметить следующие его особенности:

- увязка проблем качества с конкурентоспособностью товаров, фирм и страны в целом;
- рост объема бюджетного финансирования образования, науки и развития человеческого фактора;
- совершенствование системы управления фирмой (менеджмента);
- внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям;
- жесткий контроль качества продукции со стороны администрации фирмы, выборочный контроль со стороны местных и федеральных органов управления;
- применение экономико-математических методов к управлению качеством.

Принимаемые в США меры по постоянному повышению качества продукции не замедлили сказаться на ликвидации разрыва в уровне качества между Японией и США,

что усилило конкурентную борьбу на мировом рынке.

Западная Европа

В течение 1980-х гг. в Европе наблюдалось усиление внимания к проблемам качества продукции и услуг, а также к усовершенствованию самого обеспечения качества. В западноевропейских странах выработаны единые стандарты, подходы к технологическим регламентам, гармонизированы национальные стандарты на системы качества, созданные на основе стандартов ИСО серии 9000, введены в действие их европейские аналоги — EN серии 29 000.

Большое значение придается сертификации систем качества на соответствие этим стандартам, созданию авторитетного европейского органа по сертификации на основе требований стандартов EN серии 45 000. Указанные стандарты должны стать гарантиями высокого качества, защитить миллионы потребителей от низкосортной продукции, стимулировать производителей к новым достижениям в области качества. Для нормального функционирования европейского рынка поставляемая продукция должна быть сертифицирована независимой организацией. Кроме сертификации продукции, проводится аккредитация испытательных лабораторий и работников, осуществляющих контроль и оценку качества продукции. Важнейший аспект их деятельности — контроль за удовлетворением требований потребителей и разрешение конфликтов, которые имеют место между производителем и поставщиком продукции.

Фирмы проводят активную политику в области повышения качества продукции, а процессы подвергаются жесткому контролю. Качество стало фактором обеспечения конкурентоспособности европейских стран. Для реализации такой стратегии потребовалось введение единых:

- законодательных требований (директив);
- стандартов;

- процессов проверки соответствия продукции фирмы требованиям рынка.

В 1985 г. была принята новая концепция гармонизации стандартов, введены требования по обеспечению безопасности и надежности продукции. Образованы Европейский координационный совет по испытаниям и сертификации, а также Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества. В состав Комитета входят организации по сертификации Австрии, Бельгии, Великобритании, Германии, Голландии, Греции, Дании, Ирландии, Испании, Италии, Норвегии, Португалии, Швейцарии, Швеции, Франции, Финляндии. В 1988 г. создан Европейский фонд управления качеством (ЕФУК), который совместно с Европейской организацией по качеству (ЕОК) учредил Европейскую премию по качеству. Эта премия с 1992 г. присуждается лучшим европейским фирмам.

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества продукции являются:

- законодательная основа для проведения всех работ, связанных с оценкой и подтверждением качества;
- гармонизация требований национальных стандартов, правил и процедур сертификации;
- создание региональной инфраструктуры и сети национальных организаций, уполномоченных проводить работы по сертификации продукции и систем качества, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству и т. д.;
- развитие интеграции по стадиям жизненного цикла продукции;
- развитие аудита качества.

Отечественный опыт управления качеством продукции

Отечественный опыт управления качеством продукции представлен в табл. 9.1.

Системы БИП, СБТ, КАНАРСПИ и НОРМ были разработаны и внедрены на отдельных предприятиях оборонной, автомобильной и других отраслей народного хозяйства

Таблица 9.1

Эволюция систем качества в СССР

Название системы	Город и год создания	Основная суть системы	Критерий управления	Объект управления	Область применения
БИП (бездефектное изготовление продукции)	Саратов, 1955 г.	Строгое выполнение технологических операций	Единый: соблюдение нормативно-технической документации (НТД). Обобщающий: процент сдачи продукции с первого предъявления	Качество труда коллектива через качество труда отдельных исполнителей	Стадия производства
СБТ (система бездефектного труда)	Львов, 1957 г.	То же	Единый: соблюдение НТД. Обобщенный: коэффициент качества труда	Качество труда исполнителя и коллектива	Любая стадия ЖЦП
КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий)	Горький, 1958 г.	Высокий уровень конструкторской и технологической подготовки производства	Отработка конструкции с первых изделий и ответственности НТД	Качество труда коллектива и выпускаемой продукции	Конструкторская и технологическая подготовка производства, производство
НОРМ (научная организация работ по повышению моторесурса двигателей)	Ярославль, 1964 г.	Повышение технического уровня и качества продукции	Соответствие плану достигнутого уровня моторесурса	Качество продукции и труда коллектива	Весь ЖЦП (с приоритетом сферы производства)
КСУКП (комплексная система управления качеством продукции)	Львов, 1975 г.	Управление качеством на базе стандартов, системного подхода	Соответствие качества продукции высшим достижениям	Качество продукции и труда коллектива	Весь ЖЦП (с приоритетом сферы производства)
КСПЭП (комплексная система повышения эффективности производства)	Краснодар, 1980 г.	Управление качеством продукции и эффективностью производства	Показатели эффективности производства и обобщающие показатели качества продукции	Качество продукции и показатели эффективности производства	То же
КСУКП и ЭИР (комплексная система управления качеством продукции и эффективностью использования ресурсов)	Днепропетровск, 1983 г.	Управление качеством продукции и эффективностью использования ресурсов	Качество продукции и эффективность использования важных ресурсов	Качество продукции и показатели использования ресурсов	То же

(прежде всего машиностроения). Системы КСУКП, КСПЭП и КСУКП и ЭИР разработаны ВНИИ стандартизации. Созданы координационные советы по содействию внедрению соответствующих систем на предприятиях. На первом этапе отбирались лучшие предприятия машиностроения, приборостроения, электротехнической промышленности и других отраслей. На втором этапе системы внедрялись повсеместно, на всех предприятиях области (края). Безусловно, внедрение систем повысило качество продукции, культуру производства, профессиональный уровень руководителей и специалистов.

Указанные системы объективно не могли дать ощутимых результатов из-за отсутствия рыночных отношений (конкуренции, многообразие форм собственности и т.д.). В методическом плане можно отметить такие недостатки, как включение в состав показателей качества продукции показателей ее ресурсоемкости, отрыв качества от конкурентоспособности, игнорирование многих научных подходов к управлению (воспроизводственно-эволюционного, функционального, маркетингового и др.). Несмотря на эти недостатки, КСУКП была положена в основу разработанных в 1988 г. международных стандартов ИСО серии 9000 по системам качества.

Опыт управления качеством продукции в РФ характеризуется принятием следующих документов:

- Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 (ред. от 23 ноября 2009 г.) «О защите прав потребителей» (с изм. и доп., вступившими в силу с 1 января 2010 г.);

- Закон РФ от 10 июня 1993 г. № 5154-1 (ред. от 10 января 2003 г.) «О стандартизации»;

- Закон РФ от 27 апреля 1993 г. № 4871-1 (ред. от 10 января 2003 г.) «Об обеспечении единства измерений»;

- Закон РФ от 10 июня 1993 г. № 5151-1 (ред. от 10 января 2003 г.) «О сертификации продукции и услуг»;

- принятие ГОСТ 40.001–40.005 в соответствии с международными стандартами

ИСО серии 9000 версии 1994 г., затем — версии 2000 (ГОСТ Р 9000–2001; ГОСТ Р 9001–2001; ГОСТ Р 9004–2001);

- Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ (ред. от 28 сентября 2010 г.) «О техническом регулировании» (принят ГД ФС РФ 15 декабря 2002 г.).

Однако российскими предприятиями опыт СССР по управлению качеством позабыт, а международные стандарты ИСО серии 9000 внедрены только на отдельных предприятиях.

Почему ни советские, ни российские системы управления качеством, сертификации продукции и услуг не дали ощутимого результата? Основными причинами являются, на наш взгляд, следующие:

- 1) отсутствие конкурентной среды, конкуренции;

- 2) отсутствие государственного механизма регулирования систем обеспечения качества по различным объектам и уровням управления;

- 3) отсутствие теории обеспечения конкурентоспособности объектов, в которой качество должно выступать как часть, как главный фактор;

- 4) включение в состав показателей качества продукции показателей ее ресурсоемкости (являющейся второй стороной товара);

- 5) отсутствие в системе подготовки экономистов, менеджеров дисциплин по обеспечению конкурентоспособности, качества управления, по стратегическому маркетингу и др.;

- 6) низкое качество стратегических управленческих решений и планирования на всех уровнях управления и многие другие причины.

Всеобщее управление качеством

Концепция всеобщего управления качеством (*total quality management, TQM*) предусматривает всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством

во всех сферах деятельности: от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней при рациональном использовании технических возможностей. Концепция TQM носит междисциплинарный характер. Это совокупность принципов, методов, средств и форм управления качеством с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

Концепция TQM позволяет представить широкое понимание качества. На рисунке 9.1 приведена взаимосвязь всех составляющих TQM, качество включает осязаемые и неосязаемые ощущения покупателя, связанные с характеристиками продукции, качеством услуг (включая информацию, сроки поставки, условия обслуживания и т. д.), а также обусловленные качеством процессов и другими обстоятельствами.

Система TQM включает:

- контроль в процессе разработки новой продукции;
- оценку качества опытного образца, планирование качества продукции и производственного процесса, контроль, оценку и планирование качества поставляемых материалов;
- входной контроль материалов;
- контроль готовой продукции;
- оценку качества продукции;
- оценку качества производственного процесса;
- контроль качества продукции и производственного процесса;
- анализ специальных процессов (специальные исследования в области качества продукции);
- использование информации о качестве продукции;
- контроль аппаратуры, дающей информацию о качестве продукции;



Рис. 9.1. Широкое понимание всеобщего управления качеством

- обучение методам обеспечения качества, повышение квалификации персонала;
- гарантийное обслуживание;
- координацию работ в области качества;
- совместную работу по качеству с поставщиками;
- использование цикла PDCA (*plan — do — check — action*);
- работу кружков качества;
- управление человеческим фактором путем создания атмосферы удовлетворенности, заинтересованного участия, благополучия и процветания на фирме, фирмах-поставщиках, в сбытовых и обслуживающих организациях, у акционеров и потребителей;
- работу в области качества по методу межфункционального управления (*crossfunction management*);
- участие в национальных кампаниях по качеству;
- выработку политики в области качества (согласование политики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйственной и экономической деятельности, принятие мер, обеспечивающих понимание на фирме политики в области качества);
- участие служащих в финансовой деятельности (в прибыли, акционерном капитале), воспитание сознательного отношения к качеству, чувства партнерства, совершенствование социальной атмосферы и информированность служащих;
- проведение мер по формированию культуры качества;
- подготовку управленческих кадров для руководства деятельностью в области качества;
- возложение ответственности за деятельность в области качества на высшее руководство.

Всеобщее управление качеством — это не теоретическая дисциплина, а конкретная технология руководства всеми процессами

повышения качества. Она состоит из трех частей:

- 1) базовой системы;
- 2) системы технического обеспечения;
- 3) системы совершенствования и развития всеобщего управления качеством.

