

научно-практический журнал

# Современная КОНКУРЕНЦИЯ

Март-апрель 2012 года

№2 (32)

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

В очередном номере журнала читателей ждет подборка интересных статей по вопросам теории конкуренции, антимонопольного регулирования и развития конкуренции, применения конкурентных стратегий и обеспечения конкурентоспособности бизнеса на разных отраслевых рынках и др.

Открывает номер статья **Ю. С. Пиньковецкой**, которая рассматривает основные аспекты функционирования малых и микропредприятий на рынках различных типов. Автор отмечает, что абсолютное большинство малых предприятий конкурирует на рынках монополистической конкуренции и рынках, стремящихся к совершенной конкуренции. При этом предприятия, конкурирующие на каждом из рынков, отличаются не только по видам экономической деятельности, но и по численности работников.

В контексте защиты от антиконкурентных действий **М. Е. Шалашова** в своей статье описывает новые нормы Европейского союза об ограничениях вертикальных соглашений в сфере интернет-торговли и электронной коммерции. В том числе автор

представляет европейскую практику наложения прямого строгого запрета на вертикальные соглашения между производителем продукции и интернет-дистрибьютором.

В статье **А. В. Андреева** с учетом условий современного этапа развития отрасли воздушного транспорта России излагается поэтапная программа формирования конкурентоспособного авиатранспортного хаба на базе московского авиаузла. Автором представлены и обоснованы рекомендации по созданию конкурентоспособного хаба и раскрыты особенности реализации указанной концепции.

**О. А. Николаев** рассматривает становление, географическую структуру и особенности конкуренции международного рынка функциональных продуктов питания и пищевых добавок, а также описывает участников этого рынка.

**Р. В. Глазов** и **С. А. Орехов** в общих чертах освещают особенности применения в современной предпринимательской практике известной концепции М. Портера о конкурентных стратегиях: лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования. Авторы не только раскрывают содержания перечисленных стратегий, но и выявляют риски применения каждой из них.

**А. Я. Ишутин** в своей статье, исследуя факторы конкурентоспособности региональных банков, применяет предложенные М. Портером концепцию ромба конкурентоспособности и комплексную классификацию факторов конкурентоспособности.

В своей статье **В. И. Кузнецов** и **Д. О. Мацюян** освещают основные моменты формирования конкурентных стратегий строительных организаций, систематизируют источники минимизации издержек и направления дифференциации. Авторами предложена классификация переменных сегментации рынка строительных услуг, являющаяся основой для разработки стратегии рыночного фокусирования.

**А. М. Самодуров** применяет описанную М. Портером методику оценки пяти сил конкуренции для анализа конкурентной среды телекоммуникационной отрасли России. Все это подчеркивает, что научные разработки М. Портера востребованы и сегодня.

В номер также вошли статьи о роли тайм-менеджмента в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, об опыте Израиля по регулированию государственных закупок, о конкурентных преимуществах вузов в консалтинговой деятельности, о методике оценки конкурентоспособности качества высшего образования, также рассмотрены другие интересные вопросы в области конкуренции и конкурентоспособности.

Главный редактор  
**Ю. Б. Рубин**

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## Теория конкуренции

*Пиньковецкая Ю. С.*

Малое предпринимательство на рынках совершенной и монополистической конкуренции . . . . . 3

---

## Конкурентные стратегии и тактики

*Глазов Р. В., Орехов С. А.*

Применение типовых конкурентных стратегий в современной предпринимательской практике . . . . . 13

*Шутов И. В.*

Механизмы конкурентных стратегий развития кредитной организации . . . . . 20

---

## Конкурентоспособность бизнеса

*Кузнецов В. И., Мацюя Д. О.*

Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве . . 26

*Лукашенко М. А.*

Тайм-менеджмент в корпоративной культуре и конкурентоспособность компании . . . . . 34

*Ишутин А. Я.*

Определение факторов конкурентоспособности регионального розничного банка . . . . . 42

---

## Правила конкуренции

*Федорченко А. В.*

Стимулирование конкуренции на внутреннем рынке Израиля через государственные закупки, стандарты и технологический аудит . . . . . 49

---

## Антимонопольное регулирование

*Шалашова М. Е.*

Электронная коммерция в ЕС: новые нормы регулирования вертикальных ограничивающих соглашений в сфере интернет-торговли . . . . . 60

---

## Отраслевые рынки

*Самодуров А. М.*

Оценка конкурентной среды телекоммуникационной отрасли по методике М. Портера . . . . . 69

*Андреев А. В.*

Концепция формирования конкурентоспособных хабов России на современном этапе развития отрасли воздушного транспорта . . . . . 75

*Николаев О. А.*

Генезис и развитие рынка функциональных продуктов питания . . . . . 85

*Алавердов А. Р.*

Консалтинговая деятельность в системе конкурентных преимуществ негосударственных вузов . . . . . 97

*Рязанова А. А.*

Методы экспертного анализа для определения значимости показателей конкурентоспособности качества высшего образования . . . . . 106

---

## На соискание ученой степени

*Костальдин А. В., Апалькова Т. Г.*

Конкурентные преимущества использования лизинга в качестве инструмента финансирования . . . . . 116

*Хожин Б. Э.*

Механизм работы венчурного оператора . . . . . 122

*Кашаева И. А.*

Проектное управление как способ обеспечения конкурентоспособности спонсорской деятельности . . . . . 130

*Альхимович И. Н., Павлова О. В.*

Центр делового развития в повышении конкурентоспособности предприятий региона (на примере Архангельской области) . . . . . 135

---

Главный редактор:

**Рубин Юрий Борисович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, ректор Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

Редакционный совет:

**Авдашева Светлана Борисовна**

доктор экономических наук, профессор, зам. директора Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ

**Гельвановский Михаил Иванович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАЕН, действительный член Академии экономических наук и предпринимательской деятельности России, генеральный директор Национального института развития РАН

**Клейнер Георгий Борисович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, академик РАЕН, действительный член Международной Академии менеджмента, зам. директора Центрального экономико-математического института РАН

**Князева Ирина Владимировна**

доктор экономических наук, профессор, проректор по науке Сибирской академии государственной службы

**Коробов Юрий Иванович**

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой Банковского дела СГСЭУ

**Светульников Сергей Геннадьевич**

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой Экономической кибернетики и экономико-математических методов СПбГУЭФ

**Сорокин Дмитрий Евгеньевич**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, первый зам. директора Института экономики РАН

**Сушкевич Алексей Геннадьевич**

кандидат экономических наук, начальник Аналитического управления ФАС

**Шаститко Андрей Евгеньевич**

доктор экономических наук, профессор МГУ им. М. В. Ломоносова, генеральный директор фонда «Бюро экономического анализа»

**Юданов Андрей Юрьевич**

доктор экономических наук, профессор Финансового университета при Правительстве РФ, член Европейской ассоциации истории бизнеса

Редакционная коллегия:

**Бабошин Алексей Владимирович**

кандидат экономических наук

**Бандурин Александр Владимирович**

доктор экономических наук, профессор

**Богданов Дмитрий Дмитриевич**

кандидат экономических наук

**Коваленко Александр Иванович**

кандидат экономических наук, зам. главного редактора

**Леднев Владимир Алексеевич**

доктор экономических наук

**Матвиенко Денис Юрьевич**

**Новашина Татьяна Сергеевна**

кандидат экономических наук, доцент

*Пиньковецкая Ю. С., канд. экон. наук, ассистент Ульяновского государственного университета, judy54@yandex.ru*

## МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО НА РЫНКАХ СОВЕРШЕННОЙ И МОНОПОЛИСТИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

*В статье рассмотрены основные аспекты функционирования малых предприятий на рынках различных типов. Большинство малых предприятий ведут свою деятельность на рынках совершенной и монополистической конкуренции. В качестве классификационных признаков по определению типа рынка выступают вид экономической деятельности, на котором специализируются предприятия, и численность их работников.*

**Ключевые слова:** малое предпринимательство, вид экономической деятельности, совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, численность работников.

### Введение

За последние годы роль малого предпринимательства в экономике страны существенно выросла. Численность занятых в этом секторе достигла почти 14% экономически активного населения страны (расчеты автора по статистическим данным<sup>1</sup>), а объем производства — четверти выпускаемой в стране продукции и услуг. Стратегией развития нашей страны<sup>2</sup> предусмотрен дальнейший рост количества малых предприятий, объемов их производства. В связи с этим актуальна проблема функционирования малых предприятий в современной рыночной экономике. Ее решение существенно повысит эффективность

малого предпринимательства, обеспечит развитие этого сектора экономики и в полной мере реализует имеющиеся у него достоинства.

Законодательно установлена численность работников малых предприятий, которая не должна превышать 100 чел.<sup>3</sup> Выделяют микропредприятия с численностью работников не более 15 чел. Отметим, что среди малых предприятий преобладают небольшие по численности работники. Это показали проведенные ранее автором исследования<sup>4</sup>.

Известно, что основными типами рыночных структур являются совершенная (чистая) конкуренция, монополия, олигополия и монополистическая конкуренция. Клас-

<sup>1</sup> Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>. Дата обращения: 17.01.2012.

<sup>2</sup> Проект стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231\\_016](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016). Дата обращения 10.01.2011.

<sup>3</sup> Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

<sup>4</sup> Пиньковецкая Ю. С. Численность предприятий малого бизнеса в Российской Федерации: результаты анализа // Экономика региона. 2009. № 2 (18). С. 224–230.

сификация сложилась в середине XX в. на основе работ гарвардских экономистов Э. Чемберлина<sup>5</sup> и Дж. Бэйна<sup>6</sup>. Рыночным структурам, в которых осуществляют свою деятельность предприятия, посвящены работы отечественных и зарубежных авторов: А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова<sup>7</sup>, К. Макконнелла, С. Брю<sup>8</sup>, Дж. Робинсон<sup>9</sup>, С. Фишера, Р. Дорнбуша, Р. Шмалензи<sup>10</sup>.

Общепринятые признаки, определяющие типы рыночных структур, — это количество предприятий на рынке, доля продукции каждого из них, доступность рыночной информации, тип предлагаемой продукции (однородная, дифференцированная), условия входа на рынок.

Вопросы отнесения тех или иных категорий средних и крупных предприятий к четырем основным типам рыночных структур достаточно освещены в отечественной и зарубежной литературе. В некоторых работах<sup>11</sup> отмечается, что малые предприятия

функционируют на рынке чистой конкуренции. Но в целом особенностям деятельности малых предприятий на различных рынках уделялось мало внимания.

В статье рассмотрены основные аспекты функционирования малых предприятий на рынках четырех указанных выше типов. При этом автором были предложены следующие гипотезы:

— определяющим признаком функционирования малых предприятий на рынке конкретного типа является вид экономической деятельности, на котором специализируется предприятие;

— большинство малых предприятий ведут деятельность на рынках совершенной и монополистической конкуренции, причем предприятия, которые конкурируют на каждом из рынков, отличаются не только по видам экономической деятельности, но и по численности работников;

— на рынке совершенной конкуренции преобладают предприятия с небольшой численностью работников (микропредприятия), а на рынке монополистической конкуренции — более крупные по размеру малые предприятия.

Поскольку рынков совершенной конкуренции в реальной жизни, как правило, нет, далее под рынками совершенной конкуренции будут подразумеваться рынки, стремящиеся к совершенной конкуренции.

Учет особенностей деятельности малых предприятий на рынках различных типов необходим, поскольку без понимания того, на рынке какого типа конкурирует конкретное малое предприятие, невозможно решение задач поддержки предпринимательства, оказания помощи и содействия малым предприятиям, создания требуемых институциональных условий на всех уровнях управления: федеральном, региональном, муниципальном.

В процессе исследований использовались исходные данные, характеризующие малые предприятия в Российской Федерации и ее отдельных субъектах (республиках,

<sup>5</sup> Chamberlin E. Measuring the Degree of Monopoly and Competition // *Monopoly and Competition and Their Regulation* / Ed. by E. Chamberlin. London, 1954. P. 264–265; Chamberlin E. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, Mass. 1946. — 396 p.

<sup>6</sup> Bain J. Chamberlin's Impact on Microeconomic Theory // *Monopolistic Competition Theory: Studies and Impact* / Ed. by R. Kuenne. New York, 1967; Bain J. Condition of Entry and the Emergence of Monopoly // *Monopoly and Competition and Their Regulation* / Ed. by E. Chamberlin. London, 1954. P. 227–237.

<sup>7</sup> Микроэкономика. Теория и российская практика / под ред. А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова. М.: КноРус, 2002. — 544 с.

<sup>8</sup> Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблема и политика. М.: ИНФРА-М, 2005. — 972 с.

<sup>9</sup> Robinson J. *The Economics of Imperfect Competition*. London: Macmillan, 1969. — 352 p.

<sup>10</sup> Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. М.: Дело Лтд, 1995. — 864 с.

<sup>11</sup> Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. М.: Финансы и статистика, 1992. — 384 с.; Пиндайк Р. С., Рубинфельд Д. Л. Микроэкономика. М.: ДЕЛО, 2001. — 808 с.

краях, областях): статистические данные<sup>12</sup>, публикации в научных сборниках и монографиях, периодической печати и Интернете. Применялись методы логического, экономико-статистического, системного анализа, математической статистики и эконометрики. Проводилось сопоставление фактических условий деятельности малых предприятий и признаков, характеризующих типы рыночных структур.

### Малые предприятия на рынках четырех типов

Исследования показали, что к рынкам монополии и олигополии может быть отнесено небольшое количество малых предприятий. Для таких рынков характерно, что одно или несколько предприятий являются производителями определенного продукта. При этом не существует хороших или близких заменителей продукции — функционируют малые предприятия, выпускающие уникальную продукцию, прежде всего предприятия художественных и народных промыслов, которые производят исторически сложившуюся в местности продукцию. В качестве примеров можно отметить декоративную роспись по дереву и керамике, художественную резьбу, кружевные изделия, резьбу по кости, деревянные и керамические игрушки, инкрустированное оружие, оренбургские и павлопосадские платки и другие аналогичные изделия. Ряд малых предприятий специализируется на изготовлении изделий из драгоценных, полудрагоценных

и декоративных камней, которые характерны для определенных районов нашей страны. Кроме того, к рассматриваемым рынкам относится небольшая часть инновационных предприятий, которые выпускают уникальную программную, техническую и технологическую продукцию.

К рынку олигополии относятся также малые предприятия, которые выпускают комплектующие изделия для крупных промышленных комплексов и сборочных предприятий (автомобильных, машиностроительных, электротехнических, химических и др.), запасные части к различному оборудованию и бытовым приборам. При этом ассортимент изделий достаточно узок.

Вместе с тем удельный вес малых предприятий на рынках монополии и олигополии невелик. Функционируют малые предприятия, специализирующиеся на крайне ограниченных видах деятельности.

Большинство же малых предприятий работает, как показали исследования, на рынках совершенной и монополистической конкуренции, поэтому в настоящей статье основное внимание уделяется деятельности малых предприятий на рыночных структурах указанных типов.

Как для совершенной, так и для монополистической конкуренции характерно наличие большого количества предприятий на соответствующем рынке. Сектор малого предпринимательства включает в настоящее время более 1,5 млн малых предприятий, при этом существенно, что малые предприятия составляют более 30% общего количества предприятий в стране (расчеты автора по данным<sup>13</sup>). Отметим, что малые предприятия, как правило, реализуют продукцию на рынках внутри субъектов страны, в которых они расположены.

Малые предприятия специализируются на пяти основных видах экономической дея-

<sup>12</sup> Малое предпринимательство в России. 2008: стат. сб. / Росстат. М., 2008. — 164 с.; Малое и среднее предпринимательство в России. 2009: стат. сб. / Росстат. М., 2009. — 151 с.; Малое и среднее предпринимательство в России. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010. — 172 с.; Сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ульяновской области. URL: <http://uln.gks.ru/munstat/default.aspx>. Дата обращения: 30.12.2011; сайт Департамента развития предпринимательства министерства экономики Ульяновской области. URL: [www.sme.ulgov.ru/gosstat/](http://www.sme.ulgov.ru/gosstat/). Дата обращения: 30.12.2011.

<sup>13</sup> Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>. Дата обращения: 17.01.2012.

тельности<sup>14</sup>. К обрабатывающим производствам относятся предприятия, производящие пищевые продукты, выпускающие текстильную и швейную продукцию, изделия из кожи, дерева, ведущие издательскую и полиграфическую деятельность, предприятия нефтяной, химической, машиностроительной промышленности, а также другие аналогичные производства. К строительству относят малые предприятия, ведущие строительство (в основном индивидуальных и малоквартирных домов, нежилых построек), реконструкцию, капитальный и текущий ремонт зданий и сооружений, включая строительство и ремонт по заказам населения. Следующим видом экономической деятельности является оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования (далее — торговля). К малым предприятиям транспорта и связи относятся предприятия сухопутного, водного, воздушного видов транспорта, а также все виды предприятий электросвязи, почтовой и курьерской деятельности. Сфера экономической деятельности, связанная с операциями с недвижимым имуществом, включает не только различные операции с недвижимым имуществом, аренду и предоставление сопутствующих услуг, но и аренду машин и оборудования без оператора и прокат бытовых изделий и предметов личного пользования, а также ряд вспомогательных услуг.

В большинстве субъектов Российской Федерации по каждому из указанных выше основных видов экономической деятельности (торговля, обрабатывающие производства, строительство, транспорт и связь, операции с недвижимым имуществом) число малых предприятий достаточно велико (100 и более предприятий).

Доля продукции на рынке, продаваемой каждым предприятием, непосредственно

связана с количеством предприятий, конкурирующих на рынке. Поскольку в каждом субъекте Российской Федерации функционирует значительное количество малых предприятий одной отрасли, на каждое из них приходится небольшая доля продукции данной отрасли. Это положение вытекает из самой экономической дефиниции малого предприятия как имеющего небольшую численность работников и небольшой объем производства. Указанная тенденция подтверждается выводами, сделанными на основе разработанных ранее экономико-математических моделей<sup>15</sup>, о том, что большинство малых предприятий имеют численность менее 9 чел. Небольшая доля продукции, приходящаяся на одно предприятие, является признаком рынков совершенной и монополистической конкуренции.

Доступность рыночной информации для малых предприятий обусловлена наличием данных о фактических ценах, скидках, подробной характеристике продукции, достоинствах той или иной продукции, гарантиях ее качества. Такая информация широко распространяется в рекламных изданиях, СМИ, в Интернете, на выставках. Предприятия публикуют свои прейскуранты, выпускают другую рекламную продукцию. Соответствующую информацию можно также получить на основании различных запросов. Учитывая особенности деятельности, каждое малое предприятие заинтересовано в максимально широком распространении данных о себе. Таким образом, информация доступна, и ограничений на ее получение, как правило, нет.

Однако барьеры, тормозящие вход малых предприятий на рынки, безусловно, существуют и связаны, в частности, с отсутствием необходимого стартового капитала, трудностями оформления соответствующих

<sup>14</sup> Система «Налоговая справка». Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. URL: <http://www.okvad.ru>. Дата обращения: 10.01.2012.

<sup>15</sup> Пиньковецкая Ю. С. Численность предприятий малого бизнеса в Российской Федерации: результаты анализа // Экономика региона. 2009. № 2 (18). С. 224–230.

Таблица 1

## Динамика роста количества предприятий

	Количество предприятий		Темп прироста, %
	2003 г.	2010 г.	
Все предприятия	3 845 278	4 823 300	25
Малые предприятия	893 000	1 621 700	82
Все предприятия без малых	2 952 278	3 201 600	8

кредитов, институциональными аспектами начала нового бизнеса и рядом других аспектов. Отметим, что такие тенденции имеют место, несмотря на наличие проблем, тормозящих развитие малого предпринимательства в стране. Анализ публикаций в прессе, а также сети Интернет<sup>16</sup>, показал, что до настоящего времени сохраняются сложности с регистрацией предприятий, ведется большое количество разнообразных необоснованных проверок.

Аналогичная ситуация характерна для оценки финансовых барьеров. Стартовые инвестиции малых предприятий, как правило, невелики и поэтому не могут рассматриваться в качестве барьера для входа на рынок. В последнее время созданы различные фонды кредитования и субсидирования возникших малых предприятий.

В целом, необходимо отметить, что рассмотренные барьеры нельзя назвать запретительными. Более того, в последнее время имеет место тенденция к снижению их уровня, которую подтверждает динамика роста числа малых предприятий<sup>17</sup> в стране (табл. 1).

Из таблицы 1 видно, что темпы роста числа малых предприятий в Российской

Федерации за период с 2003 по 2010 гг. значительно превосходили темпы роста всех других предприятий страны. Аналогичные тенденции характерны для предприятий всех федеральных округов, а также для предприятий, относящихся к различным видам экономической деятельности.

Можно сделать вывод о снижении барьеров для входа малых предприятий на рынок. Это признак их функционирования на рынках совершенной и монополистической конкуренции.

Большое количество малых предприятий одного вида экономической деятельности и небольшая доля каждого из них на рынке, отсутствие существенных барьеров для входа, доступность рыночной информации — признаки рынков совершенной и монополистической продукции, и, следовательно, именно здесь функционируют малые предприятия.