Базовая система — это средства, которые применяются для анализа и исследования. Они основаны на использовании общепризнанного математического аппарата и статистических методов контроля. *Система технического обеспечения* — это приемы и программы, позволяющие обучить персонал владению этими средствами и правильному их применению. *Система совершенствования и развития принципов и содержания TQM* предполагает адаптацию научных подходов, экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, структуры и принципов управления качеством к конкретным требованиям и условиям рынка.

Целью всеобщего управления качеством является достижение более высокого качества продукции и услуг.

Эффективность TQM зависит от трех ключевых условий:

- высшее должностное лицо на предприятии энергично выступает за повышение качества;
- первоначальные инвестиции осуществляются не в оборудование, а в людей;
- организационные структуры преобразуются или создаются специально под TQM.

Концепция TQM реализуется на фирме благодаря применению определенного набора приемов и средств (табл. 9.2).

На внедрение TQM существенно влияет давление рынка, которое вызывает у руководства фирмы готовность внедрять систему управления качеством. Этот процесс должен возглавить президент фирмы, пользующийся полной поддержкой персонала.

Автор считает, что для всеобщего повышения качества управлять нужно не только

Таблица 9.2

Приемы и средства, используемые для внедрения TQM

Управление качеством	Управление производственными процессами	Управление персоналом	Управление ресурсами
Определение понятия качества	Устойчивость (стабильность) процесса	Команда управляющих	Программа расходов на качество
Политика качества	Статистические методы контроля	Всеобщее обучение качеству	Показатели контроля исполнения
Всеобщее обучение качеству	Возможность процесса	Организация рабочих групп	Стоимостные показатели
Отношения с внутренними потребителями	Решение технологических проблем	Методы и средства мотивации	Консервация ресурсов
Системы качества	Совершенствование процесса	Связующие звенья	Улучшение окружающей среды
Кружки качества	Анализ характера и последствий отказов на стадии проекта	Теории интенсификации	Работа по системе: «точно в срок», или «канбан»
Методы Тагучи	То же на стадии производства	Повышение квалификации	

производственными процессами, но и маркетинговыми, инновационными, информационными, логистическими, экономическими, трудовыми, управленческими и др.

Комплекс международных стандартов ИСО 9000: 2000 по системам менеджмента качества

Международные стандарты ИСО 9000: 2000 — это система, включающая следующие стандарты:

ИСО 9000: 2000. Система менеджмента качества (СМК). Основные положения и словарь;

ИСО 9001: 2000. Система менеджмента. Требования качества;

ИСО 9004: 2000. Система менеджмента качества. Руководство для улучшения характеристик СМК для повышения эффективности предприятия.

Во многих развитых странах эти стандарты приняты как национальные. Развиваются

такие направления, как оценка систем качества предприятия независимыми органами (третьей стороной) и сертификация систем. Учитывая прогрессивный характер международных стандартов ИСО серии 9000, их регулирующую роль при выходе на внешний рынок и установлении прямых хозяйственных связей, *стандарты ИСО приняты Госстандартом России для прямого использования в виде:*

ГОСТ Р 9000–2001. Система менеджмента качества. Основное положение и словарь;

ГОСТ Р 9001–2001. Система менеджмента качества. Требования;

ГОСТ Р 9004–2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

На основе международных стандартов ИСО и накопленного отечественного опыта по разработке и применению комплексных систем управления качеством продукции и других систем (Львовская, Краснодарская, Днепропетровская и др.) разработаны ре-

комендации по применению национальных стандартов.

Международные стандарты применяются в следующих ситуациях:

1) когда контрактом особо оговаривается, что требования к проектным работам и продукции сформулированы в виде эксплуатационных характеристик или указана необходимость их определения;

2) когда потребитель уверен в том, что поставляемая продукция соответствует установленным требованиям. Поставщик должен представить доказательства своих возможностей в области проектирования, разработки, производства, монтажа и обслуживания.

Поставщик товара обязан разработать и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленную систему качества как средства, обеспечивающего соответствие продукции установленным требованиям. Это включает:

- подготовку документально оформленных процедур и инструкций, относящихся к системе качества в соответствии с требованиями стандарта;
- эффективное применение документированных процедур и инструкций системы качества.

Особенностями международных стандартов ИСО серии 9000 являются:

- применение к управлению качеством продукции системного подхода;
- ориентация на потребителя;
- регламентирование требований по всем стадиям жизненного цикла продукции;
- управление качеством продукции по всем основным функциям (кроме мотивации и регулирования);
- документальное (желательно количественное) оформление конкретных требований;
- рекомендательный характер.

Из обоснованных выше 20 подходов к системе менеджмента в международных стандартах ИСО по системам качества при-

менено всего 5 (системный, интеграционный, процессный, количественный, динамический). Отсюда можно сделать вывод, что внедрение международной системы качества незначительно повысило эффективность менеджмента фирм. Передовые фирмы мира достигают высокого качества товаров за счет применения сложных методов менеджмента в обеспечении конкурентных преимуществ и качественного правового обеспечения процессов.

Система показателей качества продукции

В отличие от действующих систем управления, автор предлагает слово «управление» заменить на «обеспечение», так как управлять можно любой системой, с любым ее выходом, а слово «обеспечение» нацеливает на повышение достойного качества. Вместе с тем система обеспечения должна распространяться не только на продукцию, но и на сопряженные с ней услуги по комплексному обслуживанию потребителей. Сервис потребителей ставится одной из главных функций обеспечения качества продукции и удовлетворения ею потребителей.

Качество продукции — совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности; является основным фактором достижения ее конкурентоспособности. К остальным статичным факторам относятся цена продукции, затраты в сфере ее потребления (эксплуатации) за нормативный срок службы (применения) и качество сервиса потребителей продукции. Первый уровень системы показателей конкурентоспособности продукции показан на рис. 9.2. Структура приоритетов конкурентоспособности продукции, по оценке автора, будет следующей: 4: 3: 2: 1. Из этого соотношения следует, что при формировании стратегии повышения конкурентоспособности, ресурсы нужно направлять в первую оче-

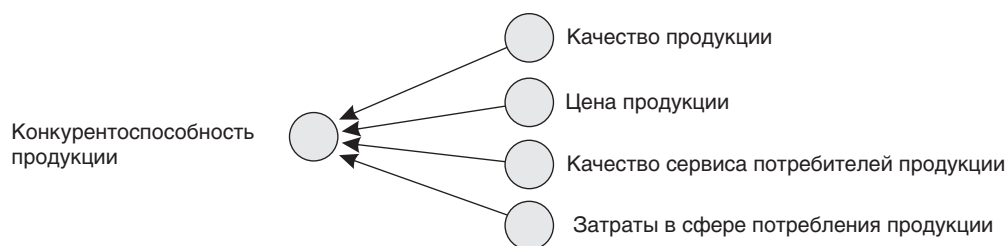


Рис. 9.2. Место качества продукции среди факторов конкурентоспособности

редь на повышение качества продукции, затем — на снижение издержек фирмы, повышение качества сервиса потребителей продукции, совершенствование организации ее эксплуатации (применения) с целью сокращения эксплуатационных затрат. Указанные на рис. 9.2 показатели (факторы) конкурентоспособности отражают статику процесса управления. На конкурентоспособность оказывают влияние и *динамичные факторы*: времени, синергичности, неопределенности внешней среды, поведенческие и др.

С точки зрения степени использования совокупности потребительских свойств товара следует различать понятия «потребительная стоимость», «качество» и «полезный эффект». Потребительная стоимость — способность товара удовлетворять определенные потребности. Качество — потенциальная способность товара удовлетворять конкретную потребность. Полезный

эффект — действительная (фактическая) способность товара удовлетворять конкретную потребность. Соотношение этих понятий с точки зрения степени использования потребительских свойств товара показано на рис. 9.3.

Один и тот же товар как потребительная стоимость может использоваться в разных сферах, по различным направлениям. Например, сырая нефть как потребительная стоимость в нефтеперерабатывающей промышленности применяется для выработки бензина, мазута и других видов топлива; в химической промышленности — для выработки совершенно других товаров — химических и синтетических материалов. Задача технологов сводится к полному использованию всех потребительских свойств каждой потребительной стоимости, пусть в разных направлениях, но без сверхнормативных отходов и потерь. Схематично варианты ис-

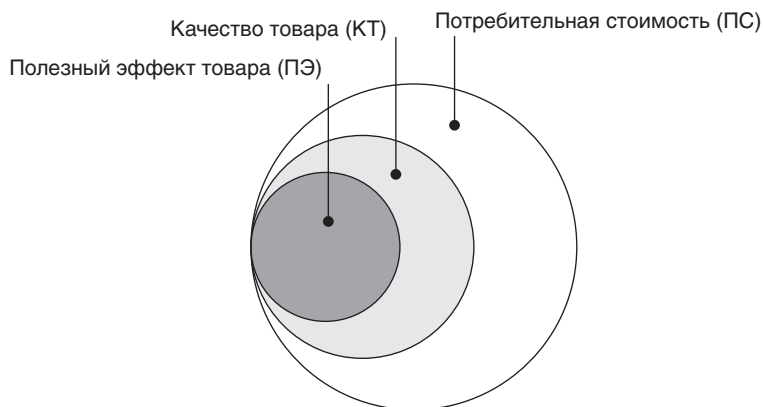


Рис. 9.3. Соотношение потребительной стоимости, качества и полезного эффекта товара с точки зрения степени использования его потребительских свойств в конкретных условиях

Таблица 9.3

**Классификация товаров (фрагмент) по признаку количества показателей
и их назначения для оценки полезного эффекта**

Вид товара по количеству выполняемых функций	Примеры товара	Основные показатели назначения товара	Метод интегрирования показателей или расчета полезного эффекта
1	2	3	4
Однофункциональные	Горнодобывающее, металлургическое, энергетическое, компрессорное, насосное, подъемно-транспортное оборудование, сельскохозяйственные машины	Производительность (при регламентации важнейших дополнительных показателей назначения)	По функциональной зависимости (произведение часовой производительности на плановый фонд работы за нормативный срок службы). Дополнительные показатели учитываются при помощи коэффициентов
	Электрическая энергия	Сила тока	По функциональной зависимости
	Топливный газ	Теплотворная способность	То же
Двухфункциональные	Металлорежущее и кузнечно-прессовое оборудование	Производительность, точность	Параметрические методы, метод баллов
	Компьютерная техника	Скорость, объем памяти	То же
	Холодильное оборудование	Емкость, температура в камере	То же
Трехфункциональные	Самолеты, автотранспорт, железнодорожный транспорт	Вместимость (грузоподъемность), скорость, дальность	То же
	Радиоаппаратура	Чистота звучания, количество каналов, громкость	Параметрические методы, метод баллов
	Контрольно-измерительные приборы и комплексы	Скорость, точность, диапазон измерений	Параметрические методы, метод баллов, экспертные методы
Многофункциональные	Мебель	Функциональность, прочность, комфортность, соответствие моде	Экспертные методы, параметрические методы
	Телеаппаратура	Размер экрана, цветность, контрастность, чистота и громкость звука	То же
	Одежда, обувь	Соответствие моде, носкость, удобство использования и восстановления	То же
	Продукты питания	Экологичность, содержание витаминов, белков, углеводов, жиров, минералов и других элементов	Экспертные методы

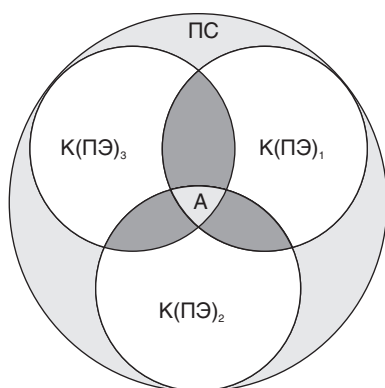


Рис. 9.4. Варианты использования потребительной стоимости

пользования потребительной стоимости изображены на рис. 9.4.

Анализ рисунка позволяет сделать следующие выводы:

- потребительная стоимость (ПС) используется в трех направлениях;
- степень использования потребительной стоимости составляет примерно 90% (от полной площади круга ПС нужно отнять полностью заштрихованные площади на краю большого круга);
- некоторые потребительские свойства потребительной стоимости используются в разных сферах (заштрихованные площади в центральной части большого круга), а потребительские свойства в центре большого круга — во всех трех направлениях (на схеме — площадь А).

Фактическое использование потребительной стоимости, например, продукции машиностроения составляет 40–70%. Конечно, этого мало. Нужно уменьшать долю неиспользуемых потребительских свойств любого товара. Однако приближение полезного эффекта товара к потребительной стоимости приводит к раз унификации товаров, технологий и других элементов системы по всем стадиям жизненного цикла товаров. Для каждой потребности не создашь свой товар. С целью обеспечения оптимального уровня унификации перечисленных элементов и использования закона эффекта мас-

штаба необходимо экономически обосновывать соотношение между потребительной стоимостью и качеством или полезным эффектом товара. Например, для продукции машиностроения оно должно быть порядка 0,8, т. е. степень использования потребительной стоимости — не ниже 80%.

В соответствии с деревом эффективности товара показатели его качества могут быть I уровня (интегральный показатель или полезный эффект), II уровня (обобщающие), III уровня (обобщающие или частные), IV уровня (частные) и V уровня (факторы, влияющие на частные показатели качества товара).

К показателям качества II уровня дерева показателей относятся следующие:

1) *показатели назначения товара*, характеризующие его отдачу, использование по назначению на конкретном рынке.

Для товаров, выполняющих несколько основных функций, определяется их весовость по отношению друг к другу по методам, перечисленным в графе 4 табл. 9.3;

2) *надежность товара* — сложное свойство, которое определяется безотказностью, ремонтпригодностью, сохраняемостью и долговечностью товара;

3) *безотказность* — свойство надежности товара сохранять работоспособность в течение некоторой наработки в часах без вынужденных перерывов.

К показателям безотказности относятся вероятность безотказной работы, средняя наработка до первого отказа, наработка на отказ, интенсивность отказов, параметр потока отказов, гарантийная наработка (расчет см. ГОСТ 27.002–83).

Безотказность свойственна объекту в любом из режимов его эксплуатации. Именно это свойство составляет главный смысл понятия надежности. Однако оно не исчерпывает всего содержания надежности. Любой, даже самый высокий уровень безотказности системы не дает абсолютной гарантии того, что отказ не возникнет. Причем последствия отказа в большинстве случаев зависят не от

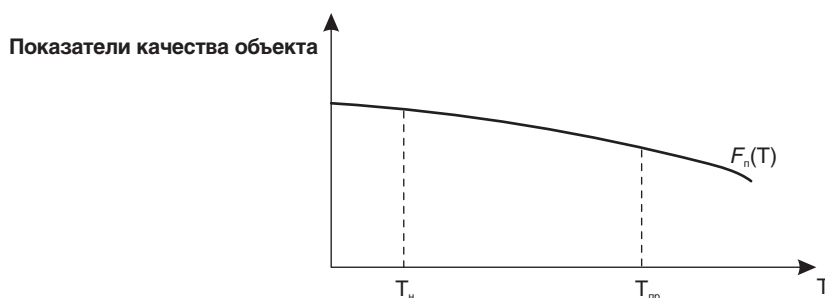


Рис. 9.5. Функция сохраняемости показателей качества объекта по мере его использования (хранения)

самого факта его появления, а от того, насколько быстро может быть восстановлена утраченная объектом работоспособность, т.е. устранен отказ. В связи с этим все объекты делятся на две группы — восстанавливаемые, или ремонтируемые, и невосстанавливаемые.

Ремонтопригодность — свойство объекта, заключающееся в приспособленности к предупреждению и устранению причин возникновения отказов, повреждений и поддержанию, восстановлению работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов.

Процесс эксплуатации технической системы включает не только время ее непрерывного функционирования, но также плановые и внеплановые перерывы в работе, при транспортировании, хранении и т.п. Плановые перерывы в работе осуществляются с целью проведения технических обслуживаний (регламентных работ), ремонтов, контрольных проверок и т.д. Внеплановые — в основном вызваны необходимостью устранения возникших отказов. В общем случае длительность применения объекта, измеряемая техническим ресурсом или сроком службы, ограничена не его отказом, а переходом в предельное состояние. Под предельным понимается состояние объекта, при котором его дальнейшее применение по назначению недопустимо или нецелесообразно либо восстановление его работоспособного состояния невозможно или нецелесообразно (ГОСТ 27.002–83).

Ремонтопригодность объекта оценивается коэффициентом готовности (технического использования), который определяется по формуле:

$$K_T = \frac{T_o}{T_o + T_B}, \quad (9.1)$$

где T_o — средняя наработка на отказ восстанавливаемого объекта, ч; T_B — среднее время восстановления объекта после отказа, ч.

Сохраняемость (стабильность) свойств качества объекта характеризует долю снижения важнейших показателей назначения, надежности, эргономичности, экологичности, эстетичности (дизайна), патентоспособности по мере его использования. У каждого показателя своя функция и соответственно доля снижения первоначальных показателей. В общем виде эта функция имеет следующий вид (рис. 9.5).

Форма кривой на данном рисунке показывает, что в первое время использования объекта (T_n) показатели его качества не ухудшаются. А затем начинается ежегодное снижение (ухудшение) показателей качества, и чем больше срок службы (применения) объекта, тем больше доля ежегодного снижения. После наступления предельного срока ($T_{пр}$) объект списывается. К сожалению, в настоящее время мало исследований в этой области. Имеются сведения только по отдельным свойствам некоторых объектов. Например, производительность тракторов

через 2–3 года снижается на 2–5% ежегодно, металлорежущих станков — на 2–3%.

Долговечность — свойство объекта сохранять работоспособность до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонта. Долговечность характеризует свойство надежности с позиции предельной длительности сохранения работоспособности объекта с учетом перерывов в работе (на рис. 9.5 это срок $T_{пр}$). Сохранение работоспособности объекта в пределах срока службы или срока до первого капитального ремонта зависит не только от режима и организационно-технических условий работы, мероприятий восстановительного характера, проводимых в это время, но также от способности сохранять эти свойства во времени.

К показателям долговечности объекта относят нормативный срок службы (срок хранения), срок службы до первого капитального ремонта, гамма-процентный ресурс (наработка, в течение которой объект не достигнет предельного состояния с заданной вероятностью) и другие показатели (см. ГОСТ 27.002–83).

Экологичность и безопасность применения товара. Показатели экологичности товара — одни из важнейших, определяющих уровень его качества. К ним относятся показатели вредного воздействия объекта на воздушный бассейн, почву, воду, природу, здоровье человека и животного мира. Вредное воздействие может быть непосредственным, при применении объекта, либо перспективным; разовым либо накопительным; прямым либо косвенным.

В настоящее время ряд международных организаций (ООН, МАГАТЭ, ИСО, МЭК и др.) осуществляют постоянный мониторинг функционирования отдельных объектов, изменения экологических параметров окружающей природной среды, здоровья животного мира. Развитые страны в последние годы резко ужесточают требования к экологичности объектов. Однако существенных конечных

результатов в мировом масштабе эта работа пока не дает. Показатели экологии земного шара продолжают ухудшаться.

В Российской Федерации на основе Закона РСФСР от 19 декабря 1991 г. № 2060-1 (ред. от 10 января 2002 г.) «Об охране окружающей природной среды» формируется система правового и нормативного обеспечения проблем экологии.

К конкретным показателям экологичности товара относятся:

а) содержание вредных примесей (элементы, окислы, металлы и т. п.) в продуктах сгорания двигателей различных машин, оборудования, агрегатов, комплексов;

б) выбросы в воздушный бассейн, воду, почву (включая недра земли) вредных веществ химических, нефтехимических, горнодобывающих, металлургических, энергетических, деревообрабатывающих, пищевых и других производств;

в) радиоактивность при функционировании атомных электростанций и других объектов, связанных с исследованием, «приручением» и использованием атомной энергии;

г) уровень шума, вибрации и энергетического воздействия транспортных средств различного назначения и других машин и агрегатов.

Все эти показатели по различным объектам регламентируются в соответствующих нормативных актах и документах (законах, стандартах, строительных нормах и правилах, инструкциях и т. п.). Обращаем внимание инвесторов, специалистов, менеджеров, всех заинтересованных лиц на огромную важность экологических показателей объектов, на необходимость соблюдения их при проектировании объектов и изучения при их приобретении.

*Показатели эргономичности товара*¹. Эргономические показатели качества используются при определении соответствия объекта эргономическим требованиям, предъяв-

¹ См.: Сборник нормативно-технических документов по оценке уровня качества продукции. М., 1975.

ляемым, например, к размерам, форме, цвету изделия и элементам его конструкции, к взаимному расположению элементов и т. п.

Эргономические показатели качества охватывают все факторы, влияющие на работающего человека и эксплуатируемые изделия. В частности, при изучении рабочего места принимаются в расчет не только рабочая поза человека и его движения, дыхательные функции, восприятие, мышление, память, но и размеры сиденья, параметры инструментов, средства передачи информации и т. д. Термины и определения по эргономическим показателям качества промышленных изделий установлены ГОСТ 16 035–70.

Эргономические показатели продукции классифицируют на:

а) *гигиенические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия гигиеническим условиям жизнедеятельности и работоспособности человека при взаимодействии его с изделием. Характеризуют соответствие изделия санитарно-гигиеническим нормам и рекомендациям. Эта группа показателей может оценивать как конструктивные и отдельные материалы изделия, так и среду замкнутого отсека (кабины), также являющегося элементом конструкции;

б) *антропометрические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия размерам и форме человеческого тела и его отдельных частей;

в) *физиологические и психофизиологические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия физиологическим свойствам (требованиям) человека и особенностям функционирования его органов чувств (скоростные и силовые возможности, а также пороги слуха, зрения, тактильного ощущения и т. п.);

г) *психологические* — показатели, используемые при определении соответствия изделия психологическим особенностям человека, находящим отражение в инженерно-психологических требованиях, а также требованиях психологии труда и общей психо-

логии, предъявляемых к промышленным изделиям.

Номенклатура эргономических показателей качества распространяется на промышленные изделия, в которые входят: оборудование интерьера и рабочих мест; пульта управления и контроля; мнемосхемы, приборы и сигнализаторы; циферблаты и указатели приборов; таблички с оцифровками, надписями и бестекстовыми обозначениями; ручные и ножные органы управления; мебель производственная и бытовая и т. п.

В группу гигиенических входят показатели, характеризующие уровень освещенности, температуры, влажности, давления, напряженности магнитного и электрических полей, запыленности, излучения, токсичности, шума, вибрации, перегрузки (ускорений).