Признаком, определяющим различие рынков совершенной и монополистической конкуренции, является тип продукции, выпускаемой предприятием: однородная (стандартизированная) — для первого типа рынка, дифференцированная — для второго.

Известно, что для рынка совершенной конкуренции характерно производство предприятиями однородной продукции. В реальных условиях абсолютно однородная продукция встречается достаточно редко, поэтому далее под однородной будет пониматься продукция с близкими потреби-

<sup>16</sup> Сайт Национального института системных исследований проблем предпринимательства. URL: <http://www.nisse.ru/business/efforts/>. Дата обращения: 16.01.2012.

<sup>17</sup> Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>. Дата обращения: 17.01.2012; Российский статистический ежегодник. 2011: стат. сб. / Росстат. М., 2011. — 795 с.

тельскими качествами. В наибольшей мере соответствует признаку однородности продукция малых сельскохозяйственных предприятий. Максимально приближена к рынку совершенной конкуренции деятельность малых предприятий торговли, сферы услуг, транспорта, связи и операций с недвижимостью.

Инновационные малые предприятия также функционируют в основном на рынке совершенной конкуренции. Как правило, они выпускают один вид продукции, обусловленный научными исследованиями. Выпускать несколько видов для них нецелесообразно по технологическим причинам. Они узко специализированы и имеют небольшую численность.

Малые предприятия строительной отрасли зачастую функционируют на рынке монополистической конкуренции, поскольку абсолютное большинство строительных объектов (как жилищного, так и промышленного назначения) индивидуальны. Кроме того, степень дифференциации очень высока в связи с необходимостью учета задач, поставленных заказчиками.

Малые предприятия сферы производства в большинстве случаев выпускают дифференцированную продукцию. Вместе с тем имеется ряд малых промышленных предприятий, специализированных на выпуске стандартизированной продукции (запасные части, комплектующие, хлебобулочные изделия).

### **Анализ деятельности малых предприятий в Ульяновске**

Основные закономерности и тенденции развития малых предприятий производственной сферы рассмотрим на примере трех групп предприятий г. Ульяновска, производящих, соответственно, окна, двери и мебель. Всего в городе функционирует 592 малых предприятия сферы производства. Были проанализированы данные по 167 малым предприятиям, относящимся

к указанным группам. Они составляют 28,2% общего количества малых производственных предприятий. Из числа рассмотренных предприятий 50 выпускают двери, 54 — окна, 63 — мебель. Наличие такого количества предприятий подтверждает приведенный выше вывод о большом количестве малых предприятий, выпускающих однотипную продукцию. Анализ показал, что даже самые крупные из малых предприятий по объему производства занимают не более 10% рынка соответствующей продукции. Таким образом, каждое из малых предприятий занимает небольшой сегмент рынка.

Об отсутствии барьеров для входа малых предприятий на рынки свидетельствуют данные о том, что ежегодно начинают вести свою деятельность более 15 предприятий по производству окон, дверей и мебели. Барьеров для выхода малых предприятий с рынков также не существует, поскольку ежегодно прекращает деятельность около 10 предприятий в каждой из перечисленных групп. Таким образом, вход рассмотренных групп малых предприятий на рынки и выход с них являются свободными.

Анализ продукции рассматриваемых малых предприятий показал, что для предприятий с очень малой численностью работников она однородна, при этом цены невысоки. Для предприятий с большей численностью характерен высокий уровень дифференциации выпускаемой продукции.

Ниже представлены виды продукции предприятий, выпускающих окна. Рассматривались существенные функциональные особенности продукции и ее дизайн. Не учитывались такие параметры, как размер изделий, их цвет, применяемая фурнитура. Продукция предприятий была классифицирована по используемым материалам — дерево, алюминий и пластмасса; по используемым типам стекол — энергосберегающие, закаленные, ламинированные, тонированные, матовые, зеркальные, солнцезащитные, теплоотражающие, бро-

нированные, противоударные и пуленепробиваемые; стеклопакеты производятся одно-, двух-, трех-, четырех- и пятикамерные. Различных комбинаций используемых материалов рам и коробок, типов стекол и видов стеклопакетов достаточно много. В деятельности рассмотренных малых предприятий используются почти все возможные комбинации, что свидетельствует о высокой степени дифференциации продукции предприятий, выпускающих окна.

Предприятия, специализирующиеся на производстве дверей, выпускают как однородную, так и дифференцированную продукцию. В последнем случае двери отличаются по используемым материалам, дизайну, сложности конструкции. При этом предприятия, производящие однородную продукцию, имеют значительно меньшую численность работников.

Анализ деятельности предприятий по выпуску мебели показал, что на них производится более 38 видов различной мебели. Аналогично, как и предприятия двух других групп, они могут быть разделены на выпускающие однородную продукцию и имеющие широкий ассортимент товаров. Отмеченная выше тенденция к небольшой численности работников узко специализированных предприятий сохраняется и в данной группе.

Каждое из малых предприятий самостоятельно определяет свою ценовую политику. Переход от однородной к дифференцированной продукции позволяет повышать цены. При этом дополнительная прибыль может быть получена не за счет снижения затрат, а путем установления ценовых надбавок, обусловленных более высоким качеством продукции, лучшими потребительскими свойствами, эстетическими и дизайнерскими отличиями. Вместе с тем функционирование на рынке монополистической конкуренции требует дополнительных расходов на рекламу и продвижение товара, а зачастую и увеличения производственных мощностей.

Проведенный анализ по трем группам предприятий сферы производства Ульяновска подтвердил приведенное выше утверждение о деятельности малых предприятий на рынках совершенной и монополистической конкуренции. Причем на рынке первого типа ведут деятельность предприятия небольшого размера, с малым числом работников. Большие по размеру предприятия функционируют на рынке монополистической конкуренции.

### **Взаимосвязь характеристик малых предприятий и рынков, на которых они конкурируют**

Выпуск однородной продукции на малых предприятиях обуславливается не только спецификой самой продукции (сельскохозяйственная, комплектующие, запасные части) и отсутствием потребности в дифференцированной продукции, но и малой численностью работников, недостаточной оснащенностью, отсутствием специалистов.

Уровень профессиональной подготовки работников предприятий, выпускающих дифференцированную продукцию, как правило, выше, чем на предприятиях, выпускающих однородную продукцию. Это обусловлено тем, что малые предприятия, специализированные на выпуске однородных товаров и услуг, в большинстве случаев производят относительно несложную продукцию, соответственно, потребность в высококвалифицированных работниках у них невелика. Их перепрофилирование затруднено в связи с отсутствием необходимых средств, поэтому микропредприятиям (небольшим по размеру) сложно производить дифференцированную продукцию. Кроме того, дифференциация требует значительных инвестиций в техническое оснащение, приобретение и освоение дополнительного оборудования и технологий, обучение персонала. Именно эти факторы определяют оборот малых предприятий, что подтвержда-

Таблица 2

**Средняя численность работников  
и тип продукции по малым предприятиям**

Вид деятельности	Численность работников одного предприятия, чел.	Преобладающий тип продукции
Торговля	6	Однородная
Обрабатывающее производство	13	Однородная, дифференцированная
Строительство	11	Однородная, дифференцированная
Транспорт и связь	8	Однородная
Операции с недвижимым имуществом	8	Однородная

ется разработанными автором производственными функциями<sup>18</sup>.

Таким образом, размер (численность работников) малых предприятий, наряду с видом экономической деятельности, в значительной степени определяет их преобладание, соответственно, на рынках совершенной или монополистической конкуренции. Эта закономерность подтверждается данными, приведенными в табл. 2, в которой представлены средние значения численности работников и преобладающий тип продукции (однородная и дифференцированная) малых предприятий Российской Федерации по основным видам экономической деятельности.

Анализ данных, приведенных в табл. 2, подтверждает сделанные в процессе проведения исследований выводы о том, что большинство малых предприятий, специализированных на таких видах деятельности, как торговля, транспорт и связь, а также операции с недвижимым имуществом, ведут деятельность на рынке совершенной конкуренции. Предприятия обрабатывающих производств и строительства могут функционировать на рынке как совершен-

ной, так и монополистической конкуренции. При этом на рынке совершенной конкуренции небольшие по размеру предприятия, а на рынке монополистической продукции — предприятия, имеющие большую численность работников. В целом исследование позволили выделить два признака, определяющих, на рынке какого типа в большинстве случаев конкурирует конкретное малое предприятие: вид экономической деятельности и численность работников.

## Заключение

В статье рассматриваются закономерности и тенденции, характерные для большинства малых предприятий. Они обусловлены спецификой деятельности предприятий и преобладанием среди них, как указано выше, микропредприятий. Эти закономерности достаточно устойчивы, что подтвердил анализ малых предприятий г. Ульяновска.

Автором были рассмотрены рынки, на которых функционируют малые предприятия. На рынках олигополии и монополии предлагают свою продукцию небольшое количество малых предприятий. Абсолютное большинство малых предприятий конкурирует на рынках совершенной и монополистической конкуренции. Определяющим признаком функционирования малых предприятий на рынке соответствующего типа является

<sup>18</sup> Пиньковецкая Ю. С. Производственные функции для анализа деятельности малых предприятий // Montenegrin journal of Economics. Podgorica: ELIT (Ekonomiska laboratorija za istraživanje tranzicije). Vol. 7. № 2, December 2011, UDC 33 (51), ISSN 1800–5845, COBISS. CG-ID 9275920. С. 101–109.

вид экономической деятельности, на котором специализируется предприятие.

Основное различие между малыми предприятиями, которые конкурируют на рынках совершенной и монополистической конкуренции, обусловлено предлагаемой предприятиями продукцией: однородной или дифференцированной. Учитывая это, наряду с видом экономической деятельности в качестве признака, определяющего преобладание малых предприятий на одном из двух указанных рынков, выступает численность работников предприятия. На рынке совершенной конкуренции преобладают предприятия с небольшой численностью работников (микropредприятия), а на рынке монополистической конкуренции — более крупные по размеру малые предприятия.

В целом гипотезы, предложенные для объяснения особенностей функционирования малых предприятий на различных типах рынков, в процессе исследований получили свое подтверждение. Выводы и рекомендации могут быть использованы для обоснования дальнейшего развития малых предприятий, совершенствования их деятельности, улучшения институционального климата, определения основных направлений поддержки малого предпринимательства органами власти на всех уровнях управления. В частности, с учетом особенностей деятельности малых предприятий на рынках совершенной и монополистической конкуренции дальнейшее развитие малого предпринимательства требует решения задач снижения отмеченных административных и финансовых барьеров входа на эти рынки.

Условия входа на рынок монополистической конкуренции должны быть сравнительно легкими. При входе на рынок совершенной конкуренции препятствия должны отсутствовать. Как было отмечено, данные условия выполняются в настоящее время не в полной мере, поэтому главной проблемой, которая должна быть решена в ближайшее время, является существенное снижение имеющихся барьеров. Для этого следу-

ет уделить особое внимание формированию инфраструктуры, обеспечивающей деятельность малых предприятий со стороны федеральных, региональных и муниципальных органов власти. В частности, необходимо создание и развитие фондов, обеспечивающих финансирование на льготных условиях (с частичным возмещением кредитных ставок из бюджетов различных уровней) малых предприятий; открытие бизнес-инкубаторов и технопарков, где могут быть размещены малые предприятия с оказанием последним ряда аутсорсинговых услуг (консультирование, оценка бизнес-проектов, ведение учета и составление отчетности, предоставление в аренду высокотехнологичного оборудования); использование лизинговых схем для обеспечения основными фондами. Кроме того, для исключения административных барьеров следует решить ряд задач законодательного и институционального характера, в том числе провести корректировку законодательной и нормативной базы малого предпринимательства (уменьшающую количество нужных документов, объемы отчетности), обеспечение согласованности действий органов власти различных уровней в части снижения количества административных, фискальных, контрольных и других видов проверок. Все это обеспечит существенное повышение эффективности деятельности малых предприятий на рынках совершенной и монополистической конкуренции и создаст предпосылки для повышения роли малого предпринимательства в экономике нашей страны.

### Список литературы

1. Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>. Дата обращения: 17.01.2012.
2. Проект стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231\\_016](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016). Дата обращения 10.01.2011.

3. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
4. Пиньковецкая Ю. С. Численность предприятий малого бизнеса в Российской Федерации: результаты анализа // Экономика региона. 2009. № 2 (18). С. 224–230.
5. Chamberlin E. Measuring the Degree of Monopoly and Competition // Monopoly and Competition and Their Regulation / Ed. by E. Chamberlin. London, 1954. P. 264–265.
6. Chamberlin E. The Theory of Monopolistic Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, Mass. 1946. — 396 p.
7. Bain J. Chamberlin's Impact on Microeconomic Theory // Monopolistic Competition Theory: Studies and Impact / Ed. by R. Kuenne. New York, 1967.
8. Bain J. Condition of Entry and the Emergence of Monopoly // Monopoly and Competition and Their Regulation / Ed. by E. Chamberlin. London, 1954. P. 227–237.
9. Микроэкономика. Теория и российская практика / под ред. А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова. М.: КноРус, 2002. — 544 с.
10. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблема и политика. М.: ИНФРА-М, 2005. — 972 с.
11. Robinson J. The Economics of Imperfect Competition. London: Macmillan, 1969. — 352 p.
12. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2010.
13. Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. М.: Финансы и статистика, 1992. — 384 с.
14. Пиндайк Р. С., Рубинфельд Д. Л. Микроэкономика. М.: Дело, 2001. — 808 с.
15. Малое предпринимательство в России. 2008: стат. сб. / Росстат. М., 2008. — 164 с.
16. Малое и среднее предпринимательство в России. 2009: стат. сб. / Росстат. М., 2009. — 151 с.
17. Малое и среднее предпринимательство в России. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010. — 172 с.
18. Сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ульяновской области. URL: <http://uln.gks.ru/munstat/default.aspx>. Дата обращения: 30.12.2011.
19. Сайт Департамента развития предпринимательства министерства экономики Ульяновской области. URL: [www.sme.ulgov.ru/gosstat/](http://www.sme.ulgov.ru/gosstat/). Дата обращения: 30.12.2011.
20. Система «Налоговая справка». Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. URL: <http://www.okvad.ru>. Дата обращения: 10.01.2012.
21. Сайт Национального института системных исследований проблем предпринимательства. URL: <http://www.nisse.ru/business/efforts/>. Дата обращения: 16.01.2012.
22. Российский статистический ежегодник. 2011: стат. сб. / Росстат. М., 2011. — 795 с.
23. Пиньковецкая Ю. С. Производственные функции для анализа деятельности малых предприятий // Montenegrin journal of Economics. Podgorica: ELIT (Ekonomiska laboratorija za istraživanje tranzicije). Vol. 7. №2, December 2011, UDC 33 (51), ISSN 1800–5845, COBISS. CG-ID 9275920. С. 101–109.

*J. Pinkovetskaya, Phd in Economic Sciences, assistant, Ulyanovsk State University, judy54@yandex.ru*

## SMALL ENTREPRENEURSHIP ON THE MARKETS OF PERFECT AND MONOPOLISTIC COMPETITION

The article describes the main aspects of functioning the small enterprises in various types of markets. Most small enterprises conduct their activity in the markets of perfect and monopolistic competition. As the classifier indicators to determine the type of market are: the type of economic activity, on which specialize enterprises and quantity of their employees.

**Key words:** small entrepreneurship, the type of economic activity, perfect and monopolistic competition, monopolistic competition, quantity of employees.

**Глазов Р. В.**, канд. экон. наук, ст. преподаватель Международной академии бизнеса, г. Москва, [glazov@post.ru](mailto:glazov@post.ru)

**Орехов С. А.**, докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой МФПУ «Синергия», г. Москва, [sorehov@mail.ru](mailto:sorehov@mail.ru)

## ПРИМЕНЕНИЕ ТИПОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ПРАКТИКЕ

*В статье раскрывается концепция М. Портера о конкурентных стратегиях. Все конкурентные стратегии рассматриваются применительно к современной предпринимательской практике.*

**Ключевые слова:** конкурентные стратегии, М. Портер, конкурентоспособность.

### Введение

Субъекты современного предпринимательства ведут бизнес самостоятельно, добровольно, инициативно на свой риск и под свою ответственность<sup>1</sup>. Обладая самостоятельностью, каждый современный предприниматель реализует и отстаивает интересы в соперничестве с другими предпринимателями. В случае успеха именно ему достаются все без исключения награды победителя; в случае неудачи ему не на кого пенять — во всем виноват только он.

Современное ведение бизнеса также характеризуется постоянным ужесточением конкуренции в условиях нестабильности мировых и национальных рынков. По данным Росстата, доля убыточных отечественных предприятий, начиная с 2000-х гг., в среднем составляет 35% общего числа предприятий и организаций Российской Феде-

рации<sup>2</sup>. Рентабельность активов российского бизнеса в последние 3 года не превышает 7%<sup>3</sup>.

Еще одной характеристикой текущего положения отечественного предпринимательства служит наднациональный, трансграничный характер конкуренции, монополистические и олигополистические тенденции на многих российских рынках, связанные с проникновением иностранного капитала.

Таким образом, современные условия ведения бизнеса подразумевают применение российскими предприятиями эффективных методов борьбы, постоянное повышение собственной конкурентоспособности. Без проведения соответствующих мероприятий достижение приемлемой рентабельности бизнеса будет невозможно.

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Основы бизнеса. М.: Маркет ДС, 2008. С. 38.

<sup>2</sup> Без учета субъектов малого и среднего бизнеса. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dinfinrez.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dinfinrez.htm).

<sup>3</sup> Без учета субъектов малого и среднего бизнеса. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dinrent.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dinrent.htm).

## Конкурентоспособность бизнеса

Конкурентоспособность — совокупный потенциал предприятия, который может быть применен им для борьбы с соперниками. В состав потенциала входят земельные площади, производственные мощности, численность и качество персонала работников, финансовые ресурсы, мастерство менеджеров, наличие плодотворных деловых идей, прочность внутренних организационных структур организации, эффективность стратегических и управленческих установок, многообразие методов взаимодействия с другими субъектами бизнеса. В общем случае под конкурентоспособностью следует понимать способность субъекта предпринимательского бизнеса противостоять и противодействовать конкурентам. Противодействие может быть успешным, безуспешным либо относительно успешным / относительно безуспешным<sup>4</sup>.

Повышение конкурентоспособности тесно связано с выявлением и использованием конкурентных преимуществ. В современной литературе достаточно часто встречаются методы определения интегральной конкурентоспособности предприятия<sup>5</sup>. Интегральный показатель определяется на основе частных показателей конкурентоспособности (единичных и групповых) и, как правило, рассчитывается с использованием аддитивных моделей по следующей обобщенной формуле<sup>6</sup>:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \Pi_i,$$

где  $K$  — интегральный показатель конкурентоспособности предприятия;  
 $\alpha_i$  — весовой показатель  $i$ -го фактора конкурентоспособности.  
 $\Pi_i$  — частный показатель конкурентоспособности  $i$ -го фактора, вида деятельности.

В свою очередь, частные показатели, как правило, также определяются расчетным путем. Чуть реже встречаются мультипликативные модели по расчету интегральной конкурентоспособности, еще реже — нелинейные.

Определение и повышение конкурентоспособности предприятия носит, в первую очередь, стратегический характер. Ю. Б. Рубин считает, что «в системе конкурентного взаимодействия фирм ключевое значение имеют стратегические установки, которые вырабатываются менеджментом фирмы в отношении различных целевых групп и отдельных конкурентов. Эти стратегические установки образуются в результате выполнения менеджментом фирмы следующих задач:

- анализа степени конкурентоспособности фирмы;
- выявления конкурентного потенциала фирмы и его конкурентных преимуществ в отношении других фирм в разрезе целевых групп последних;
- формирования общестратегических представлений о перспективах развития фирмы с учетом динамики рыночных потребностей и ожиданий;
- анализа действия и предугадывания стратегических установок конкурентов;
- дифференциации контактов по различным признакам: рыночная доля конкурентов, размеры конкурентов, другие характеристики их потенциала и особенностей ниш, которые занимают конкуренты, либо претендуют на них»<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2010. С. 93–94.

<sup>5</sup> Гладышева И. В. Прогнозирование конкурентоспособности промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук. СПб, 2006.; Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006; Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008.

<sup>6</sup> Волков Д. В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы. Липецк: Материалы Кафедры менеджмента Липецкого гос. тех. ун-та, 2011.

<sup>7</sup> Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. С. 104–105.

### Конкурентные стратегии

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции конкуренции, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, который предложил набор типовых стратегий, каждая из которых основана на конкурентном преимуществе<sup>8</sup>. Добиться конкурентного преимущества предприятие должно, детерминировав свой стратегический выбор, т.е. решив, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Таким образом, первая составляющая стратегического выбора предприятия по модели М. Портера — конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара.