В группу антропометрических входят показатели, характеризующие:

- соответствие конструкции изделия размерам тела человека и его отдельных частей;
- соответствие конструкции изделия форме тела и его отдельных частей, входящих в контакт с изделием;

- соответствие конструкции изделия распределению массы человека.

В группу физиологических и психофизиологических включают показатели, характеризующие:

- соответствие конструкции изделия силовым возможностям человека;

- соответствие конструкции изделия скоростным возможностям человека;

- соответствие конструкции изделия (размера, формы, яркости, контраста, цвета и пространственного положения объекта наблюдения) зрительным психофизиологическим возможностям человека;

- соответствие конструкции изделия, содержащего источник звуковой информации, слуховым психофизиологическим возможностям человека;

- соответствие изделия (формы и расположения изделия и его элементов) осязательным возможностям человека;

- соответствие изделия вкусовым и обонятельным особенностям человека.

В группу психологических входят показатели, характеризующие:

- соответствие изделия возможностям восприятия и переработки информации;
- соответствие изделия закреплённым и вновь формируемым навыкам человека (с учетом легкости и быстроты их формирования).

При оценке качества продукции с использованием эргономических показателей необходимо в промышленных изделиях выделять элементы, влияющие на работоспособность, производительность и утомляемость человека. Например, в изделиях машиностроения часто можно выделить следующие элементы:

- кабина и ее оборудование (люки, окна, осветительные устройства, вентиляционные устройства, коммуникации и т. п.);
- рабочая мебель (сиденье, стол, шкаф и т. п.);
- индикаторные и сигнальные устройства (панель, сигнальная лампа, приборы со шкалами, указатели, звуковая сигнализация, табло, мнемосхемы и т. п.);
- ручные и ножные органы управления (рычаги, рукоятки, маховики, переключатели, тумблеры, кнопки, клавиши, педали и т. п.).

Уровень эргономических показателей определяется экспертами-эргономистами, специализирующимися в данной отрасли промышленности по разработанной специальной шкале оценок в баллах.

Показатели технологичности товара. Технологичность — свойство, показывающее, насколько конструкция учитывает требования существующей технологии и организации освоения, производства, транспортирования и технического обслуживания объекта. Технологичная конструкция обеспечивает минимизацию продолжительности работ и затрат ресурсов на всех стадиях жизненного цикла объекта. При проведении технологического контроля конструкторской документации технологи навязывают конструкторам идею унификации и стандартизации

элементов конструкции с тем, чтобы упростить и удешевить организационно-технологическую подготовку производства нового объекта.

Чем больше в новой конструкции унифицированных составных частей и конструктивных элементов, тем спокойнее и проще живется технологам и организаторам. Однако уровень патентоспособности и соответственно конкурентоспособности объекта можно повысить только за счет применения современных методов и обеспечения высокой новизны конструкции, что в свою очередь приводит к снижению уровня унификации и заимствования. Поэтому технологичность как одно из самых сложных свойств качества объекта входит в противоречие почти со всеми остальными свойствами, так как улучшение качества объекта требует времени и ресурсов.

Тенденция ускорения темпов обновления моделей на товарном рынке требует улучшения всех свойств качества, в том числе технологичности. Поэтому исследователям и конструкторам нужно искать пути преодоления противоречий между технологичностью и другими свойствами качества. Один из путей — создание простых по компоновке конструкций из высококачественных существующих агрегатов (компонентов). Конструкция должна максимально учитывать требования конкретных потребителей, т. е. полезный эффект товара должен приближаться к потребительной стоимости. Эффект масштаба при агрегатном методе проектирования реализуется путем применения одного и того же блока (агрегата) в конструкциях разных параметров, предназначенных разным потребителям.

При отработке объектов на технологичность следует помнить, с одной стороны, принцип «Простота конструкции — мерило ума конструктора», а с другой — «Рынок и низкое качество — понятия несовместимые». Простота конструкции должна обеспечиваться не сокращением ее функцио-

нальности, снижением точности, надежности, а путем применения научных подходов и принципов менеджмента, методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, унификации, моделирования, оптимизации, систем автоматизированного проектирования и других методов и средств.

К основным показателям технологичности конструкции относятся следующие: коэффициенты блочности, межпроектной унификации (заимствования) компонентов конструкции, унификации (заимствования) технологических процессов, удельный вес деталей с механической обработкой, коэффициент прогрессивности технологических процессов. Эти показатели оказывают непосредственное влияние на массу изделия, коэффициент использования материалов; на трудоемкость технологической подготовки производства, собственно производства, подготовки к функционированию, технического обслуживания и восстановления объекта; на затраты по стадиям жизненного цикла. Но экономические показатели неправомерно относить к показателям технологичности. Качество и затраты — разные стороны товара, между ними существует прямая связь: например, чем выше качество, тем выше затраты на производство, ниже затраты на потребление. Поэтому только экономические расчеты могут подсказать оптимальный уровень того или иного показателя качества объекта. Далее приводится расчет показателей технологичности конструкции.

Коэффициент блочности конструкции (K_6) рекомендуется определять по формуле:

$$K_6 = \frac{C_6}{C}, \quad (9.2)$$

где C_6 — стоимость самостоятельных, легкоотделимых блоков или агрегатов, выполняющих самостоятельную функцию; C — себестоимость объекта.

Коэффициент межпроектной унификации (заимствования) компонентов конструкции объекта ($K_{м. ун.}$) вычисляют по формуле:

$$K_{м. ун.} = \frac{H_{заим}}{H}, \quad (9.3)$$

где $H_{заим}$ — количество наименований деталей и других составных частей объекта (без стандартного крепежа), заимствованных из других проектов; H — общее количество наименований деталей и других составных частей объекта (без стандартного крепежа), которое равняется сумме заимствованных и оригинальных.

Коэффициент унификации (заимствования) технологических процессов изготовления объекта ($K_{у.м.п.}$) определяется по формуле:

$$K_{у.м.п.} = \frac{H_{с.т.п.}}{H_{т.п.}}, \quad (9.4)$$

где $H_{с.т.п.}$ — количество наименований существующих технологических процессов, заимствованных для производства нового объекта; $H_{т.п.}$ — общее количество наименований технологических процессов изготовления нового объекта, которое равняется сумме заимствованных и вновь разработанных технологических процессов.

Удельный вес деталей объекта с механической обработкой ($d_{мех}$) определяется по формуле:

$$d_{мех} = \frac{H_{мех}}{H}, \quad (9.5)$$

где $H_{мех}$ — количество наименований деталей объекта, трудоемкость механической обработки которых выше 10% полной трудоемкости их изготовления; H — общее количество деталей этого объекта.

Коэффициент прогрессивности технологических процессов изготовления объекта ($K_{пр.т.п.}$) вычисляют по формуле:

$$K_{пр.т.п.} = \frac{H_{пр.т.п.}}{H_{т.п.}}, \quad (9.6)$$

где $H_{пр.т.п.}$ — количество наименований прогрессивных технологических процессов изготовления объекта, которое зависит от программы выпуска предмета труда, возраста

технологии и метода изготовления. Чем выше программа изготовления предмета труда, тем больше должен быть удельный вес методов, обеспечивающих минимальные затраты труда и энергии на изготовление, выше уровень автоматизации производства. К этим методам относятся точное литье, точная штамповка, обработка лазером, электрофизические, электрохимические и другие прогрессивные методы изготовления; $H_{т.л}$ — общее количество технологических процессов изготовления нового объекта.

В таблице 9.4 приведены взаимосвязи показателей технологичности объекта и затрат по стадиям его жизненного цикла. На следующем этапе исследований можно конкретизировать вид ресурса (материалы, энергия, труд, амортизация).

Указанные в табл. 9.4 результаты анализа влияния показателей технологичности на затраты по стадиям жизненного цикла объекта носят обобщенный характер. В реальных условиях результаты могут быть и другими. Главная идея заключается в том, что для всеобщей экономии ресурсов необходимо в каждом конкретном случае исследовать взаимосвязи (лучше, если они будут изображены в форме кривых) показателей технологичности объекта и затрат по стадиям его жизненного цикла.

Эстетичность товара. Эстетичность — комплексное свойство, оказывающее влияние на чувственное восприятие человеком всего изделия в целом с точки зрения его внешнего вида. Неэстетичное изделие утомляет человека, отвлекает его внимание от процесса труда, угнетает его психику. В результате ухуд-

Таблица 9.4

Влияние показателей технологичности объекта на капитальные (К) и текущие ($З_{тек}$) затраты по стадиям жизненного цикла объекта

Показатель технологичности объекта	Организационно-технологическая подготовка		Производство		Подготовка к функционированию		Эксплуатация и техническое обслуживание		Ремонты	
	К	$З_{тек}$	К	$З_{тек}$	К	$З_{тек}$	К	$З_{тек}$	К	$З_{тек}$
Коэффициент блочности конструкции	+	+	—	—	+	+	—	+	+	+
Коэффициент межпроектной унификации компонентов конструкции	+	+	+	—	+	+	—	+	+	+
Коэффициент унификации технологических процессов изготовления объекта	+	+	+	+	+	+	—	—	+	—
Удельный вес деталей объекта с механической обработкой	—	—	—	—	—	—	+	+	—	—
Коэффициент прогрессивности технологических процессов изготовления объекта	—	—	—	+	+	+	—	+	+	+

Примечание: (+) — экономия; (—) — перерасход.

шается использование изделия во времени, повышается брак в работе, снижается продуктивность. Эстетичность обуславливается рядом простых свойств, как, например, форма, гармония, композиция, стиль и т.д.²

Конструирование современных изделий должно вестись с соблюдением ряда эстетических требований, которые предъявляются к ним в связи с растущими запросами потребителей, желающих привнести в свой быт красоту окружающих его изделий, жить и работать в красивых, светлых и чистых помещениях, пользоваться удобным оборудованием, имеющим приятный внешний вид³.

Придание объекту модного, красивого внешнего вида, строгих лаконичных очертаний, подчеркнутое выделение вертикальной или горизонтальной компоновки, соблюдение эстетических пропорций и прочее обычно не только не противоречат предъявляемым к объекту техническим и эксплуатационным требованиям, а, наоборот, подчеркивают стремление создать наиболее рациональную и экономичную конструкцию.

В основе эстетических требований лежат условия рациональной композиции изделия, важнейшими из которых являются: соответствие форм проектируемой конструкции ее служебному назначению и условиям будущей эксплуатации; гармоничное сочетание формы изделия и технологического содержания выполняемой им работы; выражение характерного для изделия основного свойства (тяжеловесность, мощность, легкость, динамичность, быстроходность и пр.); соблюдение гармоничности размерных пропорций.

Последнее условие рациональной компоновки сводится к соблюдению так называемого золотого сечения, при котором соотношение длин линейных отрезков подчиняется правилу:

$$\frac{\text{Малая часть}}{\text{Большая часть}} = \frac{\text{Большая часть}}{\text{Весь отрезок}}.$$

Немаловажное значение при конструировании рабочих машин имеет и рациональное использование цвета для создания зрительного фона, яркость которого по сравнению с обрабатываемым предметом не должна отличаться больше чем на 20%.

В настоящее время используются рекомендации по цветовой отделке разных частей машины и оборудования: например, неподвижные части металлорежущих станков должны окрашиваться в светло-зеленый цвет, движущиеся — в кремовый, транспортеры — в зеленый, термическое оборудование — в серебристый, гидравлическое — в зелено-голубой и т.д.

Работы по эстетике конструирования ведут художники-конструкторы (дизайнеры) и скульпторы, которые совместно с конструкторами строят специальные модели (в натуральную величину или уменьшенные), используя различные материалы. Моделирование позволяет отработать компоновку, пропорции, цветовую гамму, удобство расположения органов и средств управления.

Рациональная архитектурная форма объекта, его композиционная стройность и выразительность цветового оформления, разумно сочетаясь с техническими параметрами, обеспечивают объекту те качества, которые требуют потребители.

Показатели стандартизации и совместимости объекта. Стандартизация предусматривает рациональное сокращение количества типоразмеров составных частей в проектируемых и изготавливаемых объектах.

К показателям стандартизации и унификации относятся следующие:

а) коэффициент стандартизации объекта ($K_{\text{ст}}$):

$$K_{\text{ст}} = \frac{H_{\text{ст}}}{H}, \quad (9.7)$$

где $H_{\text{ст}}$ — количество типоразмеров (наименований) составных частей объекта, выпускаемых по государственным, республикан-

² См.: Богатин Ю. В. и др. Качество техники и экономика. М., 1973. С. 54.

³ См.: Бартышев Л. В. Организация и экономика технической подготовки производства. М., 1972. С. 54.

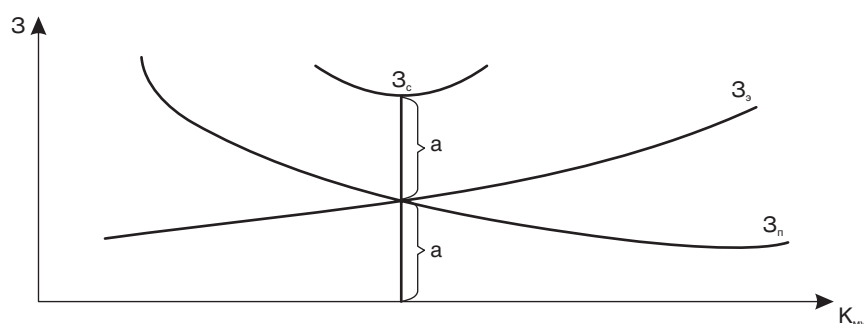


Рис. 9.6. Зависимость затрат в сферах производства (Z_p) и эксплуатации (Z_e) объекта от коэффициента межпроектной унификации составных частей объекта (K_{my})

ским стандартам, а также стандартам фирмы (предприятия), кроме стандартных крепежных изделий; N — общее количество типоразмеров составных частей объекта (без стандартных крепежных изделий);

б) коэффициент межпроектной унификации комплектов конструкции объекта;

в) коэффициент повторяемости составных частей объекта (K_n):

$$K_n = \frac{n}{N} > 1, \quad (9.8)$$

где n — общее количество повторяющихся составных частей объекта (без стандартных крепежных изделий), шт.

Кроме перечисленных показателей, также рассчитываются и анализируются коэффициенты повторяемости и унификации по конструктивным элементам: размеры, радиусы, диаметры, резьбы, фаски, материалы, покрытия, термообработка, окраска, мощность и другие элементы. Оптимальный уровень унификации определяется на основе экономических расчетов, учитывающих затраты по стадиям жизненного цикла объекта (табл. 9.5).

Таким образом, оптимальный уровень унификации определяется на основе расчета производственных и эксплуатационных затрат (рис. 9.6).

Анализ рисунка показывает, что с повышением уровня унификации затраты в сфере производства снижаются, а в сфере эксплуа-

тации, наоборот, — увеличиваются, так как приходится применять один и тот же унифицированный объект в разных условиях, иногда с его недогрузкой. Поэтому оптимальный уровень унификации ($K_{м.у.опт}$) определяется на основе суммарных затрат (Z_c). Этот подход приемлем для изделий крупносерийного и массового производства, для которого доля затрат в сфере производства незначительна, уровень унификации определяется по единому критерию — величине суммарного полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл.

По результатам исследования влияния уровня унификации объекта на отдельные технико-экономические показатели можно делать только частные выводы и находить резервы улучшения этих показателей при условии, что другие показатели (качество, затраты у потребителя) не ухудшатся.

Патентно-правовые показатели объекта. Патентно-правовой уровень промышленного изделия оценивается при помощи двух безразмерных показателей: показателя патентной защиты (или патентоспособности) и показателя патентной чистоты⁴.

Официальным документом, свидетельствующим о патентной защите и патентной чистоте изделия, является патентный формуляр, заполняемый в соответствии с ГОСТ 2.110–68.

⁴ См.: Сборник нормативно-технических документов по оценке уровня качества продукции. М., 1975.

Таблица 9.5

**Источники экономического эффекта и возможных потерь
от унификации объектов по стадиям их жизненного цикла**

Стадия жизненного цикла объекта	Источники получения экономического эффекта от унификации объекта	Возможные потери от унификации объекта
Стратегический маркетинг и НИОКР	Сокращение затрат и сроков выполнения НИ-ОКР и экспериментальных работ. Сокращение затрат на изготовление опытных образцов и макетов, на их испытания и доводку	Увеличение объема работ на поиск необходимой информации. Увеличение затрат на составление типовых технологических процессов. Заимствование устаревших технических решений
Освоение и производство	Сокращение затрат на разработку технологии изготовления серийного объекта, на разработку и изготовление оснастки и инструмента, на складские помещения путем пересмотра номенклатуры объектов. Сокращение условно-постоянной части накладных расходов. Сокращение потребности в основных средствах, производственных запасах. Высвобождение производственных площадей и мощностей. Повышение фондоотдачи. Высвобождение производственных рабочих	Дополнительные капитальные вложения на новое оборудование, оснастку и инструмент при увеличении серийности производства. Повышение мощности технологического оборудования при сокращении параметрического ряда. Увеличение затрат на складские помещения за счет увеличения габаритов объекта. Рост норм расхода материалов
Сервис потребителей товара	Сокращение затрат на транспортирование и хранение объектов, на изготовление, содержание и ремонт необходимого количества тары. Сокращение потребности в запасах объектов (за счет сокращения типоразмеров) и складских помещений. Сокращение потерь при улучшении условий хранения объектов	Сужение круга потребителей. Увеличение затрат на транспортирование объекта и складские помещения вследствие увеличения массы и габаритов объекта
Эксплуатация и ремонты	Сокращение затрат в результате улучшения показателей качества объекта в связи с уменьшением номенклатуры и объема запасных частей. Сокращение затрат на проверки испытываемого после ремонта объекта. Применение экономичных методов ремонта	Неполное использование паспортных данных унифицированных объектов. Увеличение затрат на эксплуатацию при увеличении массы объекта. Увеличение косвенных расходов

Показатель патентной защиты характеризует количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном изделии (в том числе и созданных при его разработке), т.е. степень защиты изделия принадлежащими отечественным фирмам авторскими свидетельствами в стране и патентами за рубежом с учетом значимости отдельных технических решений.

Показатель патентной чистоты характеризует возможность беспрепятственной

реализации товара на внутреннем и внешнем рынках.

Товар обладает патентной чистотой в отношении данной страны, если он не содержит технических решений, подпадающих под действие патентов, свидетельств исключительного права на изобретения, модели, промышленные образцы и товарные знаки, зарегистрированных в этой стране.

При определении показателя патентной чистоты товара необходимо учитывать, что товары, выпускаемые для реализации толь-

ко внутри страны, не должны нарушать действующие патенты исключительного права, выданные в РФ (СССР), а изделия, которые могут стать объектами экспорта, не должны нарушать действующие патенты третьих лиц, выданные в предполагаемых странах экспорта.

Для вновь разрабатываемых товаров это требование можно выполнить, обеспечив им патентную чистоту в отношении стран, занимающих ведущее положение в мире в данной области.

К последней группе показателей качества продукции относятся сертификат соответствия и знак соответствия на товар, выданные аккредитованной международной организацией. Сертификация бывает обязательной и добровольной.

По уровню качества товаров и услуг передовые позиции в мире держат развитые страны.

Германия сохраняет за собой высокие позиции в отношении качества промышленной продукции (при недостаточной производительности), а Скандинавские страны держат мировое первенство по качеству оказываемых услуг. Франция и Англия уделяют особое внимание как качеству, так и производительности. Италия, Испания приближаются к лидерам.

Япония, США делают упор на обеспечение конкурентоспособности товара, требующего внедрения систем управления не только качеством (всеобщее управление качеством — TQM) на основе стандартов, но и другими аспектами (стратегическим менеджментом, автоматизацией систем менеджмента и др.).

Система показателей качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке

Повышение качества сервиса потребителей товара является одним из условий фактического удовлетворения потребностей покупателей и реализации стратегии организации путем продажи товара. Место этого показателя в системе показателей конкурентоспособности товара показано на рис. 9.7.

Повторяем, что каждая группа товаров будет иметь свои показатели качества сервиса и их значимости. На рисунке 9.7 представлены показатели первого уровня (с одной цифрой) системы показателей конкурентоспособности товара. Ниже, с двумя цифрами через одну точку — показатели второго уровня, с тремя цифрами — показатели третьего уровня, которые здесь подробно не рассматриваются. Для конкретных товаров и условий рынка довольно лег-

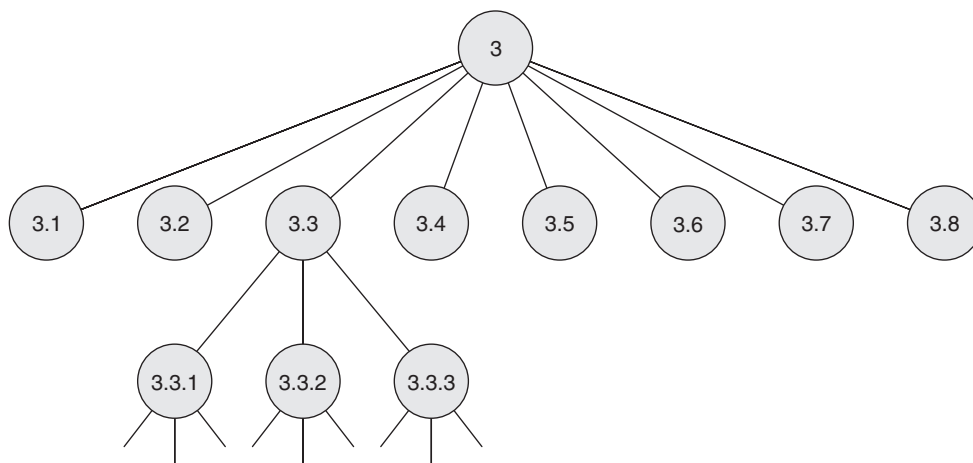


Рис. 9.7. Система показателей качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке

ко определить показатели третьего уровня по названию показателя второго уровня. Например, 3.3 — документальное оформление товара, 3.3.1 — показатель полноты сопроводительной документации, 3.3.2 — показатель достоверности информации 3.3.3 — показатель качества оформления документации.

К определению состава показателей качества сервиса следует подходить комплексно, рассматривая их поочередно с позиции покупателя.