Низкие издержки показывают способность предприятия осуществлять разработку, выпуск и реализацию продукции с меньшими затратами, чем его конкуренты. Продавая товар по сопоставимой с конкурентами цене, организация получает большую прибыль. В свою очередь, дифференциация представляет собой способность обеспечить потребителя уникальной и большей ценностью в виде нового качества продук-

ции, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Она позволяет предприятию назначать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

Второй составляющей стратегического выбора предприятия является сфера конкуренции, на которую оно ориентируется в пределах своей отрасли. Одна из причин важности конкуренции состоит в сегментации отраслей. Почти в каждой отрасли есть четко детерминированные разновидности продукции, разнообразные каналы ее распространения и сбыта, несколько типов потребителей. В основном, выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по «широкому фронту», либо нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка. Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М. Портер объединяет в понятие типовых стратегий, которые показаны на рис. 1.

Таким образом, в основе концепции типовых стратегий лежит идея о том, что каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы его добиться, фирма должна обосновать и выбрать свою стратегию. Схема получения прибыли фирмой в зависимости от вы-

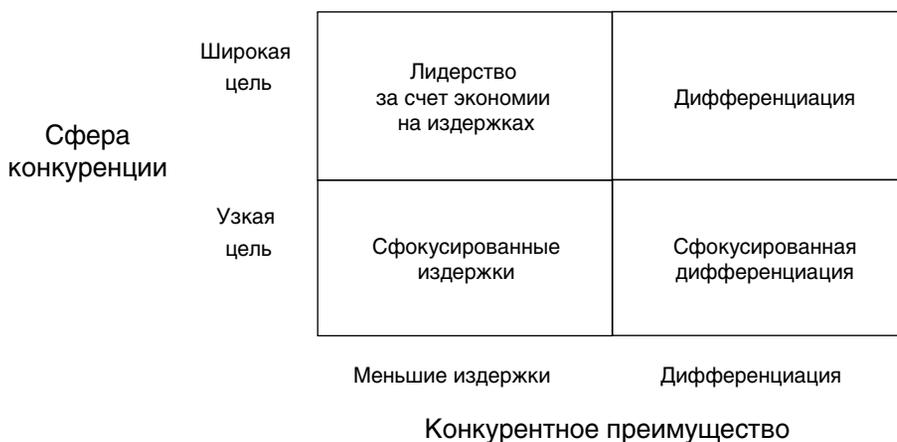


Рис. 1. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

<sup>8</sup> Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010.

Средняя цена	Прибыль	Прибыль	Прибыль
	Себестоимость	Себестоимость	Себестоимость
	Средний игрок	Лидер по издержкам	Дифференциатор

Рис. 2. Типовые стратегии и прибыльность

бранной типовой стратегии представлена на рис. 2.

### Лидерство по издержкам

Говоря о стратегии лидерства по издержкам, следует отметить, что существует много способов снижения себестоимости с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества. Отметим некоторые способы снижения себестоимости, которые связаны с движением по кривой опыта и увеличением масштабов производства, которые позволяют достичь максимального эффекта экономии.

Как показано на рис. 3, при движении по кривой опыта более низкий уровень себестоимости будет достигаться по мере роста объемов производства. Это связано с тем, что многократное изготовление типовой продукции приводит к нахождению наиболее эффективного способа ее производства.

Философия экономии на масштабах производства основана на кривой опыта, которая была предложена в 1926 г., когда при помощи эмпирического анализа обнаружилось, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается<sup>9</sup>. Согласно

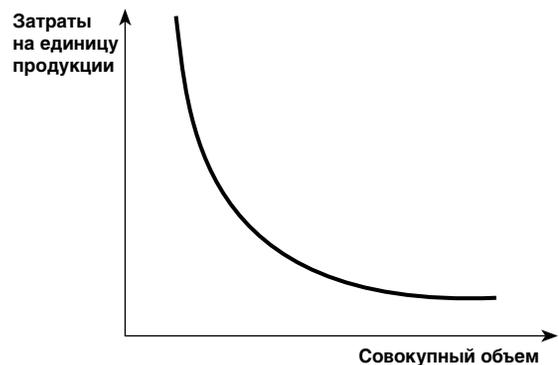
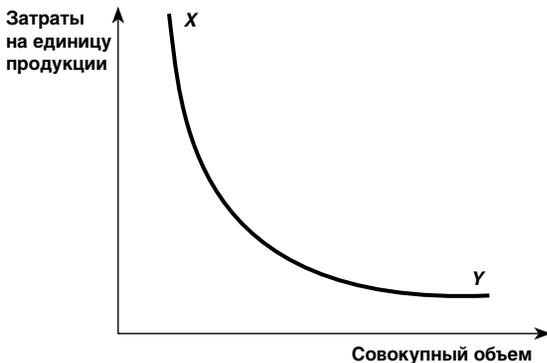


Рис. 3. Кривая опыта

данной теории особое значение придается росту рыночной доли предприятия, так как это позволяет увеличивать объемы производства и двигаться вниз по кривой опыта в направлении снижения производственных затрат. Таким образом, предприятие добивается увеличения нормы прибыли и, соответственно, повышения своей конкурентоспособности.

Следует отметить, что трансфер производственных навыков и перераспределение сфер деятельности позволяет диверсифицирующемуся предприятию получать от работы совместных производств прибыль большую, чем от независимо действующих подразделений. Экономия от масштаба производства возникает в том случае, когда существует возможность сократить управленческие издержки за счет централизации

<sup>9</sup> Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005. С. 164.



**Рис. 4.** Экономия на масштабах производства

функций управления, производственные затраты — за счет использования внутренних взаимосвязей (рис. 4).

Итак, низкая себестоимость позволяет предприятию проводить эффективную ценовую конкурентную политику и аккумулировать прибыль, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Отсюда следует, что не снижение себестоимости формирует конкурентные преимущества, а возможности, которые этот процесс предоставляет для улучшения конкурентоспособности продукции предприятия.

Следует отметить, что существует несколько рисков, которые связаны со стратегией лидерства по издержкам<sup>10</sup>.

Во-первых, чрезмерный акцент на эффективности может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей. В частности, во многих отраслях требования потребителей стали более современными и индивидуализированными. Производитель с низкими издержками, который занимается производством стандартного, нефирменного продукта, может в один прекрасный день обнаружить, что круг потребителей его продукта сокращен конкурентами, кото-

рые подстраиваются и совершенствуют продукцию в соответствии с требованиями времени.

Во-вторых, если отрасль, действительно, является отраслью по производству товаров широкого потребления, риск от стратегии низких издержек значительно выше. Это происходит потому, что в данном случае может быть только один лидер по издержкам, и если фирмы ведут исключительно ценовую конкуренцию, то второе и третье места по издержкам дают лишь незначительные преимущества.

В-третьих, многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы. Конкуренты, например, могут приобрести завод с наиболее эффективным масштабом производства, и по мере перехода отрасли в стадию зрелости эффект кривой опыта будет сведен на нет, так как большинство фирм уже получило в свое распоряжение все преимущества накопленного опыта. Но, вероятно, наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, существующей в данной отрасли, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые покрывают постоянные производственные затраты.

## Дифференциация

*Стратегия дифференциации* постулирует необходимость отличаться от других предприятий. Ключ к успеху при проведении в жизнь стратегии дифференциации — это уникальность, которая представляет ценность для потребителей. Если они готовы платить за уникальную продукцию большую цену, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности при условии контроля издержек со стороны предприятия.

Из вышесказанного следует, что предприятие, применяющее стратегию дифференциации, должно знать потребности сво-

<sup>10</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009.

их клиентов и предоставлять именно требуемый набор качеств. Достигнув успеха, такая организация формирует определенную группу потребителей, которая не будет искать продукты-субституты, предлагаемые конкурентами.

Успешная реализация стратегии дифференциации снижает остроту конкуренции, так как на повышение цен лояльные потребители, ценящие эксклюзивность, практически не реагируют. Кроме того, приверженность потребителей играет роль отраслевого барьера для входа на рынок новых конкурентов.

Однако у стратегии дифференциации можно определить ряд рисков, осложняющих ее реализацию.

Во-первых, если базис дифференциации легко копируется, то другие предприятия будут восприниматься как предлагающие ту же продукцию, а конкуренция сведется к ценовой.

Во-вторых, предприятия, которые ориентируются на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены организациями, чьи усилия нацелены только на один сегмент.

В-третьих, основанная на процессе постоянного совершенствования продукции стратегия несет риски потери финансовой устойчивости предприятия, которое осуществляет максимальные расходы на НИОКР, в то время как конкуренты используют результаты его исследований и разработок в своих интересах.

## Фокусирование

*Стратегия фокусирования* подразумевает определение небольшого сегмента рынка и максимальное удовлетворение потребностей сегмента по сравнению с конкурентами. Стратегию фокусирования может применять как предприятие — лидер по издержкам, так и предприятие — дифференциатор. Поэтому, согласно М. Портеру, организации могут конкурировать по широкому фронту (несколько сегмен-

тов) или сосредотачиваться на узком направлении. Оба варианта стратегии фокусирования базируются на различиях между целевыми и остальными сегментами рынка. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента.

Основным риском применения стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может сократиться (изменение вкусов, демографические изменения и т. д.). Также конкуренты могут начать работать с эксплуатируемым сегментом, превосходя искомое предприятие в удовлетворении потребностей покупателей.

По мнению М. Портера, самая большая стратегическая ошибка состоит в желании предприятия применять все конкурентные стратегии одновременно. Организация, которая не сделала выбор между стратегиями — быть ей лидером в области издержек или заниматься дифференциацией, — рискует застрять на полпути. Такие предприятия пытаются добиться преимуществ на основе как низких издержек, так и дифференциации, но фактически не получают ничего. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что фирма — лидер по издержкам, дифференциатор или фирма со сфокусированной стратегией будут иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Организация, застрявшая в середине, получит значительную часть прибыли только в том случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно или если и все остальные предприятия находятся в подобном положении.

## Заключение

Следование той или иной типовой стратегии предполагает, что у предприятия име-

ются определенные ограничения, которые затрудняли бы копирование конкурентами выбранных ею стратегий. Так как эти барьеры не являются непреодолимыми, предприятию требуется постоянно инвестировать в инновации.

Применение конкурентных стратегий М. Портера в современной предпринимательской практике российских организаций имеет ряд объективных преимуществ. Во-первых, у их руководителей имеется готовый набор стратегических направлений для работы и развития своей организации. Во-вторых, упрощается анализ стратегических действий конкурентов. В-третьих, снижаются затраты на поиск инструментов анализа и принятия управленческих решений. Таким образом, научные разработки М. Портера актуальны и сегодня, а их применение позволит увеличить конкурентоспособность российских предприятий за счет повышения эффективности стратегических решений, принимаемых их руководством.

### Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009.
2. *Волков Д. В.* Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы. Липецк: Материалы Кафедры менеджмента ЛГТУ, 2011.
3. *Гладышева И. В.* Прогнозирование конкурентоспособности промышленного предприятия: дисс. канд. экон. наук. СПб., 2006.
4. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. *Портер М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2010.
6. *Рубин Ю. Б.* Основы бизнеса. М.: Маркет ДС, 2008.
7. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2010.
8. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005.
9. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008.
10. Данные официального сайта Росстата. URL: <http://www.gks.ru>.

---

*R. Glazov, Ph. D., senior teacher, International Business Academy, Moscow, [glazov@post.ru](mailto:glazov@post.ru)*

*S. Orehov, Ph. D., Professor, MFPU «Synergy», Moscow, [sorehov@mail.ru](mailto:sorehov@mail.ru)*

### TYPICAL COMPETITIVE STRATEGIES BY M. PORTER: APPLICATION IN MODERN BUSINESS PRACTICES

The article deals with Michael Porter's concept of competitive strategies. All competitive strategies are considered in application to modern business practice.

**Key words:** competitive strategy, M. Porter, competitiveness.

*Шутов И. В., преподаватель МФПУ «Синергия», г. Москва, lshutov@mfpa.ru*

## МЕХАНИЗМЫ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*В данной статье рассматриваются подходы к формированию эффективных механизмов построения оптимальной стратегии развития организации, в частности кредитной. Анализ различных методов оценки конкурентоспособности стратегии кредитной организации позволяет выявить те из них, которые при необходимости в краткие сроки дают точное понимание ее положения на рынке, способны предоставить более конкретную информацию о конкурентоспособности многих региональных банков, с высокой точностью оценки конкурентных преимуществ.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, стратегия, эффективность, развитие, кредитная организация, банк, банковские услуги.

### Введение

**Д**ля обеспечения эффективного стратегического планирования необходимо наличие соответствующих инструментов, которые представляют собой набор определенных методик, подходов, моделей, автоматизированных процессов и систем. К ресурсам, обеспечивающим процесс стратегического планирования, можно отнести финансы, кадры, производственные, материально-технические и другие ресурсы предприятия.

Предпринимательство — это процесс непрерывного поиска изменений в потребностях, спросе конечного потребителя на продукцию или услуги, удовлетворения потребности путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, ориентированных на самые лучшие новации, приносящие максимум производительности на каждой из стадий процесса воспроизводства. При этом хотелось бы сделать акцент не на максимизации прибыли, а на потребностях потребителя, удовлетворение которых, благодаря высокому уровню организации предпринимательства, и может принести максимальную прибыль.

Являясь ядром рыночной экономики, конкуренция капиталов определяет экономические взаимоотношения между собственниками, владельцами капиталов и другими предпринимателями. Конкуренция вызывает расширение производства и понижение цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства, сокращает потери и, в том числе, непроизводительные затраты, содействует ускорению технического прогресса, улучшению качества продукции, усиливает хозяйственную и коммерческую инициативу предпринимателей, создает возможность выбора видов деятельности и ее организации.

Конкуренция указывает предпринимателям, в основном, направления поиска способов предложения более качественных и дешевых услуг, чем те, которые уже имеются на рынке, выявляет изменения в системе разнообразных потребностей и неизвестных ранее способов их удовлетворения. Таким образом, конкурентный механизм объективно предполагает использование определенных приемов и методов соперничества. Под конкурентной политикой понимаем наличие динамического подхода к совершенствованию условий конкуренции, при котором соз-

даются оптимальные условия для улучшения продуктов и технологий, формирования рынков, новых источников сырья и благоприятного инвестиционного климата, а также предотвращается возникновение неоправданных конкурентных преимуществ или осуществление контроля над ними.

### **Конкурентные преимущества банков**

Кредитные организации достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов.

Банки могут представлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные услуги или обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены. Таким образом, конкурентные стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении — анализ конкурентов, следующий — разработка конкретных стратегий, которые позволяют банку занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наибольшее преимущество перед конкурентами.

Целевая установка развития конкурентных преимуществ должна быть ориентирована на выявление потенциальных рынков на основе как существующих, так и будущих потребностей, на обеспечение быстрой адаптации к изменениям в окружающей среде и развитие стратегического мышления, определяющего перспективы развития кредитной организации. Необходимость переустройства деятельности банка вызвана изменениями в окружающей среде и, прежде всего, возрастанием ее неопределенности, а также изменениями в организации крупных предприятий в результате их интернационализации, концентрации и диверсификации. Традиционный подход ориентирован на краткосрочный период и на достижение заданных

объемов продаж посредством использования некоторых тактических приемов и на сегодняшний день не способен обеспечить адаптивность к изменениям внешней среды.

Успех на рынке зависит от умения кредитной организации организовать свою деятельность с учетом растущих требований клиентов. Особую актуальность в связи с этим приобретает новая концепция управления, предполагающая быструю адаптацию этой кредитной организации к изменениям внешней среды.

Сегодня недостаточно одного понимания потребителей. Наступило время напряженной конкуренции на всех рынках. В результате у банков нет другого выбора, как быть конкурентоспособными. Им следует уделять не меньше внимания анализу и наблюдению своих целевых потребителей.

Коммерческая деятельность кредитных организаций усложняется, их руководство оказывается не в состоянии непосредственно наблюдать за всеми происходящими в банке процессами и управлять ими. Современное управление осуществляется на основе информации о событиях. Чем сложнее технологическое и экономическое взаимодействие, тем больше информации необходимо переработать. Таким образом, качество управления определяется способностью оптимально синтезировать и усваивать информацию. В целом же, проблемы в сфере управления и коммерческой деятельности банков должны решаться за счет углубления процессов специализации и диверсификации.

### **Подходы к стратегическому планированию**

При работе в конкурентной среде руководству банков постоянно приходится трансформировать свои кредитные организации, получая новые знания, как из внешних, так и из внутренних источников. Основываясь на концепциях существующих школ стратегического планирования, можно выделить пять наиболее распространенных подходов

к разработке стратегии: формальный, стихийный, подход позиционирования, маркетинговый и подход, основанный на концепции *TQM*.

К сторонникам формального подхода относится И. Ансофф. По мнению ученого, выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбулентности окружающей среды, с которой сталкивается организация. В его анализе пять степеней турбулентности соответствуют пяти различным подходам к созданию стратегии<sup>1</sup>.

Недостаток формального подхода состоит в разграничении стратегического мышления и реальной практики управления, таким образом, организация существенно ограничивается в вопросах корректировки стратегии и разработки новых стратегических альтернатив с целью сохранения конкурентного преимущества.

Маркетинговая, т.е. рыночная ориентация процесса формирования стратегии организации появилась в середине 1980-х гг. Появление этой теории связано с именами М. Портера<sup>2</sup>, Б. Карлоффа<sup>3</sup>, Ж.-Ж. Ламбена<sup>4</sup>. Данный подход получил название «позиционирование» и направлен на развитие у субъекта хозяйствования конкурентных преимуществ для более полного удовлетворения нужд потребителей. В его рамках вводятся понятия «стратегически ориентированное маркетинговое исследование» и «бенчмаркинг» (Р. Кэмп<sup>5</sup>).

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1994; Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб.: Питер Ком, 2004.

<sup>2</sup> Портер М. Основы конкурентной борьбы. СПб.; М.; Киев: Вильям, 2000; Портер М. Конкурентные стратегии. М.: Логос, 2004.

<sup>3</sup> Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1997.

<sup>4</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996.

<sup>5</sup> Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровский: Баланс-Клуб, 2004.

Исследования М. Портера в дальнейшем нашли отражение в работах А. А. Томсона и А. Дж. Стрикленда, которые, взяв за основу базовые стратегии, предложенные М. Портером, выделили четыре различных подхода к росту<sup>6</sup>. При этом в основе процесса формирования стратегии развития субъекта хозяйствования находится концепция бенчмаркинга, которая в последние годы занимает все большее место в системе современных подходов к менеджменту качества.

Актуальность данной концепции подтверждается основной целью бенчмаркинга — совершенствование бизнеса и повышение конкурентоспособности предприятия, носит стратегический характер для организации и придает ему статус полноправного инструмента управления.

Позиционирование придерживается и М. Х. Мескон<sup>7</sup>, который полагает, что стратегия должна разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации. На взгляд ученого, у организации имеются четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. На стратегический выбор влияют следующие факторы: риск, знание прошлых стратегий, реакция владельцев акций, фактор времени.

Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования стратегии организации, разработанные М. Х. Месконом. Он рекомендует начать разработку стратегии развития фирмы с анализа портфелей ее деятельности на основе типологии рынков по матрице Бостонской консультативной группы<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2000.

<sup>7</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993.

<sup>8</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996.

Окончательный выбор стратегии повышения конкурентоспособности организации, на его взгляд, должен осуществляться ее руководителями по следующим стратегическим альтернативам: инвестировать, чтобы удержать занятую позицию; инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции и повышения конкурентоспособности; инвестировать, чтобы остановить утерянную позицию; снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»; деинвестировать и уйти с рынка<sup>9</sup>.

Ряд российских ученых и специалистов, занимающихся проблемой формирования стратегии предприятия, также придерживается подхода позиционирования. Так, Н. Н. Тренев делит процесс анализа альтернатив и создания стратегии развития на три этапа: разработка стратегии, позволяющей достичь поставленных целей; доводка стратегии до уровня адекватности целям развития организации и формирование общей стратегии; анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии предприятия и оценка степени их пригодности для достижения главных целей<sup>10</sup>. В целях повышения эффективности процесса формирования стратегии конкурентоспособности организации он предлагает осуществлять стратегическую сегментацию с целью выделения стратегических зон хозяйствования.

Несмотря на объективно практическую значимость подхода позиционирования, он не учитывает в должной степени маркетинговую и качественную составляющую процесса создания стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Основоположники стихийного подхода к разработке стратегии Д. Куин и Г. Минцберг<sup>11</sup> считают, что процесс создания стра-

тегии должен постоянно расширяться и что стратегия появляется стихийно, а не как следствие тщательного планирования. При таком подходе выработка стратегии обретает форму обучения. Стратегические инициативы реализуются теми, кто обладает способностями и ресурсами для обучения. Некоторые инициативы развиваются сами по себе или методом проб и ошибок, в то время как другие поддерживаются менеджерами среднего звена, которые распространяют их в коллективе и доводят по сведения высшего руководства, что стимулирует их развитие. Стратегические инициативы, получившие признание, принимают форму предначертанной стратегии.

Стихийный подход к формированию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия также нашел поддержку среди российских ученых.

Ю. Б. Рубин отмечает, что каждая организация осуществляет полистратегический поиск, т. е. при создании стратегии применяет две стратегические установки — на монополизацию рынка и интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции<sup>12</sup>. Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция-монополия».

Таким образом, стихийный подход привносит в процесс выработки стратегии повышения конкурентоспособности организации практическое содержание. Однако, во многом базируясь на описательных исследованиях, он не способствует созданию целостной стратегии, отвечающей потребностям внешнего и внутреннего окружения предприятия.

Ф. Котлер рассматривает процесс формирования стратегии организации с маркетинговых позиций. Окончательный выбор стратегических инициатив, по его мнению,

<sup>9</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996.

<sup>10</sup> Тренев Н. Н. Стратегическое управление. М.: Приор, 2002.

<sup>11</sup> Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: Вильямс, 2004.

<sup>12</sup> Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. М.: Экономика, 2004.

определяется той ролью, которую компания занимает в конкурентной борьбе: лидер, претендент на лидерство, последователь, «окопавшийся в рыночной нише»<sup>13</sup>. Основные идеи концепции Ф. Котлера схожи с маркетинговой теорией взаимодействия, актуальность которой подтверждается ростом объема предлагаемой стандартизированной продукции и формированием повторяющихся маркетинговых решений.

### Интегрированный подход к формированию стратегии

Один из главных ситуационных факторов при формировании стратегии развития кредитной организации — условия рынка и конкуренции на нем.

При анализе отрасли и уровня конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменения рынка, природы и интенсивности конкурентных сил. Эта совокупность способствует стратегическому пониманию ситуации на рынке и позволяет сделать вывод, является ли данный сегмент рынка привлекательным для инвестирования в него капитала предприятия.

Разработка эффективного организационного механизма формирования стратегии развития банка на основе установления сотрудничества со всеми важными группами интересов — одно из основных условий достижения устойчивой конкурентоспособности, когда соперничающие организации придерживаются схожих стратегий и способны копировать стратегическое поведение друг друга.

Каждый из существующих подходов к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации обладает определенной самостоятельностью. Однако их применение на практике носит ограниченный характер, т. к. данные подходы

отражают только одну из сторон процесса создания стратегии и не учитывают в полной мере совокупность факторов как внешнего, так и внутреннего окружения организации, которые оказывают влияние на процесс формирования стратегии. В результате этого область применения стратегии заметно сужается, равно как сокращается и ее жизненный цикл. Стратегия нуждается в более частом пересмотре и корректировке.

Руководствуясь только одним из подходов к формированию стратегии, любая организация не может адекватно оценить все открывающиеся рыночные перспективы и своевременно направить ресурсы в области, обладающие наилучшими перспективами роста и развития. Это не способствует достижению одной из основных целей кредитной организации — созданию устойчивого конкурентного преимущества.

Необходимо разработать интегрированный подход к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации, основанный на современной маркетинговой концепции и положениях *TQM*. Эффективное сочетание названных подходов способно обеспечить синергетический эффект в управлении процессами разработки и непрерывного совершенствования стратегии кредитной организации.

Актуальность и целесообразность интегрированного подхода подтверждается эволюцией взглядов на характер и содержание конкуренции. В основе современной эффективной стратегии организации лежит сотрудничество со всеми сторонами, заинтересованными в ее деятельности.

Предложенный подход отражает возможные направления развития организации с учетом состояния отрасли и места, которое предприятие занимает в ней в условиях динамизма внешней и внутренней среды компании. Интегрированный подход к формированию стратегии предусматривает вполне определенные действия руководства кредитной организации по достиже-

<sup>13</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001.

нию устойчивого конкурентного преимущества, а также мероприятия, направленные на предотвращение вероятных атак конкурентов. Реализация интегрированного подхода к формированию стратегии повышения конкурентоспособности на практике позволит руководству банка концентрировать усилия одновременно на нескольких направлениях деятельности кредитной организации, тем самым покрывая все поле рыночных возможностей.

## Заключение

Использование интегрированного подхода способствует осуществлению оптимального стратегического выбора с учетом ресурсных возможностей организации, сокращает риск принятия ошибочных решений, позволяет значительно сократить временные и материальные затраты в процессе создания эффективной стратегии и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Указанный подход предполагает действия кредитной организации, направленные на укрепление взаимоотношений с потребителями, внутренним персоналом, поставщиками и посредниками, способствуя созданию новых конкурентных преимуществ, недоступных конкурирующим организациям.

## Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1994. — 214 с.
2. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб.: Питер Ком, 2004. — 592 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. М.: Экономика, 1997. — 420 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: СПб.; Киев: Вильямс, 2001. — 944 с.
5. Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 416 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996. — 504 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993. — 560 с.
8. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: Вильямс, 2004. — 456 с.
9. Портер М. Основы конкурентной борьбы. СПб.; М.: Киев: Вильям, 2000. — 602 с.
10. Портер М. Конкурентные стратегии. М.: Логос, 2004. — 588 с.
11. Томпсон А. А. Организационные преобразования. М.: АСТ, 2003. — 814 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2000. — 412 с.
13. Тренин Н. Н. Стратегическое управление. М.: Приор, 2002. — 288 с.
14. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е издание. М.: Экономика, 2004. — 782 с.

---

*I. Shutov, teacher MFPU «Synergy», Moscow, IShutov@mfp.ru*

## MECHANISMS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF CREDIT ORGANIZATIONS

This article discusses current approaches to the development of effective mechanisms for constructing an optimal strategy of credit organization. Analysis of different methods to assess the competitiveness strategy for the credit organization can identify those that, if necessary in the short term provide understanding of its position in the market, able to provide more specific information about the competitiveness of many regional banks, with high accuracy evaluation of competitive advantage.

**Key words:** competition, competitiveness, strategy, efficiency, development, credit institution, bank, banking.



**Кузнецов В. И.**, докт. экон. наук, профессор кафедры Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, [Vkuznetsov@mesi.ru](mailto:Vkuznetsov@mesi.ru)

**Мацюян Д. О.**, аспирант кафедры Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, [MatsoyanD@gmail.com](mailto:MatsoyanD@gmail.com)

## УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

*В статье рассматриваются проблемы управления долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве, систематизируются источники минимизации издержек и направления дифференциации строительных организаций, освещаются основные моменты формирования конкурентных стратегий. Авторами предложена классификация переменных сегментации рынка строительных услуг, являющаяся основой для разработки стратегии рыночного фокусирования.*

**Ключевые слова:** долгосрочная конкурентоспособность, предпринимательские структуры в строительстве, конкурентная стратегия.

### Введение

Проблемы в управлении конкурентоспособностью предпринимательских структур вызваны современными экономическими условиями, к которым относятся: высокая динамичность внешней среды, многообразие новых продуктов, развитие информационных технологий, новые интегративные формы развития организаций. Адекватная оценка конкурентных преимуществ и слабостей организаций дает возможность обоснованно выбрать стратегию обеспечения конкурентоспособности с учетом реальных ограничений,

диктуемых как внешней, так и внутренней средой компании. Формирование стратегических подходов управления конкурентоспособностью особенно важно для тех сфер бизнеса, в которых организации обладают продолжительным производственным циклом. Одной из таких сфер является строительство.

Последние два десятилетия XX в. и первое десятилетие XXI в. экономика России характеризуется повышенными темпами доходности строительной отрасли и организаций, реализующих строительную продукцию. Однако, начиная с 2008 г., наблюдается уменьшение прибыльности строитель-

ной деятельности. По данным Федеральной службы государственной статистики<sup>1</sup>, сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) в млрд руб. составляет по годам: 2007 г. — 113,4, 2008 г. — 107,9, 2009 г. — 97,3, 2010 г. — 87. Таким образом, механизмы управления доходностью предпринимательских структур в строительстве требуют значительной корректировки с учетом изменившейся макроэкономической ситуации. Наиболее рентабельными становятся те предпринимательские структуры, которые могут обеспечить поддержание долгосрочной конкурентоспособности как основной стратегической характеристики своего развития.

### Конкурентные стратегии строительных организаций

Отметим некоторые особенности конкурентной борьбы, сложившиеся на отечественном рынке строительных услуг. Существуют входные барьеры в строительную отрасль, наиболее значительные из которых следующие: доступ к каналам сбыта строительной продукции (услуг), нормативное воздействие государства на строительную отрасль, а также потребность в капитале. Покупатель строительной продукции может оказывать существенное влияние на строительные организации. Основными формами влияния являются отказ в финансировании, а также вероятность обратной вертикальной интеграции. Поставщики строительных материалов, строительной техники, строительного оборудования и инструмента, а также рабочая сила, которую также следует рассматривать как поставщика, не обладают значительной рыночной властью над строительными компаниями.

В исследовании авторы придерживаются положения о том, что на рынке строительных услуг функционируют компании, реализую-

щие (необязательно целенаправленно) одну либо комбинацию из двух конкурентных стратегий, выделенных М. Портером: лидерства в издержках и дифференциации<sup>2</sup>. При этом важным аспектом является стремление строительных организаций сфокусировать деятельность в наиболее прибыльном рыночном сегменте (сегментах).

### Стратегия лидерства в издержках

Компании, реализующие стратегию лидерства в издержках, стремятся организовать воспроизводство строительных услуг с наименьшими затратами, ставят цель захватить как можно большую долю отраслевого сегмента, а иногда и смежные виды бизнеса (например производство и реализацию строительных материалов и комплектующих), благодаря минимальным издержкам получают высокую прибыль при среднерыночных ценах. Основное преимущество такой стратегии в строительном бизнесе проявляется во время тендерных торгов либо переговоров — основных механизмов реализации строительных услуг. Компании, реализующие стратегию лидерства в издержках, имеют больше возможностей снижения цены на свои услуги на подрядных торгах по сравнению с компаниями, стремящимися дифференцировать свою продукцию.

### Стратегия дифференциации

На отечественном рынке стратегия дифференциации связана с предложением строительной продукции, основанной на применении новых технологий, качественных и экологичных строительных материалов, высокого уровня послепродажного технического обслуживания. Дифференци-

<sup>1</sup> Строительство в России. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010.

<sup>2</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

ция может достигаться посредством меньших по сравнению с конкурентами сроков строительства, эффективного взаимодействия с поставщиками и каналами сбыта, а также со смежными строительными организациями. Компании, предлагающие дифференцированную строительную продукцию, рассчитывают на то, что клиент согласится платить за нее более высокую цену, которая сможет покрыть издержки на дифференциацию.

Заметим, что продукт строительной организации, выступающей в роли генерального подрядчика или субподрядчика, — это не готовые объекты недвижимости, а строительные услуги, связанные с подготовкой участков под застройку, возведением зданий и сооружений, монтажом инженерного оборудования, проведением отделочных работ. Объекты недвижимости, хотя и являются результатом деятельности строительных организаций, в большинстве случаев реализуются девелоперскими и риелторскими компаниями. Отметим, что объекты недвижимости обладают высокой степенью дифференциации. Ею же характеризуется и продукция поставщиков строительных организаций (строительные материалы, техника, оборудование, инструмент). Строительные организации способны использовать основные уникальности продукции смежных отраслей для усиления дифференциации собственных услуг.

Выделим основные направления дифференциации продукции строительных компаний:

- на основе местоположения объектов недвижимости, на которых строительная организация производит работы;
- на основе используемых строительных материалов и комплектующих. Дифференциация может достигаться за счет следующих свойств строительных материалов и комплектующих:
  - технологичность;
  - экологичность;
  - эстетичность;

- эргономичность;
- экономичность;
- на основе выбора целевых потребителей строительной продукции;
- на основе уровня послепродажного обслуживания (качества и стоимости);
- на основе сроков строительства;
- на основе используемых технологий строительства;
- на основе разнообразия предлагаемых строительных услуг;
- на основе маркетинговой деятельности.

### Этапы определения и реализации конкурентных преимуществ

Рассмотрим основные этапы определения и реализации конкурентных преимуществ, связанных с дифференциацией услуг строительных организаций.

1. *Анализ деятельности строительной компании, направленный на поиск источников дополнительной дифференциации продукции компании.* Он должен затрагивать все ранее рассмотренные потенциальные направления дифференциации. Также следует подвергать анализу факторы конкурентоспособности, связанные с дифференциацией (политические установки руководства компании, взаимодействие с поставщиками строительных материалов и с каналами сбыта строительной продукции, уникальные решения в цепочке создания стоимости, скорость внедрения и уровень защиты уникальных решений, взаимосвязь со смежными видами деятельности и диверсификация).

2. *Определение издержек на реализованные и потенциальные источники дифференциации.* Определение издержек на дифференциацию является неотъемлемой частью механизма повышения конкурентоспособности строительной компании. Поскольку, если затраты на дифференциацию будут превышать уровень увеличения

потребительской стоимости строительной продукции, фирму ожидает проигрыш в конкурентной борьбе с компаниями, применяющими стратегию лидерства в издержках.

3. *Выделение наиболее низкокзатратных источников дифференциации.* Они должны быть реализованы в первую очередь, поскольку не несут больших материальных рисков.

4. *Мониторинг изменений запросов потребителей и появления новых каналов реализации.* Организация должна постоянно отслеживать изменения потребительских предпочтений, а также появление новых каналов сбыта строительной продукции. Особенно эффективными методами решения этой задачи могут стать анализ деятельности конкурентов, а также исследование опыта зарубежных фирм.

5. *Сокращение издержек, связанных с дифференциацией, утратившей симпатии потребителей.* Затраты на элементы дифференциации, утратившие потребительскую стоимость, должны быть в кратчайшие сроки максимально сокращены. Дифференциация может порождать конкурентные преимущества только в случае приверженности покупателей уникальности дифференцированной продукции.

6. *Анализ объективности увеличения цены, связанной с расходами на дифференциацию.* Перед реализацией вновь найденных элементов дифференциации строительной продукции целесообразно производить прогнозирование готовности покупателя платить повышенную цену за новую уникальность. Инструментами могут служить анализ опыта работы компании, опрос экспертов, исследования деятельности конкурирующих и смежных организаций.

7. *Проведение мероприятий, направленных на реализацию новых источников дифференциации продукции строительной компании.* Внедрение новых элементов должно производиться одновременно с изменением политики рыночного позиционирования и содержания рекламы.

8. *Изменение бизнес-процессов, связанных с новыми видами дифференциации строительной продукции.* Модернизации следует подвергать бизнес-процессы, непосредственно связанные с новыми элементами уникальности: управляющие, операционные (снабжение, производство, маркетинг, продажи), поддерживающие.

9. *Смена политики рыночного позиционирования.* Смена или частичное изменение политики рыночного позиционирования должны затрагивать все процедуры, регламентирующие действия персонала (менеджеров, проектировщиков, прорабов, рабочих).

10. *Смена содержания рекламы и поиск новых источников рекламы.* В случае привнесения новых элементов уникальности строительной продукции организация не должна ограничиваться изменением содержания рекламы. Следует постоянно проводить поиски новых источников рекламы, направленных на целевых покупателей дифференцированной продукции.

11. *Защита реализованных элементов дифференциации строительной продукции от посягательства конкурирующих компаний.* Любые реализованные элементы дифференциации должны подвергаться постоянной защите от конкурентов, так как в случае их распространения в деятельности других фирм уникальность будет утрачена. Также в конкурентную борьбу за ограниченную группу потребителей вступит ряд новых фирм. Инструментами защиты могут являться коммерческая тайна, патенты, особые договоренности с поставщиками и каналами реализации.

Выделим источники конкурентных преимуществ, связанных с минимизацией издержек:

- уникальный строительный процесс;
- уникальная схема использования строительной техники и персонала;
- особый способ планирования строительной деятельности;
- применение современных ресурсосберегающих технологий строительства;

- повышение квалификации персонала, направленное на снижение брака и повышение эффективности труда;

- автоматизация и механизация строительного процесса;

- экономия на эффекте масштаба, снижение закупочных цен у поставщиков;

- вертикальная и горизонтальная интеграция;

- перемещение складов относительно территории концентрации объектов строительных компаний;

- новые источники и виды строительных материалов, техники, оборудования, инструмента, рабочей силы;

- новые источники рекламы;

- формирование новых каналов сбыта;

- применение прямых продаж;

- форма пользования основными фондами (долгосрочная аренда с правом выкупа, лизинг).

К основным стадиям процесса повышения конкурентоспособности строительных организаций, основанного на применении стратегии лидерства в издержках, следует отнести нижеперечисленные стадии:

1. *Анализ деятельности строительной компании, направленный на поиск новых источников экономии на издержках.* Следует подвергать анализу все доступные из ранее приведенных источников конкурентных преимуществ, связанных с сокращением издержек, кроме того — факторы конкурентоспособности строительных компаний.

2. *Определение уровня издержек основных конкурентов.* Оно может быть одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих обнаружить новые источники сокращения уровня затрат.

3. *Определение уровня сокращения издержек при реализации нового источника.* Необходимо проводить априорную оценку уровня сокращения затрат при внедрении новых инструментов стратегии лидерства в издержках. Без процедуры прогнозирования реализация нового источника сокращения издержек может привести к обратному эффекту.

4. *Анализ стартовых затрат, связанный с реализацией новых источников сокращения издержек.* Перед проведением мероприятий, связанных с внедрением новых инструментов снижения уровня издержек, необходимо оценивать первоначальные затраты, связанные с реализацией новых источников. В ряде случаев период окупаемости первоначальных затрат может занимать продолжительное время.

5. *Выделение наиболее эффективных способов сокращения издержек.* Из общей совокупности новых источников сокращения издержек в первую очередь следует реализовывать наиболее эффективные. Ими будут являться источники, дающие максимальное сокращение издержек, реализация которых сопряжена с минимальными стартовыми затратами.

6. *Исследование применяемых способов сокращения издержек, выделения устаревших и малоэффективных.* Руководству строительной компании следует подвергать анализу опыт деятельности организации и выявлять устаревшие и малоэффективные источники сокращения уровня издержек из числа ранее реализованных.

7. *Проведение мероприятий, направленных на реализацию новых наиболее эффективных источников сокращения издержек и отказ от неэффективных.* Все мероприятия, связанные с реализацией новых источников сокращения издержек, следует сочетать с изменением затрагиваемых бизнес-процессов компании, а также с поиском новых источников рекламы.

8. *Изменение бизнес-процессов, связанных с новыми источниками сокращения издержек.* Изменению следует подвергать бизнес-процессы, непосредственно затрагиваемые при внедрении новых инструментов сокращения издержек: управляющие, операционные (снабжение, производство, маркетинг, продажи), поддерживающие.

9. *Поиск новых источников рекламы.* Он должен осуществляться не только для снижения затрат, но и для расширения охва-

та новой целевой аудитории, появившейся в результате снижения уровня издержек.

10. *Контроль ключевых факторов экономии в издержках.* Все ключевые факторы такой экономии должны подвергаться постоянному контролю с целью своевременного обнаружения появления новых и потери эффективности реализованных источников.

Как уже отмечалось, практически все компании строительной отрасли производят фокусирование на отдельных рыночных сегментах. Для определения наиболее прибыльных рыночных сегментов, в которых строительная компания будет иметь конкурентные преимущества, необходимо проводить сегментацию отрасли. В строительстве для сегментации отрасли следует применять следующие выделенные нами классы переменных: строительная продукция, покупатель строительной продукции, объект недвижимости, география расположения объекта недвижимости, форма участия. В таблице 1 подробно описан каждый класс переменных.

Основными этапами процесса сегментации являются следующие:

1. *Отбор целевых значений переменных сегментации.* В первую очередь следует отобрать те значения переменных, где компания в силу своего потенциала способна функционировать.

2. *Анализ существующих рыночных сегментов.* Этот этап направлен на исследование всех возможных отраслевых вариантов. Мощным инструментом анализа служит матрица сегментации<sup>3</sup>. Суть методики состоит в составлении двумерных матриц для каждой пары переменных с исключением коррелирующих переменных и пустых клеток. Затем матрицы объединяются в одну или несколько, и в соответствующие клетки заносятся конкурирующие компании.

3. *Обнаружение сегментов, в которых компания способна получить конкурентные преимущества.* Результатом анализа матрицы сегментации, имеющихся экономических, финансовых, организационных, трудовых, технологических, информационных и инновационных ресурсов компании, а также потенциальных источников сокращения издержек и дифференциации должно стать обнаружение сегментов, в которых компания может приобрести конкурентные преимущества.

4. *Обнаружение незанятых отраслевых сегментов и сегментов с низким уровнем конкуренции.* Наравне с поиском сегментов, в которых строительная компания может иметь конкурентные преимущества, следует исследовать рынок на предмет наличия свободных сегментов либо сегментов с низким уровнем конкуренции.

5. *Обнаружение новых отраслевых сегментов.* В ходе анализа строительной отрасли могут быть обнаружены новые сегменты. Анализ новых строительных технологий, поиск новых потребителей, исследование возможности предоставления комплексных строительных услуг могут позволить обнаружить новые рыночные сегменты.

6. *Определение прибыльности выбранных сегментов.* Прибыльность может существенно различаться, поэтому прежде чем выбрать конкретный сегмент, следует проводить детальный анализ его потенциальной прибыльности и сравнение с прибыльностью других сегментов.

7. *Анализ размера сегмента и потенциала его роста.* Размер сегмента может существенно сказываться на его привлекательности для строительной компании, например при применении стратегии лидерства в издержках и реализации эффекта масштаба.