В общем случае к частным показателям качества сервиса товара на конкретном рынке могут относиться:

- 1) качество (достоверность, добросовестность, этичность) рекламы на товар;
- 2) гарантийный срок бесплатного технического обслуживания покупателя;
- 3) качество маркировки и упаковки товара;
- 4) коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации на товар;
- 5) имидж торговой марки, изготовителя и торгового центра;
- 6) качество обслуживания покупателя в торговом центре;
- 7) трудоемкость подготовки товара к функционированию или употреблению;
- 8) качество послепродажного обслуживания покупателя и утилизации товара и др.

Используя способ элиминирования, т. е. оставляя показатели качества товара, его цены и затрат в сфере потребления как составляющих конкурентоспособности на прежнем уровне, неизменными, можно определить зависимость объема продаж от интегрального показателя качества сервиса товара. Теоретически зависимость будет иметь следующий вид (рис. 9.8).

Анализ данного рисунка показывает, что до точки V_A объем продаж растет очень медленно в связи с низким качеством сервиса потребителей товара. Достигнув по качеству сервиса уровня конкурентов, производитель увеличивает объем продаж (от точки А до точки Б). Затем объем продаж опять затормаживается, несмотря на повышение качества сервиса потребителей товара. Это свидетельствует о том, что сдерживающим фактором в конкуренции (узким местом) является уже другой показатель конкурентоспособности. Для его определения нужно проводить системный анализ проблемы.

Качество сервиса потребителей товара на конкретном рынке по значимости является четвертым показателем первого уровня дерева конкурентоспособности товара. К остальным трем показателям относятся: качество или полезный эффект товара, его цена, затраты в сфере эксплуатации товара за нормативный срок его службы (исполь-

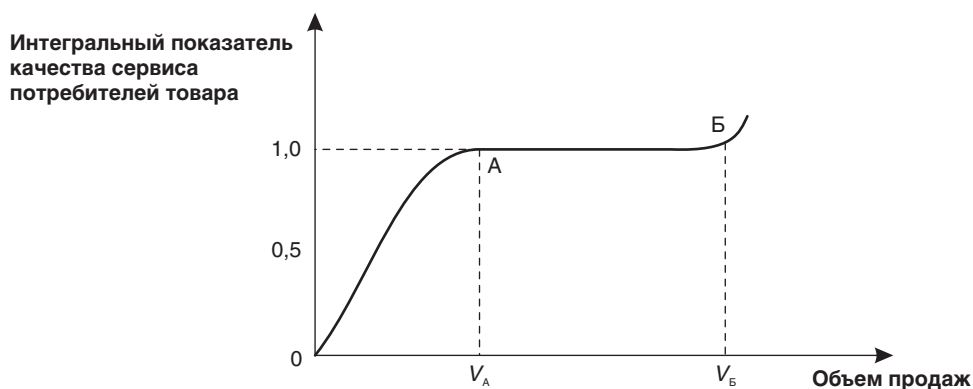


Рис. 9.8. Зависимость объема продаж от качества сервиса потребителей товара на конкретном рынке

зования). Значимость этих интегральных показателей первого уровня дерева конкурентоспособности товара, как уже говорилось, примерно следующая: 4: 3: 2: 1, т.е. сначала следует повышать качество товара, затем снижать его удельную (на единицу полезного эффекта) цену, повышать качество сервиса, снижать эксплуатационные затраты. На практике большинство организационно-технических мероприятий по совершенствованию конструкции (структуры) объекта, технологии или организации его изготовления оказывают влияние на все четыре показателя.

Перечисленные ранее показатели качества сервиса формируются и реализуются на различных стадиях жизненного цикла товара. Например, имидж торговой марки товара формируется на стадии стратегического маркетинга, а реализуется в сферах производства и обращения. Качество рекламы не зависит от качества товара, концепция рекламы формируется на стадии стратегического маркетинга. Гарантийный срок определяют конструкторы и изготовители. Маркировку и упаковку товара, качество сопроводительной документации тоже формируют конструкторы и изготовители. Имидж торгового центра (магазина), качество обслуживания покупателя создает торговая организация. Трудоемкость подготовки товара к функционированию определяется конструкторами, а качество послепродажного обслуживания покупателя реализуется сервисной организацией. Таким образом, по месту и времени формирования и реализации обеспечение качества сервиса товара сложнее, чем обеспечение качества самого товара. В условиях жесткой конкуренции, когда борьба идет за каждую сотую долю рынка путем повышения конкурентоспособности товаров, повышение качества сервиса их потребителей является значительным резервом усиления конкурентной позиции.

Пример оценки конкурентоспособности (качества) сервиса потребителей товара приведен в табл. 9.6.

Анализ данных таблицы показывает, что в целом исследуемый товар по показателям сервиса потребителей уступает приоритетному (главному) конкуренту.

Особенно этот товар уступает конкуренту по продолжительности гарантийного срока бесплатного гарантийного обслуживания покупателей. Для повышения конкурентоспособности товара по фактору сервиса потребителей необходимо указать отдельные показатели сервиса в очередности, определяющейся степенью отставания от конкурента (см. графу 5 табл. 9.6).

Инструменты повышения качества

Рекомендуется применять 9 практических инструментов качества:

- 1) построение схемы процесса;
- 2) контрольный листок;
- 3) мозговая атака;
- 4) диаграмма Парето;
- 5) причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы);
- 6) временной ряд;
- 7) гистограмма;
- 8) диаграмма рассеяния (корреляционное поле) (см. п. 8.4);
- 9) контрольная карта.

Рассмотрим сущность и область применения перечисленных инструментов качества. *Схема процесса* (последовательность операций, маршрутная карта и т.п.) является графическим изображением последовательных стадий процесса, дает представление о программе и может быть полезной для понимания взаимосвязей стадий процесса.

При изучении процесса строят фактическую и оптимальную схемы его протекания, сравнивают их, находят отличия и потенциальные источники помех и трудностей. По результатам изучения разрабатывают мероприятия по улучшению процесса.

Контрольный листок (таблица проверок) представляет собой информацию в динамике о различных дефектах для анализа ко-

Таблица 9.6

Пример оценки конкурентоспособности (качества) сервиса потребителей товара на конкретном рынке

Частный показатель качества сервиса на конкретном рынке	Значимость показателя, доли единицы (ориентировочно)	Абсолютные значения частного показателя качества сервиса		Относительные значения частного показателя (организации) (гр. 4 : гр. 3)	Взвешенный частный показатель качества сервиса (гр. 2 • гр. 5)
		конкурента	организации		
1	2	3	4	5	6
Качество (достоверность, добросовестность, этичность) рекламы на товар, баллы (максимум 100)	0,10	100	95	0,95	0,095
Гарантийный срок (бесплатного) технического обслуживания покупателей товара, максимум 3 года	0,15	2,0	1,5	0,75	0,113
Качество маркировки и упаковки товара, баллы	0,10	95	92	0,97	0,097
Коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации, доли единицы	0,10	0,80	0,75	0,94	0,094
Имидж торговой марки, изготовителя и торгового центра, баллы	0,20	85	83	0,97	0,194
Качество обслуживания покупателя (включая доставку товара), баллы	0,15	92	96	1,04	0,157
Трудоемкость подготовки товара к функционированию, н · час	0,10	15	12	1,25	0,125
Качество послепродажного обслуживания покупателей и утилизации товара, баллы	0,10	96	88	0,92	0,092
Итого	1,00				0,967

личества и частоты бракованных изделий (табл. 9.7).

Мозговая атака используется, чтобы помочь группе выработать наибольшее число идей по какой-либо проблеме в возможно

короткое время, и может осуществляться двумя путями:

- упорядоченно — каждый член группы подает идеи в порядке очередности по кругу или пропускает свою очередь до следую-

Таблица 9.7

Контрольный листок

Дефекты	Количество дефектов по числам месяца _____				
	9	10	11	12	Итого
Неверные:	☒	☒	☒ Г	☒	
а) размер		└	└	└	26
б) контур	☒				9
в) глубина	☒ ☒ └	☒ □	☒ ☒	☒ ☒ └	8
г) масса	└	└			52
д) поверхность					7
Всего	29	22	25	26	102

щего раза. Таким способом можно побудить к разговору даже самых молчаливых людей. Однако здесь присутствует некоторый элемент давления, что может помешать формированию идеи;

- неупорядоченно — члены группы просто подают идеи по мере того, как они приходят на ум. Так создается более раскованная атмосфера.

В обоих подходах общие правила поведения экспертов одинаковы. Желательно придерживаться следующей линии поведения:

- никогда не критиковать чужие идеи. Записывать на лист или доску каждую идею. Если слова видны всем, это помогает избежать неверного понимания и рождает новые идеи;

- вопрос или повестка дня предстоящей мозговой атаки должны быть заранее согласованы с каждым участником;

- заносить на доску или на лист слова выступающего буквально, не редактируя их;

- делать все быстро, лучше всего проводить мозговую атаку за 5–15 мин.

Диаграмма Парето применяется, когда требуется представить относительную важность всех проблем или условий с целью выбора отправной точки для решения проблем, проследить за результатом или опре-

делить основную причину проблемы. Диаграмма Парето — это особая форма вертикального столбикового графика, которая помогает определить, какие имеются проблемы, и выбрать порядок их решения. Построение диаграммы Парето основано на информации из контрольных карт или других источников. Диаграмма помогает ранжировать факторы, достигать высоких результатов при минимальных затратах.

Диаграмма Парето — графический метод ранжирования факторов. Ранжирование можно осуществлять с применением корреляционно-регрессионного анализа, метода анализа структуры, экспертного метода. Порядок построения диаграммы Парето является следующим:

- 1) выбор проблем (факторов, показателей и т. п.), которые необходимо проанализировать и решить;

- 2) ранжирование проблем;

- 3) выбор критерия сравнения и периода для анализа;

- 4) построение диаграммы нарастающим итогом слева направо (рис. 9.9);

- 5) анализ диаграммы и разработка мероприятий по улучшению важнейших факторов.

Проанализировав рис. 9.9, приходим к выводу, что в первую очередь необходимо разработать и внедрить мероприятия по

укреплению технологической дисциплины, затем — по доработке конструкции, технологической оснастки.

Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы, диаграмма «рыбий скелет») является результатом структуризации проблемы (рис. 9.10).

На рисунке показано, что основными факторами конкурентоспособности товара являются: качество товара, качество сервиса потребителей товара, цена товара и затраты на эксплуатацию (применение) товара за нормативный срок службы. Для нахождения конкретных причин низкого уровня конкурентоспособности товара необходимо проанализировать все структурные составляющие конкурентоспособности, выявить узкие места (проблемы) в сравнении с показателями основных конкурентов, разработать и внедрить мероприятия по ликвидации узких мест в управлении конкурентоспособностью.