8. *Оценка способности строительной компании адаптироваться в сегменте.* Так как различные сегменты строительной отрасли отличаются спецификой, компания в случае входа в сегмент должна обладать соответствующими знаниями, навыками, технологиями.

<sup>3</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Таблица 1

## Классы переменных сегментации строительной отрасли

Класс переменных	Переменные
Строительная продукция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разновидности предоставляемых строительных услуг;</li> <li>• уровень цен;</li> <li>• технологии и особенности строительной продукции;</li> <li>• используемые ресурсы;</li> <li>• эксплуатационные характеристики;</li> <li>• предоставление комплекса строительных услуг или узкая специализация</li> </ul>
Покупатель строительной продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инвестор, застройщик, заказчик, девелоперская организация;</li> <li>• частные потребители;</li> <li>• государственные заказы;</li> <li>• вертикальная интеграция вперед</li> </ul>
География расположения объекта недвижимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общероссийский рынок;</li> <li>• регионы;</li> <li>• области;</li> <li>• районы;</li> <li>• территориально сосредоточенные целевые объекты (например элитные жилые поселки)</li> </ul>
Объект недвижимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жилая недвижимость (многоквартирные жилые дома, индивидуальные жилые дома);</li> <li>• коммерческая недвижимость: офисные центры, гостиницы, отели, дома отдыха, магазины, торговые центры, рестораны, кафе и др.;</li> <li>• промышленная недвижимость: заводские здания, фабричные помещения, складские комплексы, сооружения научно-исследовательских организаций, паркинги, гаражи и др.;</li> <li>• недвижимость социально-культурного назначения: больницы, поликлиники, школы, детские сады, здания правительственных и административных учреждений, театры, музеи, церкви, монастыри и др.</li> </ul>
Форма участия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• субподрядчик;</li> <li>• генеральный подрядчик</li> </ul>

9. *Выбор целевых сегментов (сегмента) для фокусирования.* После проведенной серии отраслевых анализов следует выбрать наиболее выигрышный для компании сегмент или несколько сегментов, в которых может быть реализована стратегия лидерст-

ва в издержках, стратегия дифференциации или комбинация двух стратегий.

## Заключение

Таким образом, в статье описана комплексная методика управления долгосроч-

ной конкурентоспособностью строительных предпринимательских структур, проведена систематизация основных направлений дифференциации строительных услуг и источников минимизации издержек строительных организаций, выделены классы переменных сегментации и освещены стадии определения сегмента рынка строительных услуг, позволяющие организации применять наиболее эффективную стратегию фокусирования, рассмотрены основные этапы определения и реализации конкурентных преимуществ, основанных на дифференциации и минимизации издержек. Все это может служить основанием для формирования алгоритмов принятия управленческих решений, направ-

ленных на повышение долгосрочной конкурентоспособности строительных организаций.

### Список литературы

1. Строительство в России. 2010: Стат. сб. / Росстат. М., 2010. — 220 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
4. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2004. — 782 с.

---

*V. Kuznetsov, Doctor of Economics, Professor of Department of Common Management and Entrepreneurship, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI),  
Vkuznetsov@mesi.ru*

*D. Matsoyan, Postgraduate student of Department of Common Management and Entrepreneurship, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI),  
MatsoyanD@gmail.com*

## MANAGEMENT OF LONG-TERM COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE STRUCTURES IN CONSTRUCTION

In article management problems by long-term competitiveness of enterprise structures in construction are considered, sources of minimization of costs and the direction of differentiation of the construction organizations are systematized, main issues of formation of competitive strategy are shined. Authors offer classification of variables of segmentation of market of the building services, being a basis of working out of strategy of market focusing.

**Key words:** long-term competition, enterprise structures in construction, competitive strategy.

**Лукашенко М. А.**, докт. экон. наук, профессор, вице-президент МФПУ «Синергия», зав. кафедрой Корпоративной культуры и PR, ведущий эксперт-консультант компании «Организация времени», г. Москва, MLukashenko@mfa.ru



## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ

*В статье раскрывается содержание корпоративного тайм-менеджмента и обосновывается его влияние на конкурентоспособность компании. Автор рассуждает о том, каким образом тайм-менеджмент может быть интегрирован в систему корпоративной культуры компании и какова степень участия в данном процессе топ-менеджеров. Рассматривается технология укоренения в компании корпоративной ценности «времясбережение» через управленческие установки, корпоративные регламенты, организационные ритуалы.*

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, корпоративная культура, корпоративные ценности, корпоративные стандарты, конкурентоспособность.

### Введение

Однажды меня пригласили выступить в известный банк. Там проходила важная встреча руководителей подразделений и один из вопросов, как мне передали, касался тайм-менеджмента в банке. Серьезные люди, ответственное выступление... Разумеется, я тщательно готовилась. За пару дней до выступления мне вдруг позвонил один из топ-менеджеров банка и попросил приехать. «Мы хотели бы обсудить Ваше выступление, — сказал он. — Оно очень важно для нас. Мы хотим, чтобы Вы объяснили людям, почему сотрудникам банка важно ценить время клиентов. Нам необходимо, чтобы Вы обосновали, что клиентоориентированность сегодня является ключевой корпоративной ценностью банка, что именно она обуславливает его

конкурентоспособность». «Но это же не про тайм-менеджмент, а про корпоративную культуру», — возразила я. «Значит, нам надо, чтобы Вы говорили про корпоративную культуру», — ответил он.

Как известно, корпоративная культура компании — это система ценностей и проявлений, присущих сообществу компании, отражающая его индивидуальность и проявляющаяся в поведении и взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. Смысл корпоративной культуры заключается в том, чтобы ценности компании и человека, работающего в ней, совпадали и являлись нормами профессионального поведения. Это не самоцель, и здесь нет ничего возвышенного. Цель корпоративной культуры — обеспечение конкурентоспособности компании на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования

имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому — с другой стороны. В условиях интеграции тайм-менеджмента в систему корпоративной культуры возникают и иные аспекты, о которых следует поговорить более подробно. Начать следует с содержания тайм-менеджмента.

### **Тайм-менеджмент: содержание и влияние на конкурентоспособность компании**

Рассматривая содержательные аспекты тайм-менеджмента, выделим его основные направления. Это, прежде всего, эффективное целеполагание и определение приоритетов, затем планирование и обзор задач, позволяющий не забыть как о собственных, так и о делегированных задачах. Наконец, это технологии борьбы с поглотителями времени, а также подходы к решению разнообразных проблемных задач — как больших и сложных, так и мелких простых, но неприятных. Если мы говорим о корпоративном тайм-менеджменте, то к нему же относятся и корпоративные договоренности, регламенты и стандарты, оптимизирующие время сотрудников и их командное взаимодействие. И, как уже было показано, времясбережение клиентов, а также, очевидно, партнеров и иных заинтересованных сторон. Проанализируем, как перечисленные аспекты влияют на конкурентоспособность компании. Согласитесь, что эффективное целеполагание — напрямую. Весьма убедительным примером служит то обстоятельство, что в любой успешной западной компании и в наиболее прогрессивных отечественных каждый сотрудник имеет четкие прописанные цели на год. Ибо, как говорилось о старинном вахтенном морском жур-

нале, «что не написано, того не наблюдалось». Написанная и оцифрованная цель и мотивирует гораздо сильнее, и позволяет осуществить ее декомпозицию, разработать алгоритм достижения, спланировать решение связанных с целью задач. Определение приоритетов позволяет минимизировать время на рутину и увеличить его на стратегические, ключевые задачи, усиливающие конкурентную позицию и увеличивающие конкурентоспособность компании. Гибкое планирование позволяет усилить оперативное реагирование на новые обстоятельства, а эффективная организация времени сотрудников — оптимизировать бизнес-процессы. Времясбережение клиентов и партнеров способно повысить объемы продаж и развить программы долгосрочного сотрудничества. Все это, безусловно, работает на увеличение прибыли и усиление доброй репутации компании на рынке. А имидж и репутация, как известно, весьма серьезный фактор конкурентоспособности. Однако самый ощутимый эффект тайм-менеджмента проявляется внутри компании и заключается в повышении лояльности персонала. Дело в том, что в большинстве компаний люди значительно перерабатывают. Они практически ежедневно остаются после работы, не успевают восстанавливаться и уж, тем более, инвестировать время в собственное развитие. Нередко это приводит к увольнениям сотрудников, в том числе ключевых, не выдерживающих постоянные перегрузки. Системное внедрение тайм-менеджмента, судя по обратной связи многочисленных участников тренингов, позволяет сократить время работы на 1,5–2 часа в сутки. Согласимся, что это весьма впечатляет. Таким образом, сотрудник получает возможность в высвободившееся время либо уйти вовремя с работы, либо заняться собственным развитием, например изучать иностранный язык или технику 10-пальцевой «слепой» печати, что, без сомнения, повышает его удовлетворенность работой и способствует повышению его лояльности. При этом

не забываем, что экономится фонд оплаты труда, поскольку работник в то же время успевает сделать больший объем работ.

Перечисленное обуславливает повышение рейтинга компании на рынке труда и способствует ее инвестиционной привлекательности.

Но все это реально только в одном случае — если тайм-менеджмент станет элементом корпоративной культуры, ибо каждый из нас может пытаться быть невероятно эффективным. Но если рядом люди, которым безразлично и свое и, тем более, наше время, все наши усилия будут тщетны. Мы все зависим друг от друга, и только внедрение в компании общего языка времябережения способно вызвать синергетический эффект корпоративной эффективности.

## Корпоративная культура и технология ее формирования

Существует двойственное восприятие корпоративной культуры. Первое рассматривает ее как объект моделирования и управляемого формирования. Второе отражает реальное, фактическое положение дел в организации. Именно такое восприятие лежит в основе множества типологий корпоративных культур. Отметим, что нашей задачей является как раз рассмотрение процесса управляемого формирования корпоративной культуры компании, в частности, интеграции тайм-менеджмента в систему корпоративной культуры.

Для решения данной задачи обратимся к опыту известного бизнес-консультанта А. И. Пригожина, предлагающего следующую технологию формирования корпоративной культуры<sup>1</sup>:

1. Разработка *идеологем* (провозглашенных корпоративных ценностей).

2. Создание *управленческих установок* — приказов, распоряжений, поручений,

направленных на трансформацию ценностей из декларативной абстракции в действительную конкретику.

3. Разработка корпоративных *правил*, регламентов, стандартов, воплощающих в жизнь ценности и управленческие установки.

4. Формирование *обыкновений* — ритуалов, способствующих укоренению ценностей (регулярные управленческие мероприятия, собрания, конкурсы, смотры).

5. Возникновение *норм* — сложившихся, привычных ценностей персонала. Последовательное и непрерывное претворение корпоративных ценностей в практику повседневной деятельности компании через управленческие установки, правила и ритуалы неизбежно формирует привычные действия сотрудника в той или иной ситуации. Таким образом, ценности становятся нормой профессионального поведения.

Базовый, ключевой этап формирования корпоративной культуры — этап разработки корпоративных ценностей. Неслучайно именно корпоративные ценности наряду с миссией можно увидеть на сайте любой серьезной компании. Другое дело, что большинство таких ценностей являются не продуманным, проработанным и «выношенным» результатом работы топ-менеджмента компании, а продуктом сотрудников ее PR-подразделения или привлеченных специалистов. Как следствие, они решительно не отвечают поставленной задаче формирования корпоративной идеологии, и их не в состоянии вспомнить ни один топ-менеджер, не говоря уже о рядовых сотрудниках. Между тем, идеология компании должна отражать ее стратегию на рынке и, в конечном счете, формировать нормы профессионального поведения персонала по отношению к заинтересованным сторонам рынка.

Для того чтобы ценности могли служить реалистичной и действенной идеологической платформой, составлять основу корпоративной культуры компании, они должны определяться на высшем уровне менедж-

<sup>1</sup> Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

мента. В идеале к данному процессу должны быть подключены и сотрудники компании. Таким образом, существуют следующие варианты выработки ценностей: топ-менеджмент формирует систему ценностей компании самостоятельно, как бы «сверху вниз» или инициирует процесс создания системы ценностей силами сотрудников, т.е. «снизу вверх» с дальнейшей корректировкой и утверждением. Во втором случае в компании организуется специальная акция, например объявляется соответствующий конкурс среди подразделений. Отметим, что даже самые блестящие предложения, поступившие от определенного подразделения, не исключают работу по анализу других вариантов и их систематизации. Отсюда вытекает (как в первом, так и во втором случае) необходимость проведения стратегической сессии топ-менеджмента (при необходимости к данному процессу следует подключить и собственников компании). Первый этап сессии — анализ прошлого и подведение итогов. Осуществляется так называемая ретроспектива опыта и результатов с целью выявления реальных ценностей, благодаря которым и во имя которых были получены наиболее значимые результаты в деятельности компании. Кроме того, во время подведения итогов обнаруживаются и локализируются проблемные зоны. Например, в примере, который был приведен в начале статьи, такой зоной стало безразличие, проявляемое сотрудниками банка к времени клиентов. Позже обязательно вернемся к этой проблеме, поскольку именно она лежит в основе ценностного восприятия тайм-менеджмента. Пока лишь отметим, что выявление любого негатива, безусловно, — важный результат, поскольку он также создает платформу для определения ценностей, которые необходимо укоренить в коллективе вопреки уже сформированным представлениям.

На втором этапе стратегической сессии — этапе проектирования будущего — топ-менеджмент формирует видение, куда движется компания, намечает стратегические

цели ее развития. Для их достижения, вероятнее всего, недостаточно ни той ценностной платформы, которая уже сформирована, ни той, которая намечена как альтернатива существующим недостаткам. Необходимо выработка так называемых ценностей будущего. Таким образом, задача стратегической сессии — сформировать пул ценностей, которые условно можно разделить на три группы:

1. Реальные ценности компании, благодаря которым она добилась наиболее значимых результатов.

2. Ценности, сформированные в результате выявления проблемных зон, препятствующих успешной работе компании.

3. Ценности, которые нужно укоренить в будущем для достижения стратегических целей, поставленных топ-менеджментом компании.

На практике это осуществляется с использованием метода мозгового штурма. Идеи генерируются каждым участником стратегического совещания. Таким образом, получается не один, а множество пулов ценностей. В результате ценностей слишком много. Какие-то из них дублируют друг друга, а какие-то при ближайшем рассмотрении оказываются вовсе не так существенны, как это казалось на первый взгляд. Кроме того, для того чтобы с ценностями в конечном итоге можно было работать, их количество должно быть по меньшей мере запоминаемо. Это значит, что общее количество ценностей не должно превышать девяти. Предложим участникам ранжировать ценности и выделим так называемые «ценности-лидеры» (те, которые отметили все или большинство участников сессии). Однако постараемся не упустить и важную ценность, которую отметил только один участник. Для этого при необходимости осуществим группировку (систематизацию) ценностей, после чего отберем большинством голосов наиболее важные.

Далее проводится дешифровка ценностей. Участники стратегического совеща-

ния должны прийти к единому мнению о том, что понимается под той или иной ценностью. Так, например, следует найти ответы на вопросы, что все сотрудники компании должны понимать под такими понятиями, как «клиентоориентированность», «времясбережение», «командность», в чем они заключаются, на что распространяются и т. д.

Возможно, в процессе работы какой-либо участник вспомнит не упомянутую ранее, но крайне важную ценность. Если этого не произошло, модератор сессии должен специально акцентировать внимание собравшихся, все ли ценности учтены и на каких нужно сделать больший акцент.

На заключительном этапе проводится оценка, насколько полученные корпоративные ценности компании соответствуют ее стратегическим целям.

Возвращаясь к проблеме безразличия, проявляемого сотрудниками компании к времени своих клиентов, отметим, что данная проблема уходит корнями именно в корпоративную культуру, равно как и вообще проблема безразличия к чужому и даже собственному времени. Дело в том, что при всеобщей любви к фразе «время — деньги» время как наш ключевой и при этом невозполнимый (в отличие от денег) ресурс мы не воспринимаем. С особой ясностью это видно на тренингах по организации времени, когда дается простое упражнение, позволяющее взглянуть на время как свой невозполнимый ресурс. Результаты повергают участников тренинга воистину в шок, что свидетельствует лишь о том, что очень немногие из нас осознают, что именно время и составляет нашу жизнь.

### **Тайм-менеджмент как элемент корпоративной культуры**

Итак, мы исходим из того, что время — ключевой невозполнимый ресурс человека и компании. При этом для человека время — это жизнь, а управление временем — управление жизнью! Для организации вре-

мя — это конкурентное преимущество, а управление временем — повышение конкурентоспособности!

Исходя из этого, главная задача человека — экономия своего ключевого ресурса и результативное распоряжение им, а организации — повышение эффективности использования времени. Речь идет как о персональной, так и о командной и корпоративной эффективности. Каковы же способы ее повышения? Если мы говорим о персональной эффективности, то это технологии тайм-менеджмента, если о командной — командные договоренности в части тайм-менеджмента. А если речь идет о корпоративной эффективности, необходима корпоративная культура времясбережения (своего, партнера, клиента) плюс взаимодействие с клиентоориентированными организациями. Очевидно, что клиентоориентированность и времясбережение клиентов находятся в прямопропорциональной зависимости. Таким образом, если мы провозглашаем себя клиентоориентированной организацией, то времясбережение клиентов должно стать нашим *убеждением*, т. е. вначале корпоративной ценностью, а затем и нормой.

Но ведь есть еще и партнеры, и другие заинтересованные стороны рынка. Есть, наконец, внутреннее сообщество компании, где времясбережение друг друга — фактор ее конкурентоспособности. То есть сегодня времясбережение реально становится одной из определяющих корпоративных ценностей. При этом, анализируя многочисленные сайты компаний, мы ни разу не встретили подобную ценность среди декларируемых. Допустим, данная ситуация все-таки изменится. Однако, как уже было сказано, провозгласить ценности совершенно недостаточно, необходима конкретизация идеологии через стратегию, управление, стимулирование. Это обеспечивается посредством *управленческих установок*, к которым относятся решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, критериев оценки.

На наш взгляд, управленческие установки по укоренению ценности «времясбережение» должны содержать ответы на следующие вопросы:

- Каковы показатели повышения эффективности использования времени?
- Каковы средства, способы и сроки достижения определенного уровня эффективности использования времени?
- Нужны ли поощрения за повышение персональной эффективности использования времени? Командной эффективности? Эффективности использования времени клиента? Контрагента?
- Каковы механизмы повышения инициативы персонала в части времясбережения?
- Как можно оптимизировать бизнес-процессы с целью повышения эффективности использования времени?
- Как можно оптимизировать бизнес-коммуникации в компании с целью повышения эффективности использования времени?
- Какие IT-решения способствуют повышению эффективности использования времени руководства? Персонала?

Для внедрения управленческих установок в практику повседневной деятельности компании разрабатываются *правила* — корпоративные договоренности, регламенты, стандарты. Их свод может составить Кодекс компании. На практике существуют как *общие*, так и *специальные* кодексы, например Кодекс работы с клиентом. Подобные кодексы выполняют очень важные функции, главная из которых — задание единых и обязательных для всех сотрудников «правил игры». Как следствие, выполняются и такие функции, как интеграция компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива (привычки, традиции) и ускорение адаптации новых сотрудников. Положения кодекса носят исключительно конкретный, прикладной характер.

Например, с целью оптимизации внутрифирменных коммуникаций в компании *МС-*

*Bauchemie-Russia* ее генеральным директором Александром Мондрусом были разработаны следующие правила переписки:

1. Получив от меня письмо, В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ дайте ответ, чтобы я знал, что оно получено.

2. Если письмо содержит поручение, но не указан срок выполнения — укажите самостоятельно ориентировочный или точный срок выполнения.

3. Если это поручение вступает в противоречие с другими работами — опишите кратко ситуацию и укажите различные сроки в зависимости от других работ.

4. Мои поручения НЕ накладывают вето на остальные работы, если только я прямо не указываю на то, что это так.

5. Если к оговоренному сроку по каким-то причинам Вы не успеваете, ОБЯЗАТЕЛЬНО сообщите мне об этом ДО истечения срока с указанием причин и новым сроком.

6. Когда Вы получаете электронное письмо, в котором видите свой адрес в поле «копия», это значит, что я хочу, чтобы Вы были в курсе. Если там есть пункты, которые предполагают какие-то действия с Вашей стороны, то Вы их выполняете или уточняете, если что-то не ясно.

7. Проверяйте почту минимум два раза в день. Для всех руководителей нашей Компании это стандарт и обязанность! Если по каким-то причинам вы не можете это делать, вы обязаны предупредить коллег об этом заранее и как минимум в *Outlook* настроить функцию «Заместитель».

8. При отправке сообщения ВСЕГДА пишите пару слов в поле «тема». Оно не должно оставаться пустым. Это помогает позже искать и сортировать сообщения<sup>2</sup>.

Следующим этапом является формирование *обыкновений*. Это организационные *ритуалы*, специально вводимые для подкрепления правил (Кодекса) и подтверждения

<sup>2</sup> Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. М.: Альпина Паблишер, 2010.

ценности. К подобным ритуалам относятся совещания, собрания, конкурсы, штабные сессии, выездные мероприятия и т. д., например:

- Регулярные «пятиминутки» (установочные с утра и разбор полетов вечером), чтобы все владели ситуацией в подразделении.
- Один раз в неделю — обсуждение жалоб и предложений от клиентов.
- Регулярные семинары-тренинги.
- Конкурс на самого доброжелательно-го, отзывчивого, оперативного и т. п.
- Положительно-мотивирующая оценка времясбережения персонала.

Основную трудность внедрения тайм-менеджмента в корпоративную культуру компании составляют опасения сотрудников, что им за те же деньги в итоге придется выполнять существенно больший объем работы. Опасение, надо сказать, весьма справедливое, поэтому руководство компании, решившее внедрять тайм-менеджмент, должно найти правильный и справедливый ответ на вопрос, зачем же времясбережение нужно сотруднику? Не компании, а именно сотруднику. Если топ-менеджерам удастся найти грамотную управленческую установку, да еще «упаковать» ее в красивый ритуал, укоренение времясберегающей ценности пройдет достаточно быстро и эффективно. Так, в одной компании, с которой работала тренинговая компания «Организация времени», ежемесячно проводится мероприятие по подведению итогов работы сотрудников. Победитель, выполнивший наибольший объем работы, получает день отгула.

Результатом длительной и непростой работы по укоренению ценностей в компании являются сформированные *нормы* — сложившиеся, *привычные ценности*, фактически определяющие повседневное деловое поведение сотрудников. Такие нормы существуют в любой компании всегда. Другое дело, что они могут складываться спонтанно и неосознанно. Например, в компании принято задерживаться после работы. И ес-

ли ты успел сделать все запланированное и хочешь уйти домой вовремя, всегда есть опасение, что на тебя будут косо смотреть сослуживцы или руководство. Или у руководителя есть неприятная привычка «спускать» новую срочную задачу за 15 минут до окончания рабочего дня. Любопытно то, что подобные руководители нередко воспринимают тайм-менеджмент как панацею, позволяющую сделать рабочий день подчиненных практически безразмерным. Между тем, очевидно, что не отдохнувший, не восстановившийся сотрудник очень быстро становится профнепригодным, поэтому руководители, воспринимающие персонал как очень важный ресурс компании, требующий инвестиций и внимательного бережного отношения, уже меняют отношение к задержке на работе после рабочего дня. Так, в одной компании, с которой работала тренинговая компания «Организация времени», даже внедрен корпоративный стандарт, согласно которому рядовой сотрудник может задерживаться на работе не более чем на 30 мин, а менеджер — не более чем на час.

## Заключение

В последние годы тема корпоративной культуры звучит на совещаниях и дискутируется на страницах как научных журналов, так и бизнес-бестселлеров все чаще. И это не случайно, ведь именно целенаправленное формирование корпоративной культуры в соответствии с ценностями компании позволяет повысить лояльность сотрудников компании, обеспечить их так называемую инкорпорированность — включенность в жизнь компании. Отметим, что сегодня лишь очень беспечный топ-менеджер равнодушен к данной проблеме, для всех прочих руководителей она остается одной из наиболее животрепещущих. Известно, что в идеале цели и ценности сотрудников компании должны вписываться или хотя бы пересекаться с целями и ценностями компа-

нии. Если это так, то деятельность сотрудника, направленная на достижение своих целей и осуществляемая во имя своих ценностей, будет полностью соответствовать задачам развития компании, усиливать ее конкурентоспособность. В свою очередь, компания для достижения своих рыночных целей создаст все условия для профессионального развития и личностного роста сотрудника. Способствовать решению весьма непростой задачи совмещения личных и корпоративных целей и ценностей призвана корпоративная культура.

Время — наиболее важный и при этом невозполнимый ресурс человека и компании. Для человека управление временем — это управление жизнью, а для организации эффективное управление временем означает повышение конкурентоспособности! Поэтому времясбережение должно быть интегрировано в корпоративную культуру ком-

пании в качестве одной из ключевых корпоративных ценностей.

Формирование корпоративной культуры тайм-менеджмента в компании должно осуществляться при непосредственном участии топ-менеджмента. Только в этом случае требуемые нормы профессионального поведения персонала в отношении эффективной организации времени вначале будут заданы целенаправленно в виде нужных идеологем и правил, а затем постепенно перейдут в привычку.

### Список литературы

1. *Архангельский Г. А.* Корпоративный тайм-менеджмент. М.: Альпина Пабlisher, 2010.
2. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
3. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010.

---

*M. Lukashenko, Professor, Doctor of Economics, Vice-president MFPU «Synergy»,  
Head of the chair «Corporate Culture and Public Relations», Leading expert consultant of Time  
Management, PLC, Moscow, MLukashenko@mfp.ru*

### TIME-MANAGEMENT IN CORPORATE CULTURE AND COMPANY COMPETITIVENESS

The article covers the essence of corporate time management and justifies its influence on company competitiveness. The author discusses the way of integrating time management into a system of a company's corporate culture and top managers' degree of participation in this process. Technology of implanting within a company a corporate value of «time saving» with the help of management settings, corporate regulations and organizational rituals is examined.

**Key words:** time management, corporate culture, corporate values, corporate standards, competitiveness.

*Ишутин А. Я., преподаватель МФПУ «Синергия», г. Москва, lshutin@mpra.ru*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО РОЗНИЧНОГО БАНКА

*В статье заявлено, что конкуренция может рассматриваться как механизм саморегулирования, стимул экономического развития и повышения экономической эффективности банковской системы. Анализ существующих подходов к конкуренции позволяет определить конкурентные позиции банка на рынке, выявить его сильные и слабые стороны, а также формализовать классификационные признаки регионального розничного банка, показать его системные роли на банковском рынке.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, эффективность, развитие, банковские услуги, региональный розничный банк.

### Введение

На данный момент в экономической науке не существует общепринятого определения понятия «конкуренция», тем не менее все экономисты признают, что она является стимулом экономического развития, повышения экономической эффективности, механизмом саморегуляции рыночной экономики. Одно из определенных понятий «конкуренция» принадлежит А. Смиту: эта та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников<sup>1</sup>.

В свою очередь, Г. П. Журавлева считает, что конкуренция означает соперничество между отдельными субъектами рыночного хозяйства за наиболее выгодные условия производства и реализации (купли и продажи) товаров<sup>2</sup>. Ю. Б. Рубин определяет кон-

куренцию как соперничество элементов живой природы и общества за относительно лучшие условия существования<sup>3</sup>.

В общем, можно выделить три основных подхода к определению конкуренции, существующих на сегодняшний день:

- конкуренция как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход характерен для классической экономической теории;
- конкуренция как состязательность на рынке, соперничество за достижение лучших результатов. Подход основывается на ее повседневном понимании и характерен для российской науки;
- конкуренция как критерий, по которому, в свою очередь, определяется тип отраслевого рынка. Подход основывается на современной микроэкономической теории, по которой конкуренция понимается

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Собрание, 2010. С. 247.

<sup>2</sup> Журавлева Г. П. Экономика. М.: Юристъ, 2001. С. 112.

<sup>3</sup> Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. С. 10.

как свойство рынка, т. е. под ней подразумевается не соперничество, а, скорее, степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка.

## Банковская конкуренция

Автором банковская конкуренция определяется как динамический процесс соперничества кредитных институтов, в ходе которого они стремятся обеспечить себе устойчивое положение на рынках банковских услуг.

На банковском рынке выделяется несколько уровней конкуренции:

- конкуренция банков с небанковскими финансовыми институтами;
- конкуренция между коммерческими банками;
- конкуренция банков с нефинансовыми организациями.

В теории банковской конкуренции помимо трех уровней различают два подуровня: индивидуальную конкуренцию, при которой конкурентами являются отдельные институты, и групповую конкуренцию, при которой конкурентами могут выступать группы родственных кредитных институтов (подписание картельных соглашений, координация действий конкурентов для проведения согласованной политики).

Также можно выделить внутриотраслевую и межотраслевую конкуренцию. Внутриотраслевая конкуренция — конкуренция между банковскими учреждениями, производящими аналогичные банковские продукты и услуги, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но различаются по цене (ставке процента), качеству, ассортименту. Межотраслевая конкуренция — конкуренция между банковскими институтами и другими предприятиями разных отраслей.

Банковская конкуренция — это, с одной стороны, динамический процесс соперничества коммерческих банков, кредитных институтов, в ходе которого они стремятся обес-

печить себе прочное положение на рынке кредитов и банковских услуг, а также на новых альтернативных рынках услуг-заменителей, с другой стороны, конкуренция должна быть механизмом регулирования, обеспечивающим эффективность функционирования банковской системы<sup>4</sup>.

## Факторы конкурентоспособности банка

Анализ конкурентных позиций банка на рынке предполагает выявление его сильных и слабых сторон, а также факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение к нему клиентов.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности было приведено в работах М. Портера<sup>5</sup>. При этом факторы конкурентоспособности понимаются им как одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией, их структурой и конкурентами, условиями спроса и наличием родственных или смежных отраслей и предприятий, конкурентоспособных на мировом рынке.

Все эти четыре детерминанты составляют, по мнению М. Портера, систему (ромб), компоненты которой взаимно усиливаются (рис. 1). Каждый детерминант влияет на все остальные, кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

По мнению М. Портера, преимущества по каждому в отдельности из компонентов системы не являются предпосылкой для конкурентного преимущества кредитной организации.

Лишь взаимодействие преимуществ по всем детерминантам обеспечивает си-

<sup>4</sup> Выступление президента-председателя Правления Сбербанка России А. И. Казьмина на XVI съезде АРБ // Деньги и кредит. 2005. № 4. С. 10.

<sup>5</sup> Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010; Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011.

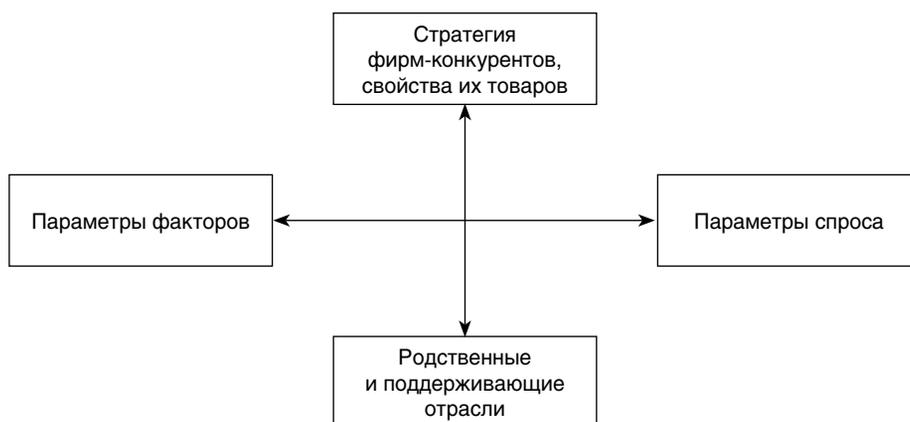


Рис. 1. Ромб конкурентоспособности М. Портера

нергетический (самоусиливающийся) эффект системы. Также в своих работах М. Портер предлагает комплексную классификацию факторов конкурентоспособности по различным признакам:

- факторы основные (природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила, капитал) и развитые (современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры);
- факторы общие (могут быть использованы во многих отраслях) и специализированные (применяемые в одной или ограниченном числе отраслей);
- естественные и искусственно созданные факторы.

### Внешние и внутренние факторы

Одним из распространенных классификационных признаков факторов конкурентоспособности является их деление на внутренние и внешние по отношению к банку. При этом под внешними факторами следует понимать, во-первых, меры государственного воздействия как экономического характера (амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии; таможенная

политика и связанные с ней импортные пошлины; система государственного страхования; участие в международном разделении труда, разработке и финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности кредитной организации), так и административного характера (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, способствующих развитию рыночных отношений, демонополизации экономики; государственная система стандартизации и сертификации; государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем; правовая защита интересов потребителя), т. е. все то, что определяет формальные правила деятельности банка на данном национальном или мировом рынке.

Во-вторых, внешними факторами конкурентоспособности выступают основные характеристики самого рынка деятельности кредитной организации; его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов, обеспеченность, состав и структура трудовых ресурсов.

К третьей группе внешних факторов следует отнести деятельность общественных и негосударственных институтов. С одной стороны, через различные организации по защите прав потребителей они выступают

сдерживающим моментом роста конкурентоспособности банка, а с другой — негосударственные инвестиционные институты способствуют росту конкурентоспособности банка, обеспечивая инвестиции на наиболее перспективных направлениях деятельности.

И, наконец, фактором конкурентоспособности, безусловно, является деятельность политических партий, движений, блоков и т. п., формирующих социально-политическую обстановку в стране. В таком понимании представленная выше совокупность факторов определяет формальные и неформальные правила игры на рынке, ту внешнюю среду, в которой предстоит работать банку, и те моменты, которые он должен учитывать при разработке стратегии своего развития.

К внутренним факторам, обеспечивающим конкурентоспособность кредитной организации, следует отнести потенциал маркетинговых служб, производственно-технологический, финансово-экономический, кадровый потенциал; эффективность рекламы; уровень подготовки и разработки бизнес-процессов; эффективность контроля; уровень сервиса, т. е. речь идет о потенциальных возможностях самого банка по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Приведенные подходы носят общетеоретический характер, не учитывают специфику деятельности регионального розничного банка. Определение факторов конкурентоспособности должно носить научно-прикладной характер, помогать решать конкретные проблемы деятельности региональной розничной кредитной организации.

## Этапы методики

В связи с тем, что объективных количественных коэффициентов и показателей для выявления факторов конкурентоспособности регионального розничного банка не существует, автором предложена следующая методика, которая может быть реализована в несколько этапов.

На первом этапе оценка факторов делится на две части: внутренние факторы оценивают эксперты из числа сотрудников банков, внешние факторы выявляются с помощью опроса пользователей банковских услуг. В рамках второго этапа отбираются эксперты — руководители среднего и высшего уровня российских региональных банков, с каждым из которых проводится глубинное интервью — это индивидуальная беседа по заранее разработанному сценарию. Она предполагает получение от респондента развернутых ответов на вопросы, а не заполнение формальной анкеты. Хотя интервьюер придерживается некоего общего плана интервью, порядок вопросов и их формулировки могут существенно меняться в зависимости от того, что говорит респондент. При использовании метода углубленных интервью на высказывания респондента не влияют окружающие (как это происходит, например, в фокус-группах).

Результаты глубинных интервью с экспертами обрабатываются и систематизируются, что позволяет выявить базисные внутренние факторы конкурентоспособности регионального розничного банка. Как видим, из результатов исследования первые пять факторов конкурентоспособности можно выделить в качестве основных, определяющих внутреннюю силу региональной кредитной организации (табл. 1). Примечательно, что в эти основные факторы попали такие категории, как эффективный менеджмент и маркетинг — они обеспечивают гибкость реакции банка на изменение экономической ситуации и рыночной конъюнктуры.

На следующем этапе проводится анкетирование пользователей розничных банковских услуг в регионах Российской Федерации. Их предпочтения в разрезе факторов конкурентоспособности выглядят, как представлено в табл. 2. Из таблицы следует, что основными внешними факторами конкурентоспособности регионального розничного банка являются имидж банка, стоимость его услуг и удобство расположения. Рассмотр-

Таблица 1

**Определение внутренних факторов конкурентоспособности  
регионального розничного банка**

<b>Фактор конкурентоспособности</b>	<b>Процент общего числа голосов экспертов<sup>6</sup></b>
Эффективное руководство	76
Капитализация (размер чистых активов) банка	60
Стоимость фондирования операций банка	57
Эффективный маркетинг	57
Уровень просроченной задолженности в активах банка	50
Квалифицированный персонал	31
Прибыльность работы банка (ROE)	18
Оптимальная организационная структура банка	14
Информатизация бизнес-процессов	11
Прочие	менее 6

рим выделенные факторы конкурентоспособности регионального розничного банка более подробно.

### **Факторы конкурентоспособности регионального розничного банка**

*Эффективное руководство* раскрывается через личности топ-менеджеров регионального банка, которые обеспечивают принятие объективных решений, формируют корпоративную культуру кредитной организации, задают ее вектор развития.

*Чистые активы* банка определяются как активы, свободные от обязательств, что соответствует понятию собственных средств (капитала) применительно к кредитной организации. Для расчета чистых активов используется методика ЦБ РФ (форма 134).

Таким образом, чистые активы банка, действительно, очень важный показатель, ведь он отражает финансовое могущество кредитной организации в чистом виде. Он показывает ту сумму средств, которая

останется в собственности банка, даже если все вкладчики и кредиторы заберут свои деньги.

*Стоимость фондирования операций* регионального банка непосредственным образом влияет на доходность его активных операций. Под стоимостью фондирования понимаются процентные и непроцентные расходы по привлеченным кредитной организацией средствам (фондам). В условиях жесткой конкуренции с федеральными банками на розничном рынке стоимость услуг является одним из важнейших способов усиления конкурентоспособности региональной кредитной организации.

*Эффективный маркетинг* — это стратегический и оперативный инструмент работы с рынком, потребностями клиентов банка, набор уникальных методов и способов управления спросом, выявления потребностей, сегментации рынка, прогнозирования эффективности продаж. В комплекс маркетинга входят также реклама и PR-мероприятия, формирующие положительный имидж кредитной организации и продвигающие ее продукты на рынке.

*Уровень просроченной задолженности в активах* банка существенно влияет на эф-

<sup>6</sup> Сумма процентов не равна 100, так как эксперты указывали несколько факторов конкурентоспособности.

Таблица 2

**Определение внешних факторов конкурентоспособности регионального розничного банка**

Фактор конкурентоспособности	Процент общего числа опрошенных пользователей банковских продуктов <sup>7</sup>
Имидж, репутация банка	9
Цены на услуги	90
Удобство расположения	87
Скорость обслуживания	54
Качество обслуживания	40
Развитая продуктовая линейка	13
Наличие программ лояльности	10
Прочее	менее 7

фективность его работы, снижает качество его активов. Кроме того, кредитная организация вынуждена отвлекать значительные средства на формирование резервов, а также нести дополнительные расходы на мероприятия по сбору просроченной задолженности (набор и обучение персонала, расходы на юридические услуги, оплата труда коллекторов, и т. п.).

*Имидж/репутация* банка клиентами при опросах поставлены на первое место. Это связано с тем, что бизнес современного банка построен на доверии, кредитная организация с испорченной репутацией не сможет эффективно привлекать средства для обеспечения своих активных операций. Пример банка «Русский стандарт» с его имиджем «грабительского, нечестного банка» в середине 2000-х гг. показывает, что и активные операции кредитной организации могут страдать из-за мнения общественности.

*Цены на услуги* кредитной организации являются одним из важнейших факторов конкурентоспособности, потому что цена — это наиболее видимый, сильнодействующий, вызывающий быструю реакцию клиентов и конкурентов экономический ин-

струмент. Успешная работа кредитных организаций невозможна без грамотной ценовой политики, базирующейся на знании сущности, взаимосвязей и закономерностей поведения рыночной цены, основ восприятия цен клиентами.

*Удобное расположение* офисов банка позволяет его клиентам существенно снизить временные затраты, показывает, что банк заботится о своей клиентуре, выбирая наиболее удобные места точек продаж. Кроме того, широкая сеть отделений — один из факторов формирования имиджа устойчивой и респектабельной организации.

## Заключение

Итак, в результате проведенной работы могут быть сформированы формализованные признаки классификации регионального розничного банка, показаны его системные роли на банковском рынке. Несмотря на большое количество кредитных организаций, осуществляющих деятельность на отечественном финансовом рынке, ни законодательно, ни в научной литературе не были разработаны методы, позволяющие объективно определить наиболее перспективные направления деятельности регионального розничного банка. В этих целях автором предложена методика, позволяющая региональному роз-

<sup>7</sup> Сумма процентов не равна 100, так как эксперты указывали несколько факторов конкурентоспособности.

ническому банку объективно выбрать самые привлекательные вектора бизнеса, учитывая уровень концентрации конкуренции и потенциал рынка с помощью интегрального коэффициента и соотносящая их с внутренними возможностями кредитной организации.

В современной научной литературе, посвященной работе кредитных организаций, не выделяются основные факторы, определяющие конкурентоспособность регионального розничного банка. В основном, разработки ученых и экономистов носят общетеоретический характер, не учитывают особенности работы местных кредитных организаций, сложны для применения в процессе непосредственной деятельности банка (например ромб конкурентоспособности М. Портера). Основные факторы конкурентоспособности регионального розничного банка должны носить более конкретизированный, прикладной характер, так как их главенствующее влияние на результаты работы современной кредитной организации не вызывает сомнений.

С учетом вышесказанного с помощью экспертных методов могут быть детерминированы основные факторы конкурентоспо-

собности регионального розничного банка на основе их разделения на внутренние (факторы с позиции самой кредитной организации) и внешние (факторы с позиции действующих клиентов банка). Это позволит руководству регионального розничного банка на основе релевантной информации о конкурентоспособности их организации принимать более объективные управленческие решения.