Гистограмма — кривая, построенная по крайним верхним точкам разброса статистических данных относительно среднего значения (медианы). Гистограмма характеризует нормальность распределения. Распределения могут быть нормальными (рис. 9.11а), островершинными (рис. 9.11б), плосковершинными (рис. 9.11в), смещенными влево

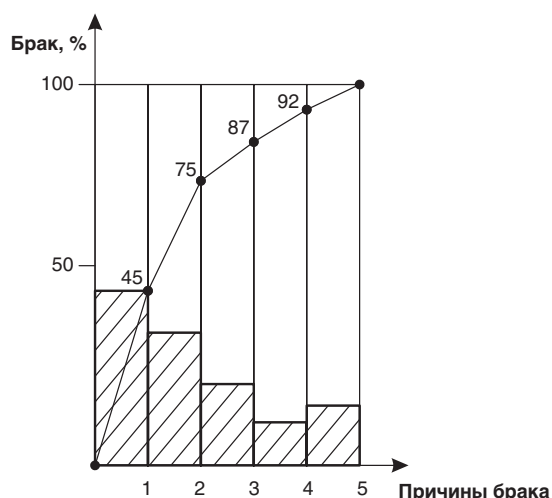


Рис. 9.9. Диаграмма Парето для анализа причины брака конкретной детали:

1 — нарушение технологической дисциплины (45% всего брака); 2 — неудачная конструкция технологической оснастки (30%); 3 — дефекты сырья (12%); 4 — недостатки в организации (5%); 5 — прочие причины (8%)

или вправо относительно центра (рис. 9.11г). Для оценки гистограммы применяются следующие критерии: среднеквадратическое отклонение, коэффициенты вариации, корреляции, асимметрии, эксцесса, критерии Фишера, Стьюдента и др. На рисунке 9.11а и б

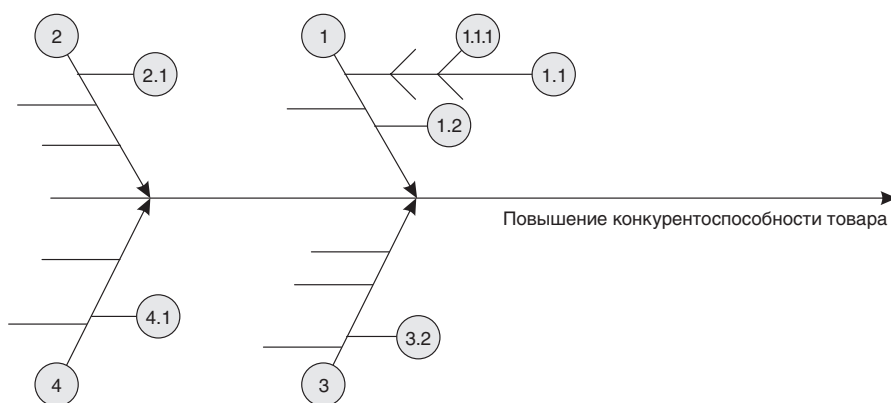


Рис. 9.10. Причинно-следственная диаграмма уровня конкурентоспособности товара:

1 — качество товара; 2 — качество сервиса потребителей товара; 3 — цена товара; 4 — затраты на эксплуатацию (применение) товара за его нормативный срок службы; 1.1, 1.2 и т.д. — показатели качества товара

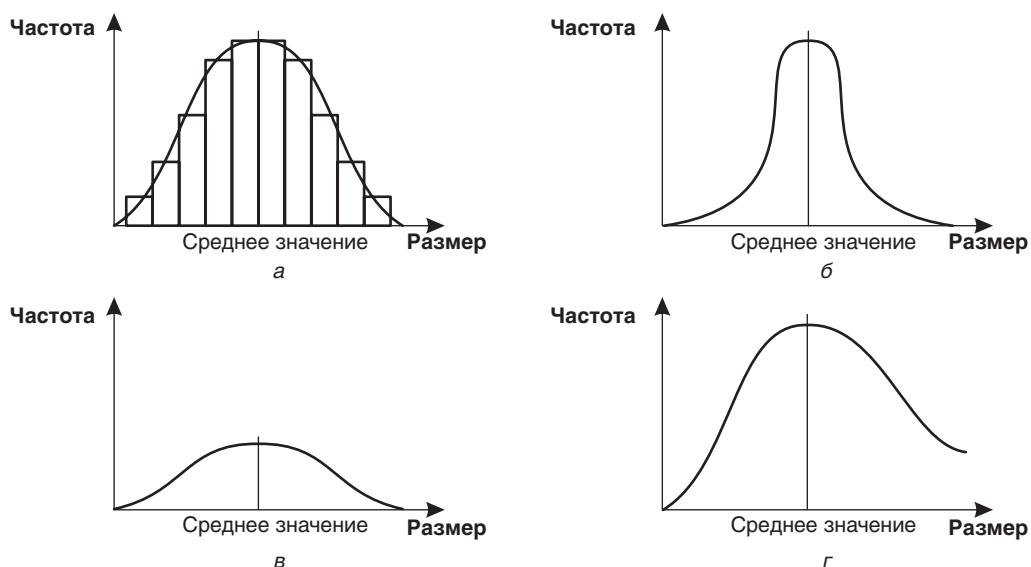


Рис. 9.11. Гистограммы. Формы распределения

технологические процессы протекают нормально, система «станок — приспособление — инструмент — деталь» отлаженная, на рис. 9.11в и г эта система требует отладки.

Временной ряд (линейный график) применяется, когда требуется самым простым способом представить ход процесса во времени, степень отклонения размера от средней линии.

Более совершенной формой временного ряда является *контрольная карта* (рис. 9.12). Анализ рисунка показывает, что в целом процесс протекает нормально, но не лучшим образом, так как имеются резкие изменения контрольных размеров. Следует отладить систему «станок — приспособление — инструмент — деталь» с тем, чтобы исключить размеры в зоне А.

Рассмотренные инструменты повышения качества применяются на передовых фирмах Японии, США, Германии и других развитых стран. Они применялись и на оборонных предприятиях СССР. Поэтому весьма вероятно, что борьба за конкурентоспособность, качество отечественных товаров начнется с внедрения данных (в основном статистических) методов. Вместе с тем рассмотренные инструменты применяются пре-

имущественно при контроле технологических процессов изготовления изделий обрабатывающих отраслей промышленности. Однако качество товаров примерно на 90% формируется не на стадии производства, а на стадиях стратегического маркетинга и инновационного менеджмента. Поэтому обеспечение конкурентоспособности следует начинать со стадии стратегического маркетинга. Отметим, что к данной проблеме необходимо применять современные научные подходы и принципы, методы и средства.

Выводы

1. Качество продукции является основным фактором обеспечения конкурентоспособности (остальные факторы — цена, качество сервиса, затраты в сфере потребления продукции). Структура приоритетов конкурентоспособности товара в статике определяется ситуацией, например соотношением 4: 3: 2: 1, т. е. главное внимание следует уделять обеспечению высокого качества продукции.

2. Показатели экономного использования сырья и материалов не следует вклю-

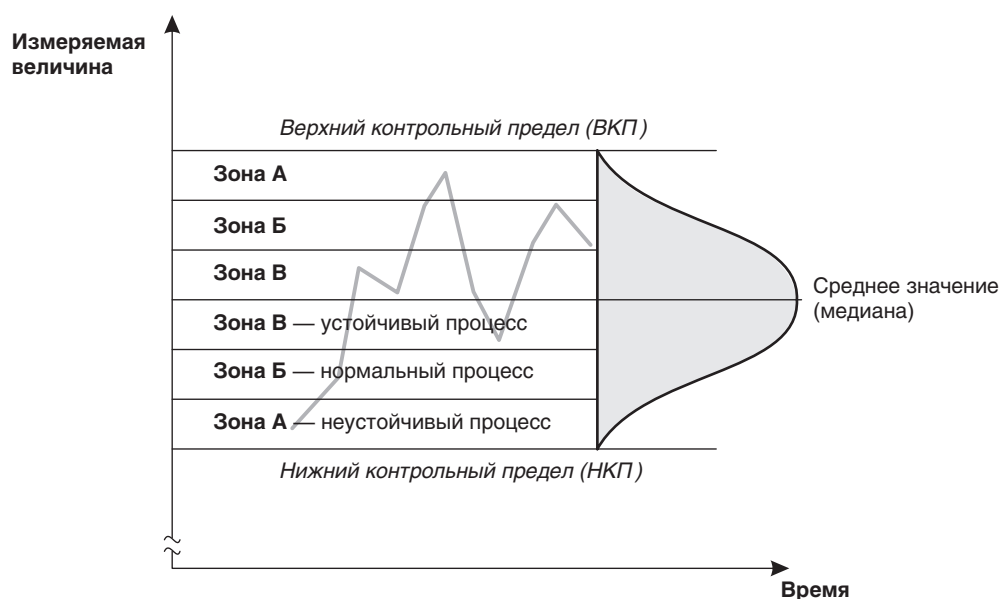


Рис. 9.12. Контрольная карта

чать в состав показателей качества продукции, они должны включаться в состав показателей ее ресурсоемкости.

3. Примерно на 90% качество продукции формируется на стадиях стратегического маркетинга и инновационного менеджмента. Поэтому нужно уделять большее внимание этим наукам (дисциплинам), а также повышению качества всех процессов.

4. Одним из действенных инструментов повышения качества продукции является стандартизация в рамках мирового сообщества.

Список литературы

1. Бартышев Л. В. Организация и экономика технической подготовки производства. М., 1972.
2. Богатин Ю. В. Качество техники и экономика. М., 1973.
3. Минько Э. В., Кричевский М. А. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004.
4. Никитин В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. СПб.: Питер, 2002.
5. Сборник нормативно-технических документов по оценке уровня качества продукции. М., 1975.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. М.: Экономика, 2005.

R. 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.

METHODS OF ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS MANAGEMENT GENERAL FUNCTIONS IMPLEMENTATION

In the continuation of the eighth theme, the author describes experts methods of valuation and their application area. There is a particular interest in the proposed scoring system for predicting useful effect, allowing to calculate the cost of the new object.

The ninth issue is devoted to management of quality and consumers service on the examples of Japan, the U. S., Western European and Russian experience. The author describes the standards for quality management systems, in most cases used as national.

Key words: regression model, factor analysis, product cost, Deming's philosophy of quality.

Правила оформления рукописей

Структура

1. Статья должна начинаться с вводной части (введения), которая включает в себя содержательную постановку рассматриваемого вопроса, краткие сведения из его истории, разъяснения относительно того, где и когда изучаемый вопрос возникает. *Должен быть ясен мотив, побудивший автора написать статью.*

2. В основной части текста дается подробная постановка задачи, в том числе с позиций конкуренции. Если вопрос сводится к анализу некоторой модели, то необходимо пояснить, как эта модель вытекает из содержательной постановки задачи. Приводимые утверждения и результаты должны быть изложены и обстоятельно разъяснены.

При написании статьи следует придерживаться специальной терминологии, характерной для той области знаний, тематике которой она посвящена.

- Используемые в основном тексте редко встречающиеся специальные термины и обозначения необходимо разъяснять.

- Не рекомендуется чрезмерное употребление аббревиатур, кроме общепринятых (за исключением тех редких случаев, когда автор претендует на открытие нового научного направления). Все аббревиатуры должны быть расшифрованы по мере их появления в тексте.

3. Заключительная часть статьи (заключение) должна содержать выводы, обсуждение полученных результатов и, если возможно, пример, иллюстрирующий их эффективность, способы применения и практическую направленность.

Требования к оформлению материала

Автору следует предоставить аннотацию к статье (не более 500 знаков, включая про-

белы) и ключевые слова. Редакция размещает их на страницах журнала по-русски и по-английски.

Список литературы оформляется по принятому в журнале стандарту. Работы в библиографическом списке нумеруются по алфавиту, причем сначала перечисляются российские источники, а затем — иностранные либо в порядке следования ссылок. Номера ссылок в тексте даются в виде сносок внизу страницы.