### Список литературы

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Собрание, 2010. С. 247.
2. Журавлева Г. П. Экономика. М.: Юристъ, 2001. С. 112.
3. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. С. 10.
4. Выступление президента-председателя Правления Сбербанка России А. И. Казьмина на XVI съезде АРБ // Деньги и кредит. 2005. № 4. С. 10.
5. Олливые А. Международный маркетинг. М.: Экономика, 1993. С. 57–64.
6. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011.

---

A. Ishutin, Lecturer MFPU «Synergy», Moscow, [Ishutin@mfp.ru](mailto:Ishutin@mfp.ru)

### DETERMINATION OF FACTORS OF REGIONAL RETAIL BANK COMPETITIVENESS

The article notes that the competition can be viewed as a mechanism of self-regulation, and as an stimulus for economic development and improve the economic efficiency of the banking system.

Analysis of existing approaches to competition allows to determine the bank's competitive position in the market, identify its strengths and weaknesses, as well as to formalize the classification features of the regional retail bank, to show its system role in the banking market.

**Key words:** competition, competitiveness, efficiency, development, banking services, a regional retail bank.

**Федорченко А. В.**, докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой Прикладной экономики стран и регионов мира МФПУ «Синергия», [vasfedor@mail.ru](mailto:vasfedor@mail.ru)



## СТИМУЛИРОВАНИЕ КОНКУРЕНЦИИ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ ИЗРАИЛЯ ЧЕРЕЗ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ, СТАНДАРТЫ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АУДИТ

*В статье исследованы система государственных закупок, стандартов, а также технологический аудит как инструменты повышения эффективности национальной экономики на основе отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков товаров и услуг. Гармонизация национального режима стандартов и госзакупок с нормами ВТО усиливает конкуренцию на национальном рынке, очень долго пользовавшемся «тепличным» режимом протекционизма. Это касается в основном гражданского производства.*

**Ключевые слова:** конкуренция, государственные закупки, механизм стандартизации, технический регламент.

### Введение

В нашей стране продолжают дискуссии о путях совершенствования системы госзакупок, которая могла бы стать действенным инструментом повышения конкуренции на российском рынке. Обосновывая необходимость перехода к третьему этапу реформирования этой системы (первые два начались соответственно в 1997 г. и 2005 г.), эксперты призывают обеспечить обязательное конкурентное размещение всех госзаказов, сконцентрировать внимание регулирующих органов на крупных контрактах, совершенствовании процедуры отбора поставщиков, увеличении прозрачность данных о госзакупках<sup>1</sup>. Не призывая

слепо копировать опыт экономически развитых стран, автор статьи обратился к одному из зарубежных вариантов этой разновидности регулирования. Россию и Израиль до недавнего времени многое сближало в области моделей хозяйственного механизма, отраслевой структуры экономики.

### Государственные закупки

Особая роль государственного заказа и государственных закупок в стимулировании инновационного развития современного Израиля определяется наличием своеобразной модели смешанной экономики, которая лишь в 1990-е гг. сблизилась с моделями, существующими в большинстве стран ОЭСР. Особенность израильского экономического строя состоит в том, что его системообразующим элементом и двигателем

<sup>1</sup> Яковлев А. В. ожидания третьей реформы // Московские новости. 12 марта 2012 г.

стали государство, квазигосударственные учреждения и общественные организации. В итоге в Израиле к 1980-м гг. сложилась особая структура смешанной экономики, где наряду с доминирующим по удельному весу частным сектором обширную предпринимательскую деятельность вели государство, профсоюзы и ряд других общественных организаций. Израиль опережал признанных лидеров этатизации — Швецию, Австрию, Францию по уровню обобществления производства и услуг. Наблюдалась относительная стабильность соотношений трех секторов на макроэкономическом уровне: на частный сектор приходилась (при небольших отклонениях) половина произведенного ВВП и занятости страны, а на госсектор и профсоюзно-кооперативный сектор — примерно в равной пропорции другая половина.

Реформирование трехсекторной экономики началось лишь во второй половине 1980-х гг. Основным направлением реформирования собственности была признана приватизация, которая должна была послужить основой для других направлений реструктуризации смешанной экономики — децентрализации ведущих корпораций, либерализации финансовых рынков, рынка труда, системы внешнеэкономических связей. В ходе экономической либерализации израильская смешанная экономика эволюционирует в сторону утвердившихся в большинстве западных стран моделей. Однако инерция всеохватывающего государственного регулирования, включая стимулирование спроса, сохраняется до сих пор.

До резкого сокращения военных расходов государства во второй половине 1980-х гг. мощным двигателем формирования спроса на внутреннем рынке являлись потребности израильских вооруженных сил. В условиях сочетания монополии и монополии в производстве вооружений и военной техники (ВВТ) и рекордных (в относительном измерении) военных расходов в орбиту государственного спроса на эту продукцию

вовлекались не только государственные и профсоюзные компании — производители ВВТ, но и значительная часть частных фирм — подрядчиков, специализирующихся на широком спектре продукции — от сырья и материалов до высокотехнологичных изделий, как военного, так и гражданского назначения.

В области наукоемкого производства произошедшее сокращение размеров госсектора существенно не отразилось на системе удовлетворения государственного спроса на высокотехнологичную продукцию, так как государственные компании ВПК пока не подверглись приватизации. В то же время радикально изменилась структура спроса: потребности израильской армии в продукции местного производства резко снизились, но существенно возрос внешний спрос, в том числе создаваемый при содействии израильского государства.

В настоящее время в Израиле действует следующая система государственных закупок. В соответствии с израильским законодательством она регулируется законами и подзаконными актами, издаваемыми соответствующими министерствами, которые утверждаются комитетами Кнессета (парламента). Финансовые расходы включены в министерские бюджеты и утверждаются либо министром финансов, либо министром внутренних дел.

В зависимости от характера конечного потребителя система закупок разделена на три правовых режима:

- закупки министерств, госкомпаний, государственных дочерних компаний и компаний, учрежденных особым актом парламента;
- закупки министерства обороны и подчиненных ему госкомпаний, вооруженных сил Израиля;
- закупки местных органов власти (муниципалитеты, местные и региональные советы).

Законодательство в области госзакупок базируется на двух основных принципах:

1) обеспечение государственным органам, заключающим контракт, максимально широкого выбора среди потенциальных поставщиков; 2) предоставление участникам тендеров равных возможностей для справедливой конкуренции<sup>2</sup>. Однако наличие многочисленных исключений из этих правил дает государству возможность обеспечивать льготный режим закупок для национальных производителей, в первую очередь, для государственных или смешанных государственно-частных компаний.

До принятия Закона об обязательных тендерах от 3 марта 1992 г. (далее — Закон) не существовало четких правил организации закупок. Это лишало систему размещения госзаказов конкурентной основы. Исключение составляли местные органы власти, которые в соответствии с израильским законодательством были обязаны проводить публичные тендеры.

После утверждения в Кнессете Закон вступил в силу 16 мая 1993 г. Так завершился многолетний процесс его формирования на основе разрозненных постановлений, инструкций и неформализованных традиций размещения заказов. Закон весьма лаконичен, он закрепляет права министерства финансов по выработке и применению подзаконных актов, регулирующих этот процесс в конкретных областях — с обязательным их рассмотрением в правовом комитете парламента. Учитывая израильскую специфику, Закон наделил такими же полномочиями министерство обороны в сфере военных закупок. В результате в 1993 г. министерство финансов опубликовало Правила обязательных тендеров, проводимых при гражданских закупках министерств и госкомпаний, в том же году министерство обороны приняло Правила заключения военных контрактов.

С 1995 года в госзакупках введены преференции для национальных производителей товаров: им отдается предпочтение, ес-

ли их цена не более чем на 15% превышает цену зарубежного поставщика аналогичной продукции (для госкомпаний — на 10%). В районах приоритетного развития (зоны А и В) этот ценовой разрыв составляет плюс 5–15%. Преференции относятся как к гражданским, так и к военным товарам. В настоящее время рассматривается вопрос о введении подобного режима при закупках услуг. По мнению экспертов, все эти преференции аналогичны режимам закупок в других странах — например *Buy American Act* в США.

Преференциальный режим включает также требование о заключении офсетных соглашений с иностранными поставщиками израильских государственных структур. «Обязательное торговое сотрудничество» в форме встречных закупок в размере 35% (начиная с 2005 г. — 20%) от стоимости контракта осуществляет зарубежная компания, поставляющая израильскому государству товары или выполняющая работы на сумму, превышающую 2,1 млн шекелей<sup>3</sup>. Это обязательное условие участия в тендере. Встречные закупки могут осуществляться в форме производственной кооперации. Кроме того, «обязательное торговое сотрудничество» предусматривает инвестирование в израильскую промышленность и трансфер технологий в Израиль<sup>4</sup>.

В ходе либерализации внешнеторгового режима Израиль подписал 15 апреля 1994 г. Договор о государственных закупках в рамках ВТО (*Agreement on Government Procurement — GPA*). В соответствии со своими обязательствами по этому договору он предоставляет национальный режим иностранным участникам тендеров в зависимости от характера закупок и стоимости контракта.

<sup>3</sup> Этот и приведенные далее стоимостные показатели ежегодно пересматриваются в зависимости от изменения индекса стоимости жизни в Израиле.

<sup>4</sup> *Tovias A. Liberalising Trends in Israel's Trade Policy: Trade Policy Review of Israel. // The World Economy. Vol. 31. № 11. 2010. P. 1438.*

<sup>2</sup> См. *Gozlan V. Biet Shemesh Local Council. High Court Petition 368/76, 31 (i) P. D. 505, 511 (1976).*

Осуществление национального режима отменяет все перечисленные выше преференции национальным производителям. Израиль добился для себя в рамках данного соглашения статуса развивающейся страны, что позволило сохранить требование об офсетных соглашениях в размере 35% до 2000 г. и 30% до 2005 г.<sup>5</sup>

Рамки преференциального режима сужаются также двусторонними соглашениями об экономической интеграции между Израилем, с одной стороны, и США и ЕС, с другой стороны. Так, в соответствии с договором об установлении зоны свободной торговли между Израилем и США (1985 г.) американским фирмам, участвующим в тендерах на контракты стоимостью свыше 50 тыс. долл., предоставляется национальный режим, но это относится только к 13 гражданским государственным структурам Израиля (правда, среди них — крупные гражданские закупщики: Управление аэропортами, Управление портами и Железнодорожное управление).

Участие американских поставщиков в тендерах на закупки вооружения и военной техники регулируется Меморандумом 1987 г. о взаимопонимании между США и Израилем (*Memorandum of Understanding Between the Government of Israel and the Government of the United States of America Concerning the Principles Governing Mutual Cooperation in Research and Development, Scientist and Engineer Exchange, Procurement and Logistic Support of Defense Equipment (the «MOU»*). Национальный режим распространялся на американских производителей этой продукции, но израильские фирмы из районов развития сохранили свои преференции в такого рода тендерах.

Отмеченные американско-израильские соглашения формально несколько ограничили шансы израильских компаний на победу в тендерах, поскольку основная часть двусторонней торговли приходится на высоко-

технологичную продукцию, однако у них появился дополнительный стимул для снижения себестоимости и повышения качества продукции.

В сфере государственных закупок США представляют для Израиля емкий дополнительный рынок благодаря офсетным соглашениям. Поставляя в Израиль в основном высокотехнологичные изделия, американские фирмы благодаря компенсационным сделкам расширяют зарубежный сбыт израильских компаний хай-тека, в том числе занятых в военной промышленности.

Важной формой стимулирования израильских военных компаний стала практика использования американской военной помощи для закупки военной продукции на израильском рынке. Часть этих финансовых средств идет на осуществление военно-промышленных проектов в Израиле, что, в принципе, является малораспространенной практикой американской внешней политики. США разрешили другим странам использовать американскую военную помощь для покупки оружия израильского производства.

В 1997 году подписаны два соглашения между Израилем и ЕС, которые расширили границы *GPA* в двусторонних государственных закупках. Правила *GPA* были распространены на городской транспорт, ремонтные предприятия, все израильские муниципалитеты, практически всю телекоммуникационную отрасль и поставки медицинского оборудования.

Процедура проведения тендеров достаточно гибкая. В ряде случаев допускаются исключения из общего правила о проведении открытых тендеров. Наибольшей свободой в таких отступлениях от общих правил пользуются государственные компании, занимающиеся производственной деятельностью, т. е. практически весь госсектор в его узком понимании.

Законом предусмотрено множество ситуаций, при которых тендеры не обязательны. Наиболее значимые из них следующие:

<sup>5</sup> Israel's Note to the GPA — Appendix 1.

- стоимость контракта менее 42 тыс. шекелей;
- контракт должен быть подписан в срочном порядке;
- открытый тендер в некоторых случаях наносит ущерб национальной безопасности государства;
- государственная компания в результате тендера может понести убытки, снизится ее конкурентоспособность, возникнут трудности в выполнении ею общественных обязательств. Данная оговорка способна вывести значительную часть госсектора из конкурентной среды и одновременно обеспечить госкомпаниям гарантированный сбыт через закупки государства.

Кроме того, предусмотрена возможность проведения закрытых тендеров в следующих случаях:

- это контракт в сфере НИОКР;
- предполагается закупить изделия с особыми характеристиками;
- стоимость контракта не более 336 тыс. шекелей.

Очевидно, что тем самым государственные органы по своему усмотрению могут ограничить круг претендентов на получение заказа — либо государственными компаниями, либо ведущими национальными частными производителями. Если абстрагироваться от возможных коррупционных устремлений чиновников, перечисленные меры используются для стимулирования инновационной активности израильских производителей за счет бюджетных закупок.

Среди многочисленных требований к фирмам при подаче заявок на участие в тендерах — соответствие их продукции израильским стандартам и техническим регламентам. Это еще один способ косвенного стимулирования национального инновационного предпринимательства. Отдельными операциями по проверке стандартного соответствия занимается Институт стандартов Израиля (*SII*). Государство ограничивает внешнюю конкуренцию при осуществлении закупок и через бюрократические процеду-

ры. Так, объявления о проведении тендеров публикуются не всегда, а если публикуются, то зачастую только в ивритоязычной израильской прессе.

В целом, несмотря на существенную либерализацию внешнеторговых связей Израиля, эксперты сходятся в том, что в системе госзакупок сохраняются элементы протекционизма.

Остановимся на особенностях проведения госзакупок через министерство обороны Израиля, которое использует собственную схему закупок, выделяющую его на общем фоне государственного стимулирования спроса на высокотехнологичную продукцию. Диверсифицированная система военных закупок состоит из регулирования поставок по контрактам министерству обороны и компаниям ВПК.

«Правила обеспечения национального приоритета», регулирующие процесс госзакупок по линии министерства обороны были приняты сравнительно недавно — в 1998 г. Этот документ лишает преференций израильских производителей по контрактам, связанным с импортом вооружений и военной техники, финансируемым за счет государственной военной помощи США (около 1,8 млрд. долл. в год). Кроме того, на военные закупки не распространяются обязательства Израиля по *GPA*.

В комитетах по проведению тендеров на военные закупки генеральный директор министерства обороны назначает общественных представителей, которые, однако, лишены права участвовать в заседаниях комитетов, на которых обсуждаются секретные сделки.

Стоимость сделки определяется одним из приведенных ниже методов:

- на основе цены на израильском рынке, которая в свою очередь базируется на обновленной стоимости предыдущих аналогичных контрактов;
- на основе цены в стране-поставщике (включая стоимость страховки и транспортировки в Израиль — цена CIF);

- на основе максимальной цены, установленной законами, регулирующими цены;
- на основе оценки поставщика;
- на основе расчета себестоимости.

Одна из главных особенностей механизма военных закупок состоит в том, что почти все тендеры являются закрытыми либо этот метод закупок вообще не используется. Обращает на себя внимание перечень условий, при которых тендерная форма не может быть использована:

- стоимость закупки не превышает 16,8 тыс. шекелей;
- закупка производится у единственного в стране производителя данного товара или услуги или у единственного производителя, обладающего необходимой технологической базой и системой НИОКР;
- закупается продукция инновационного характера, требующая проведения тестирования;
- рассматриваемой закупке предшествовали аналогичные трансакции (в последние три года);
- существует острая необходимость в данной продукции;
- покупаются услуги инновационного характера, для предоставления которых требуется очень высокая квалификация, ноу-хау и особо доверительные отношения с поставщиком;
- открытие информации о сделке может нанести ущерб национальной безопасности, экономике, внешней политике Израиля.

В дополнение к этому министр обороны имеет право отменить правило об обязательном проведении тендера, если того требуют особые обстоятельства.

В случае если тендер все-таки проводится, он, как правило, является закрытым.

Таким образом, схема государственных военных закупок дает возможность широко использовать прямой отбор поставщиков. Как правило, это крупные компании, лидирующие в высокотехнологичном производстве, с которыми у министерства обороны и армейского руководства имеется длитель-

ный опыт деловых отношений. Государственные военные закупки стимулируют развитие инновационного предпринимательства в первую очередь в государственных военно-промышленных монополиях и крупных частных компаниях Израиля, занятых в производстве военной техники и смежной продукции. Многие из частных фирм до 1990-х гг. входили в состав профсоюзной экономики, а затем были приватизированы. Распространению рыночных методов распределения заказов препятствуют персональные связи государственных военных чиновников и руководства военно-промышленных корпораций, постоянный обмен кадрами между аппаратом управления ВС и военным бизнесом. Особые условия, предоставляемые американским поставщикам, не наносят ощутимого ущерба израильским производителям на внутреннем рынке, так как последние действуют в других сегментах данного рынка.

Увеличению сбыта высокотехнологичной продукции на зарубежных рынках содействует созданный в министерстве промышленности, торговли и труда Институт экспорта Израиля — ИЭИ. Это мощный и эффективно действующий инструмент государственного стимулирования расширения внешнего спроса, в первую очередь, на израильскую высокотехнологичную продукцию. Он занимается сбором, обработкой и распространением коммерческой информации, оказывает различного рода консультационные услуги.

Особое направление деятельности ИЭИ — организационное и финансовое обеспечение участия израильских фирм в международных выставках. Ежегодно ИЭИ представляет израильских экспортеров на 50–60 международных выставках самого различного направления — от показа моделей одежды до авиационных салонов. Если раньше многие товары из Израиля сбывались под чужой маркой, сейчас делается упор на рекламу их национальной принадлежности. В различных государствах стали привычными «израильские недели»,

посвященные рекламе тех или иных товаров. Маркировка «сделано в Израиле» все чаще встречается на зарубежных рынках, хотя значительная часть мелких и средних фирм, не обладающих зарубежной сбытовой сетью, продолжают прибегать к торговым маркам и рекламным услугам внешне-торговых партнеров.

Нельзя не обратить внимания и на постоянный интерес к проблемам экспорта, который проявляют в Израиле широкие общественные круги. Рост экспорта, освоение зарубежных рынков возведены в ранг одной из важнейших целей. Ее достижение ассоциируется с национальным престижем и стимулируется как морально, так и материально. В конце каждого года определяется компания, добившаяся некоторых успехов в экспортной деятельности. Ее персонал получает специальную премию, а сама компания — титул «экспортер года» и какое — то время находится в центре всеобщего внимания.

## Стандарты

Израиль является подписантом Генерального соглашения по торговле и тарифам от 1962 г., а также одним из первых членов Всемирной торговой организации (ВТО) с 1995 г. Он взаимодействует со всеми странами — членами ВТО в рамках режима наиболее благоприятствуемой нации. Израиль не был ни ответчиком, ни истцом ни в одном споре в рамках ВТО. Вместе с тем до 1990-х гг. экономика страны считалась недостаточно открытой. Национальные производители были защищены от конкуренции импортной продукции развитой и жесткой системой тарифных и нетарифных ограничений. Начавшаяся впоследствии либерализация внешней торговли привела к существенному сокращению размера тарифов, отмене многих количественных и административных ограничений. Сегодня Израиль обладает открытой экономикой. Страна активно участвует в международной экономической интегра-

ции — она имеет соглашения о создании зон свободной торговли с ЕС, ЕАСТ, США, Канадой, Мексикой, Болгарией, Румынией и Турцией.

Однако, подобно другим экономически развитым странам, Израиль широко использует разнообразные технические барьеры, в том числе стандарты, требования безопасности, правила упаковки, маркировки, регламенты и др. Они не только защищают национальное производство, включая наукоемкое производство — основу израильского хозяйственного профиля, но и способствуют повышению качества и улучшению потребительских свойств израильской продукции, что, в свою очередь, увеличивает объемы сбыта внутри страны и за рубежом.

В целом стандарты и прочие технические средства появились с целью расширения информированности потребителя о качестве товаров и услуг. Но из-за национальных различий они стали дискриминационным барьером, способным полностью запретить ввоз того или иного товара на внутренний рынок или потребовать дополнительных действий по изменению маркировки, упаковки и т. д., что увеличивает издержки фирмы-производителя.

Механизм стандартизации в Израиле в настоящее время выглядит следующим образом.

Израильские стандарты устанавливают два государственных учреждения — Институт стандартов Израиля и министерство промышленности, торговли и труда (МПТТ). Законодательство страны, так же, как и в России, разделяет стандарты на две группы<sup>6</sup>:

- Собственно стандарт (*Israeli Standard*), определяющий качество изделий и применяемый на добровольной основе.