Возможны ссылки на электронные носители.

Если материал представляет собой электронную публикацию (т.е. имеет заголовок и авторов), он указывается в составе списка литературы. Если же, например, в статье используются какие-либо данные, предоставляемые электронным ресурсом, то предпочтительнее оформить ссылку на этот ресурс в виде концевой сноски по тексту статьи.

Примеры оформления списка литературы:

а) книга:

Гиленсон П. Г. Справочник технического редактора. М.: Книга, 1972;

б) книга коллектива авторов:

Иванов А. А., Петрович Е. А., Сидоровский Р. В. Конкурентные преимущества экономик развивающихся стран / под ред. Р. В. Сидоровского. М.: Главбухиздат, 2004;

в) статья в книге типа «сборник трудов» или «сборник статей»:

Иванов А. А., Петров И. С. Электронная коммерция. В кн.: Современный бизнес. М.: МАКС Пресс, 2004;

г) статья в журнале:

Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2000. №3(21). С. 38–76;

д) сборник трудов конференции:

Desai M., Ray A. A fault detection and isolation methodology // Proc. 20-th IEEE / Conf. On Decision and Control. San Diego, 1981.

Перед ссылкой на сайт необходимо давать условное название (это может быть последняя

страница сайта или краткое название организации, разместившей сайт).

Все таблицы должны иметь названия, а рисунки — подрисуночные подписи.

Ссылки в тексте на рисунки и таблицы должны содержать их номера.

Примеры: на рис. 2; в табл. 4

Оси графиков следует подписывать (названия могут быть весьма условными, главное, чтобы читатель мог легко понять, к чему относится данный график).

Текст в таблицах и рисунках должен быть кратким, но сокращения не допускаются.

Технические требования

Электронная версия рукописи предоставляется в формате Microsoft Word. Шрифт основного текста — Times New Roman, кегль — 12 пт, межстрочный интервал — 1.5.

В тексте и таблицах следует различать дефис (-), например, сине-красный, Римский-Корсаков, «короткое тире» (—), например, стр. 7–18, Бойль–Мариотт, тире (—), например, «они — экономисты». В MS Word им соответствуют клавиша «минус», комбинации клавиш Ctrl+«серый минус», Ctrl+Alt+«серый минус».

Все формулы, выносные и в строке, необходимо набирать в формульном редакторе Equation Editor, встроенном в MS Word, или в Math Type. Использовать их стандартные настройки, стиль Math.

- Цифры и греческие буквы, скобки в формулах, стандартные обозначения типов: sin, cos, log, e (основание натурального логарифма) пишутся прямо;

- латинские буквы (английский алфавит) набираются светлым курсивом;

- греческие буквы в формулах набираются прямым начертанием.

Пример 1. Сложная, но правильно записанная формула с помощью Equation:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(\alpha_j \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0. \quad (1)$$

Формулы нумеруются справа в круглых скобках.

Сложные формулы, расположенные на нескольких строках, желательно создавать в виде нескольких объектов Equation Editor, по одному на каждую строку.

Знак «минус» в отрицательных числах в тексте и таблицах следует набирать в виде «короткое тире» (—).

Числа в таблицах и тексте набираются с десятичной запятой.

Примеры: 12,3 + 0,8 = 13,1; 1/3 = 0,333; 12,5%.

Рисунки

Растровые иллюстрации (фотографии, экранные формы и т.п.), рисунки желательно представлять в виде объектов высокого разрешения (>225 dpi).

Дополнительно каждый рисунок следует оформлять отдельным файлом.

Рисунки должны использовать только градации серого. Фон на рисунках должен быть белый.

Как правило, графики, диаграммы представляются в виде (редактируемых) объектов Microsoft Excel.

Допускаются также рисунки в форматах CorelDRAW до версии X3 включительно; Visio; Adobe Illustrator (до версии CS3).

При подготовке рисунков можно использовать графический редактор, встроенный в Microsoft Word. Все элементы рисунка во избежание их смещения должны быть сгруппированы (при нажатой клавише Shift выделить последовательно каждый элемент и выполнить команду Group (группировать)).

Редакция оставляет за собой право отказать в публикации при невыполнении авторами вышеуказанных требований. Решение о принятии к публикации или отклонении рукописи принимается редколлегией по результатам анонимного рецензирования.

КОНКУРС МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Журнал «Современная конкуренция» приглашает читателей принять участие в Конкурсе молодых ученых.

Три лучшие работы, посвященные вопросам теории и практики конкуренции, будут опубликованы на страницах журнала, а победитель конкурса получит приз — годовую подписку на журнал **«Современная конкуренция»**.

Условия участия:

1. Возраст участника — до 35 лет.
2. Объем рукописи от 8 до 20 страниц
12 кеглем, шрифт Times New Roman.
3. Срок подачи работ — не позднее 30 декабря 2010 г.

Направления научных исследований:

- Вопросы теории конкуренции
- Конкурентная политика
- Конкурентные стратегии и тактики
- Правила конкуренции
- Антимонопольное регулирование
- Конкурентоспособность бизнеса
- Отраслевая конкуренция
- Конкурентная разведка

Регистрация для участия в конкурсе
по адресу: oaralova@mfa.ru
или по телефону: (499) 369-68-26

www.marketds.ru

Электронная версия журнала в подарок!

Журнал «Современная конкуренция» приглашает своих читателей к общению. Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов и вы сможете получить **электронную версию** свежего номера совершенно **бесплатно**. Нам важно знать ваше мнение!

Название организации/ВУЗ _____

Отдел/Кафедра/Факультет _____

Индекс _____

Область _____

Город _____

Улица _____

Дом _____

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Должность _____

Телефон (с кодом) _____

E-mail _____

WWW _____

1. Электронная версия журнала:

- ☐ Крайне необходима
- ☐ Хороша в сочетании с печатной версией
- ☐ Не нужна

2. Интересны дополнительно (если несколько, расставьте приоритеты):

- ☐ Скидка на последующие года подписки
- ☐ CD-диск с архивными материалами журнала
- ☐ Приглашение на мероприятия, проводимые журналом
- ☐ Обучающие семинары, мастер-классы
- ☐ (предложите свой вариант)

3. Ваш возраст:

- ☐ До 20 лет
- ☐ 21–30 лет
- ☐ 31–40 лет
- ☐ 41–50 лет
- ☐ 51–60 лет
- ☐ Более 60 лет

4. Материалы журнала вам необходимы для

- ☐ Преподавательской деятельности
- ☐ Написания научной работы
- ☐ Получения актуальной информации
- ☐ Другое (укажите)

Внимание!

*Все поля обязательны для заполнения.

*Заполненную анкету можно прислать по факсу (499) 369-68-26 или oaralova@mfpa.ru

*Под электронной версией понимается файл в формате pdf, полностью повторяющий печатный выпуск журнала «Современная конкуренция» № 5/2010 г.

*Заполненные анкеты принимаются до 30 декабря 2010 г.

5. Какие еще материалы по вопросам информационных технологий вы читаете:

- ☐ Интернет (укажите сайты)
- ☐ Другие журналы (укажите, какие)
- ☐ Книги российских издательств (укажите, каких)
- ☐ Книги зарубежных издательств (укажите, каких)
- ☐ Другое (укажите свой вариант)

6. Знакомы ли вы с сайтом marketds.ru?

- ☐ Да ☐ Нет

7. Отметьте наиболее интересные рубрики:

- ☐ Азбука конкуренции (или Договоримся о терминах)
- ☐ Антимонопольное регулирование
- ☐ Вопросы теории конкуренции
- ☐ История успеха
- ☐ Конкурентная борьба
- ☐ Конкурентная политика
- ☐ Конкурентная разведка
- ☐ Конкурентные стратегии и тактики
- ☐ Конкурентоспособность бизнеса
- ☐ Отраслевая конкуренция
- ☐ Правила конкуренции
- ☐ Учебно-методические материалы
- ☐ В помощь школам бизнеса
- ☐ (Добавьте свою рубрику)

Спасибо!



Эл. почта: oaralova@mfpa.ru.

И з в е щ е н и е	Форма № ПД-4 _____ ООО "Маркет ДС Корпорейшн" (наименование получателя платежа) _____ 7702267103/771901001 (ИНН получателя платежа) № _____ 40702810100100223100 (номер счета получателя платежа) в _____ ОАО АКБ "НЗ Банк" г. Долгопрудный (наименование банка и банковские реквизиты) _____ г. Москва _____ кор. счет 301 018 101 000 000 002 59 _____ ОГРН 1097746079782 БИК _____ 044552259 <i>Подписка на журнал «Современная конкуренция»</i> (наименование платежа) Дата _____ Сумма платежа: _____ руб. <u>00</u> коп. Платательщик (подпись) _____
Кассир	_____ ООО "Маркет ДС Корпорейшн" (наименование получателя платежа) _____ 7702267103/771901001 (ИНН получателя платежа) № _____ 40702810100100223100 (номер счета получателя платежа) в _____ ОАО АКБ "НЗ Банк" г. Долгопрудный (наименование банка и банковские реквизиты) _____ г. Москва _____ кор. счет 301 018 101 000 000 007 16 _____ ОГРН 1097746079782 БИК _____ 044552259 <i>Подписка на журнал «Современная конкуренция»</i> (наименование платежа) Дата _____ Сумма платежа: _____ руб. <u>00</u> коп. Платательщик (подпись) _____
К в и т а н ц и я	_____ ООО "Маркет ДС Корпорейшн" (наименование получателя платежа) _____ 7702267103/771901001 (ИНН получателя платежа) № _____ 40702810100100223100 (номер счета получателя платежа) в _____ ОАО АКБ "НЗ Банк" г. Долгопрудный (наименование банка и банковские реквизиты) _____ г. Москва _____ кор. счет 301 018 101 000 000 007 16 _____ ОГРН 1097746079782 БИК _____ 044552259 <i>Подписка на журнал «Современная конкуренция»</i> (наименование платежа) Дата _____ Сумма платежа: _____ руб. <u>00</u> коп. Платательщик (подпись) _____

СК5/2010

☐ подписка на 6 месяцев (2700 руб.) ☐ подписка на 12 месяцев (5400 руб.)

Также вы можете оформить подписку на почте по каталогу «Роспечать» - индекс 20496, по объединенному каталогу «Пресса России» - индекс 88058. По вопросам, связанным с подпиской, звоните +7(499)369-68-26

Указанные цены действительны до 30 декабря 2010 г., включают НДС и стоимость доставки по территории РФ

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.

Руководитель службы маркетинга: О. А. Аралова

тел.: (499) 369-68-26, e-mail: oaralova@mfpa.ru

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.e-library.ru и www.Dilib.ru (к оплате принимаются все виды электронных платежей,
банковские карты, возможна также оплата с помощью SMS).

Учредитель и издатель ООО «Маркет ДС Корпорейшн»
Свидетельство о регистрации ПИ №ФС77–25191

Редакция:

Руководитель департамента периодики Н. В. Разевиг

Заместитель главного редактора А. И. Коваленко

Литературный редактор Н. Н. Сулягина

Дизайн макета и верстка Б. В. Зипунов

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Измайловский вал, д. 2

Тел.: (499) 369-68-26

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»

Подписано в печать: 25.10.2010.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт».
111024, г. Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2 Б
Заказ № 340.