- Официальный израильский стандарт (*Official Israeli Standard*), являющийся, по сути, **техническим регламентом**. Он применяется в обязательном порядке. Доступ на внутренний рынок открыт только для про-

<sup>6</sup> URL: [www.sii.org.il](http://www.sii.org.il).

дукции, маркированной специальным знаком министерства промышленности, торговли и труда.

Официальные израильские стандарты (технические регламенты) принимаются в следующих целях:

- для защиты жизни и здоровья граждан, имущества физических и юридических лиц, государственных и муниципальных учреждений — эти объекты защиты объединены понятием «общественная безопасность», которой в Израиле уделяется повышенное внимание на всех уровнях;
- для охраны окружающей среды;
- в целях предупреждения действий, вводящих в заблуждение потребителей.

При размещении государственных оборонных заказов, в целях обеспечения национальной безопасности страны могут устанавливаться дополнительные требования к продукции, списки которых являются закрытыми.

В отличие от большинства западных стран, где стандарты и технические регламенты служат для защиты потребителя от некачественных товаров, в Израиле эти нормы традиционно использовались в протекционистских целях, причем не только на этапе ярко выраженного импортозамещения (1950-е гг. прошлого века), но и после смещения государственного регулирования в сторону экспортной ориентации. В государственных структурах долго велась борьба по поводу сохранения стандартов в качестве меры технического контроля над импортом. Министерство финансов выступало за их отмену. МПТТ и ассоциации промышленников рассматривали стандарты в качестве вполне легитимного инструмента протекционистской защиты. Хотя еще в начале 1990-х гг. заинтересованные министерства достигли согласия относительно отмены этой защитной меры, предприниматели совместно с Израильским институтом стандартов (*SII*) лоббировали ее сохранение. Противодействие было достаточно сильным, если учесть участие многих израильских бизнесменов в комитетах *SII*.

Ситуация начала меняться лишь после принятия в 1998 г. Закона о стандартах. МПТТ стало отменять стандарты, нацеленные на ограничение импорта.

Принципы реформирования системы стандартизации были следующими<sup>7</sup>:

- введение международных стандартов, призванных заменить национальные стандарты, искусственно ограждающие израильскую промышленность от внешней конкуренции;
- ясное представление о том, что единственными целями обязательной стандартизации являются обеспечение общественной безопасности, охрана здоровья, защита окружающей среды, обеспечение потребителей необходимой информацией, обеспечение совместимости и взаимозаменяемости изделий.

Закон сразу же устранил 250 из 540 действовавших официальных стандартов, в том числе такие анахроничные, как нормирование длины спичек и количество скоростей в бытовых вентиляторах<sup>8</sup>. С тех пор израильские обязательные стандарты подстраиваются под международные. К началу XXI века Израиль стал одной из самых открытых стран с точки зрения применения стандартов в качестве технического инструмента протекционизма. Высокая степень открытости сочетается здесь с эффективной защитой потребителя. В настоящее время четвертая часть израильских обязательных стандартов по своим характеристикам превосходят международные стандарты<sup>9</sup>.

Практическая деятельность головной структуры стандартизации — Института стандартов Израиля осуществляется по нескольким направлениям.

<sup>7</sup> Gabai Y., Rob R. The Import-Liberalization and Abolition of Devaluation Substitutes Policy: Implication for the Israeli Economy. // *The Israeli Economy, 1985–1998. From Government Intervention to Market Economics*. Cambridge, 2002. P. 294–295.

<sup>8</sup> Brezis A. Structure of Israel's Trade System: Concentrating of Imports // *Israel Tax Quarterly*. № 104. 1999.

<sup>9</sup> URL: <http://www.sii.org.il>.

В составе SII действует Управление стандартизации, которое на основе утвержденных МПТТ Правил подготовки стандартов их разрабатывает, изменяет и публикует соответствующую техническую документацию. Стандартизация разделена на 17 направлений, каждым из которых руководит Центральный комитет. Нижние звенья этой структуры — около 600 технических комитетов и рабочих групп, в которых трудятся тысячи экспертов, представляющих все секторы израильской экономики. К настоящему времени опубликована информация о более чем 3 тысячах израильских стандартов.

SII проводит политику гармонизации израильских стандартов с международными техническими нормами — там, где это возможно. В одних случаях международные стандарты принимаются в качестве образца для израильских производителей, в других — израильские стандарты служат эталоном. Последнее относится, например, к производству ирригационного оборудования, где Израиль считается мировым лидером. Для осуществления этой деятельности SII представляет Израиль в ISO (Международная организация по стандартизации) и IEC (Международная электротехническая комиссия).

Конвертация добровольных стандартов в обязательные (технические регламенты) осуществляется либо путем объявления МПТТ о причислении конкретных стандартов к официальным стандартам, либо посредством выхода постановлений соответствующих министерств о подобной конвертации.

Тестированием израильской и импортной продукции на основе имеющихся стандартов занимаются четыре основные специализированные лаборатории SII, объединяющие 25 более мелких экспертных подразделений:

- лаборатория химической и текстильной продукции;
- лаборатория электроники и телекоммуникации;

- механическая и гидравлическая лаборатория;

- электрическая лаборатория.

Лаборатории оснащены самым современным оборудованием, в них работают высококвалифицированные специалисты. Эти экспертные центры функционируют в соответствии с совместным стандартом ISO/IEC 17025.

Направления работы лабораторий можно проследить на примере лаборатории электроники и телекоммуникации, профиль которой напрямую связан с качеством и технологичным уровнем наукоемкого производства. Лаборатория оказывает следующие услуги:

- *В продвижении экспортных товаров* — на основе использования принятых стандартов высококвалифицированные специалисты сопровождают изделие на всех стадиях его разработки и производства — от разработки дизайна до выявления соответствия израильским и международным стандартам. Для этого подразделения лаборатории сертифицируются Американским управлением по сертификации утвержденных лабораторий (ACLASS).

- *В области калибрования* — оценивается соответствие стандартам измерительных приборов и инструментов.

- *Для импортеров* — осуществляется тестирование ввозимых электронных приборов, медицинского и спортивного оборудования еще на предпродажной стадии.

- *В отношении систем пожарной безопасности и охранных сигнализаций* — тестирование и установка оборудования.

По результатам тестирования SII для удобства потребителей маркирует изделия. Используются пять марок стандартизации:

- **«Стандартная марка»** — эта программа осуществляется в соответствии со стандартом EN 45011. Для получения такой маркировки продукт должен соответствовать существующим стандартам и производиться на предприятии, на котором используется система контроля над качеством, соответствующая ISO 9002. Продукция, носящая эту

марку, ежегодно проверяется на соответствие качества ранее выполненным нормативам.

**«Зеленый ярлык»** присваивается продукции, жестко соответствующей требованиям охраны окружающей среды и потребителей. Его наличие улучшает имидж продукции, создает позитивный настрой потребителей по отношению к данному бренду, а также содействует развитию «зеленого консьюмеризма». «Зеленый ярлык» помогает бороться с несанкционированным использованием производителями «экологических» рекламных характеристик («защищает озоновый слой», «охраняет природу» и т. д.) для продвижения товаров на рынке.

**«Марка безопасности»** присваивается продукции, свойства которой удовлетворяют требованиям безопасности ее потребления.

*SII* присваивает **«Платиновый знак»** предприятиям, отличившимся в эффективной организации производства и обеспечении высокого качества своей продукции, соответствующей израильским и международным стандартам. Они должны до этого быть отмечены не менее пяти раз специальными знаками качества. Наличие трех-четырех таких знаков дает право на получение сертификата о присвоении **«Золотого знака»**.

## Технологический аудит

Технологический аудит в Израиле осуществляется по той же схеме, что и в других экономически развитых странах. При коммерциализации новых технологий проводится оценка действующих технологических решений или проектируемых технологических решений (от уровня операционной технологии обработки детали до уровня проектируемых производств), разработка рекомендаций по комплексу организационно-технических мероприятий, необходимых для повышения конкурентоспособности оцениваемых технологических решений (производств) и определяются их экономическая эффективность.

Данная услуга осуществляется в два этапа:

1. Предпроектное исследование, включающее технологическое обследование производства. Результат — техническое задание по проведению второго этапа технологического аудита.

2. Проведение работ по утвержденному техническому заданию. Результат — полный комплекс технологической документации, включая технико-коммерческие предложения на оборудование, инструмент, договоры на поставку, на расчеты экономической эффективности принимаемых решений, на сопровождение поставок, на запуск в производство, на дальнейшую техническую поддержку. По результатам работ в рамках технологического аудита заказчик составляет долгосрочную программу работ.

Область предоставления данной услуги в Израиле приватизирована. В технологическом аудите в первую очередь заинтересованы сами компании, стремящиеся выйти на внешние рынки или получить госзаказ. Аудит проводят частные экспертные фирмы, институты, университеты, в том числе по заказу государственных органов. Отдельными операциями в этом направлении занимается *SII*. Информация об использовании этой услуги в высокотехнологичном производстве является закрытой либо из-за коммерческой тайны, либо по причине принадлежности соответствующих предприятий к ВПК.

## Заключение

Эффективность стимулирования спроса в Израиле оценивается экспертами весьма высоко. При этом ярко выражены как протекционистский компонент государственной политики, так и стремление государства поддерживать качество израильской продукции на уровне мировых стандартов. Наличие многочисленных исключений из правил дает государству возможность обеспечивать льготный режим закупок для национальных производителей, в первую

очередь для государственных или смешанных государственно-частных компаний. Гармонизация национального режима стандартов и госзакупок с нормами ВТО усиливает конкуренцию на национальном рынке, очень долго пользовавшемся «тепличным» режимом протекционизма. Это касается в основном гражданского производства. Хотя в целом, несмотря на существенную либерализацию внешнеторговых связей Израиля, эксперты сходятся в том, что в системе госзакупок сохраняются элементы протекционизма. В ВПК слабость рыночных рычагов стимулирования спроса (в соответствии с Правилами заключения военных контрактов) компенсируется чрезвычайно высокими требованиями военного ведомства, непосредственно израильских вооруженных сил и зарубежных потребителей к качеству и боевым характеристикам вооружений и военной техники.

### Список литературы

1. Яковлев А. В ожидании третьей реформы // Московские новости. 12 марта 2012 г.
2. Brezis A. Structure of Israel's Trade System: Concentrating of Imports // *Israel Tax Quarterly*, #104, 1999.
3. Gabai Y., Rob R. The Import-Liberalization and Abolition of Devaluation Substitutes Policy: Implication for the Israeli Economy // *The Israeli Economy, 1985–1998. From Government Intervention to Market Economics*. Cambridge, 2002.
4. *Gozlan V. Biet Shemesh Local Council*. High Court Petition 368/76, 31 (i) P. D. 505, 511 (1976).
5. URL: <http://www.sii.org.il>.
6. Israel's Note to the GPA — Appendix 1.
7. *Tovias A. Liberalizing Trends in Israel's Trade Policy: Trade Policy Review of Israel*. // *The World Economy*. Vol. 31. № 11. 2010.
8. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010.

---

*A. Fedorchenko, Professor, Doctor of Economics, Head of Department of the Applied international Economics, MFPU «Synergy», Moscow, vafedor@mail.ru*

### PROMOTING COMPETITION IN THE DOMESTIC ISRAELI MARKET THROUGH PUBLIC PROCUREMENT, STANDARDS AND TECHNOLOGY AUDIT

The article deals with the system of public procurement, standards and technology audit as tools to enhance efficiency of the national economy on the basis of selection of the most competitive suppliers of goods and services. Harmonization of national standards and public procurement regime with WTO rules increases competition in the domestic market, that has been using for a very long time the «greenhouse» regime of protectionism. This mainly concerns civil proceedings.

**Key words:** competition, government procurement, the mechanism of standardization, technical regulations.

**Шалашова М. Е.**, аспирант кафедры экономического анализа организаций и рынков экономического факультета НИУ ВШЭ, г. Москва, shalashova07@mail.ru



## ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ В ЕС: НОВЫЕ НОРМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ОГРАНИЧИВАЮЩИХ СОГЛАШЕНИЙ В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ

*Развитие интернет-торговли подразумевает наличие конкурирующих интересов между участниками производственно-сбытовой цепи и требует применения особых мер регулирования, особенно в области вертикальных ограничивающих соглашений (далее — ВОС). Поскольку государственное регулирование ВОС обусловлено их возможными антиконкурентными последствиями, то и изменение характера конкуренции требует пересмотра применяемых норм регулирования, что было реализовано в Европейском Союзе (ЕС), где 1 июня 2010 г. вступили в действие новые нормы регулирования ВОС (Vertical Block Exemption Regulation), рассчитанные на 10 лет.*

**Ключевые слова:** вертикальные ограничения, интернет-торговля, строгие запреты.

### Введение

Интернет-торговля повсеместно представляет собой динамично развивающуюся отрасль. Объемы розничных интернет-продаж в 2009 г. в США составляют 129,8 млрд долл.<sup>1</sup>, а в странах зоны ЕС — 186,8 млрд долл. Европейский рынок электронной торговли является лидером как по абсолютным показателям, так и по темпам роста. Рост объемов продаж в 2009 г. относительно 2008 г. — 22%<sup>2</sup>. Таким образом, в России рынок интернет-торговли в 2009 г. составил около 5 млрд долл.

(155 млрд руб.), в 2010 г. — 5,7 млрд долл. (176 млрд руб.)<sup>3</sup>.

### Развитие и преимущества интернет-торговли

Возрастающая доступность сети создает ряд преимуществ как для потребителей, так и для производителей и дистрибуторов товаров и услуг. Рассматривая выигрыши, получаемые участниками рынка, следует отметить, что модели бизнеса, предполагающие использование онлайн-торговли, оказывают воздействие на традиционные формы ведения бизнеса и ведут к увеличению по-

<sup>1</sup> URL: <http://www.k2kapital.com/news/111484/>.

<sup>2</sup> URL: [http://www.gazeta.ru/news/business/2010/02/01/n\\_1451550.shtml](http://www.gazeta.ru/news/business/2010/02/01/n_1451550.shtml).

<sup>3</sup> URL: <http://rogozin.biz/news/17-news/78-commerce-2010>.

казателей эффективности за счет увеличения конкурентоспособности и персонализации продаж. С помощью интернет-торговли дистрибуторы могут получать информацию о предпочтениях каждого индивидуального покупателя, что дает возможность быстрого реагирования на запросы и осуществление «обратной связи». К тому же преимущества интернет-торговли приводят к снижению затрат на обслуживание покупателей, что способствует снижению конечных цен.

Выигрыши потребителей от использования интернет-торговли также имеют разноплановый характер. Во-первых, это касается расширения возможностей выбора и быстрого сопоставления товаров и услуг, предлагаемых поставщиками, во-вторых — обмена информацией с другими пользователями, имеющими опыт использования выбранных товаров и услуг. В-третьих, для потребителей важным преимуществом является удобство осуществления операций.

### Степень разработанности проблематики в современной литературе

Развитие интернет-торговли не только расширяет возможности розничной торговли, но и оказывает воздействие на характер горизонтальных и вертикальных взаимодействий между фирмами. Преимущественное внимание традиционно уделяется «горизонтальным» аспектам межфирменных взаимодействий, т. е. воздействию Интернета на изменение характера рыночной конкуренции. Онлайн-торговля открывает для дистрибутора ряд значительных преимуществ, связанных в первую очередь со снижением рисков, порождаемых сокращением объема требуемых безвозвратных инвестиций, что, в свою очередь, ведет к понижению барьеров для входа на рынок и не может не создавать определенных сложностей для традиционных ритейлеров.

В частности, в некоторых работах речь идет об трансформации характера ры-

ночной конкуренции в результате изменения издержек поиска, возможности выбора из большего количества вариантов использования интернет-аукционов<sup>4</sup>. В своей работе Б. Вилер анализирует последствия снижения транзакционных издержек дистрибуторов<sup>5</sup>.

Кроме того, в значительном количестве работ рассматривается разница уровня цен, устанавливаемых: а) интернет-ритейлерами и б) ритейлерами, в разной степени вовлеченными в интернет-торговлю. Разброс цен среди интернет-ритейлеров, который, по мнению М. Байе и Дж. Моргана<sup>6</sup>, П. Чен и Л. Хитт<sup>7</sup>, является устойчивой величиной, может объясняться как репутационными эффектами, так и ценовой конкуренцией. Что же касается соотношения уровня цен гибридных ритейлеров и интернет-ритейлеров, то в эмпирических работах даются противоречивые оценки соотношения уровня цен между ними. В частности, в исследованиях, посвященных оценке уровня цен на рынках *DVD* и книжной продукции, авторы Л. ЛеБланк, С. Кураси<sup>8</sup>, К. Клей, Р. Кришнан, Е. Вольфф и Д. Фернандес<sup>9</sup>, С. Шмитц

<sup>4</sup> Sarkar M. B., B. Butler and C. Steinfield. Cybermediaries in electronic marketplace: toward theory building // *Journal of Business Research*. № 41. 1998. P. 215–221.

<sup>5</sup> Wheeler B. C. NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement // *Information Systems Research*. № 13 (2). 2002. P. 125–146.

<sup>6</sup> Baye M. R. and J., Morgan. Information Gatekeepers on the Internet and the Competitiveness of Homogeneous Product Markets // *American Economic Review*. № 91 (3). 2001. P. 454–474.

<sup>7</sup> Chen, P.-Y. and L. Hitt. Switching Cost and Brand Loyalty in Electronic Markets: Evidence from On-line Retail Brokers // *Information Systems Research*. № 13. 2002. P. 255–274.

<sup>8</sup> Le Blanc, L. A., and, C. Folkman Curasi. Differential pricing for electronics on the internet and competing channels // *Quarterly Journal of Electronic Commerce*. № 3 (2). 2002. P. 97–110.

<sup>9</sup> Clay K., Krishnan, R., Wolff, E., and D. Fernandes. Retail strategies on the web: Price and non-price competition in the on-line book industry // *Journal of Industrial Economics*. № 50 (3). 2002. P. 351–367.

и М. Латзер<sup>10</sup> получили результаты, свидетельствующие о назначении более высоких цен интернет-ритейлерами, по сравнению с гибридными и традиционными ритейлерами, в то время как в работах следующих авторов: Е. Брунёлфссон и М. Смит<sup>11</sup>, А. Гулсби<sup>12</sup>, Ф. Тэнг и К. Ксинг<sup>13</sup> — были получены диаметрально противоположные выводы. С. Кэмпбел, Г. Рей и А. Муханна<sup>14</sup> делают попытку примирения этих результатов, предлагая формальную модель, в качестве параметра которой выступает доля покупателей, не несущих издержек при поиске лучшей цены, в то время как все прочие покупатели предположительно имеют заданные положительные издержки поиска. Логично предположить, что соотношение цен, устанавливаемое различными типами дистрибуторов, зависит также и от иных характеристик потребителей<sup>15</sup>, долей ритейлеров, использующих Интернет как канал дистрибуции и, в частности, выбранным режимом регулирования ВОС в области интернет-торговли, предполагающих различного рода договоренности между поставщиками и ритейлерами, сохраняющими юридическую и организационную независимость.

<sup>10</sup> Schmitz S. W., and M. Latzer. Competition in B2C e-commerce: Analysis issues and empirical evidence // *Electronic Markets*. № 12 (3). 2002. P. 163–175.

<sup>11</sup> Brynjolfsson E. and M. Smith. Frictionless commerce? A comparison of internet and onventional retailers // *Management Science*. № 46 (4). 2000. P. 563–585.

<sup>12</sup> Goolsbee A. Competition in the computer industry: Online versus retail // *Journal of Industrial Economics*. № 49 (4). 2001. P. 487–490.

<sup>13</sup> Tang F., and X. Xing. Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the Web? // *Journal of Retailing*. № 77. 2001. P. 319–333.

<sup>14</sup> Campbell C., G. Ray and W. A. Muhanna. Search and collusion in electronic markets // *Management Science*. № 51 (3). 2005. P. 497–507.

<sup>15</sup> Lu Y. F. Tang and X. Xing. Competition in Dual Markets: Two Game-Theoretical Models on Pricing in Online versus Multiple Channels // *Journal of Economic Research*. № 14. 2009. P. 129–150.

Исследования, относящиеся к рассмотрению проблематики вертикального взаимодействия фирм в условиях развитой интернет-торговли, относительно немногочисленны и преимущественно посвящены проблеме фрирайдерства, а именно, в работе Д. Карлтон и Дж. Шевалье<sup>16</sup> анализируются особенности ограничений, накладываемые производителями трех видов товаров: DVD-проигрывателей, парфюмерии и переносных холодильников на дистрибуцию, осуществляемую через Интернет, а также возможное влияние подобного рода мер на политику традиционных ритейлеров. М. Лао<sup>17</sup> делается попытка оценить воздействие развития интернет-торговли на такой инструмент противодействия фрирайдерству, как ограничение минимальной цены перепродажи (*resale price maintenance-RPM*).

При этом в современной научной литературе не уделяется должного внимания воздействию интернет-торговли на вертикальные взаимодействия в тех случаях, когда товары, реализуемые интернет-ритейлерами, приобретаются ими у традиционных или гибридных ритейлеров, т. е. когда возникают ситуации, при которых поставщик конкурирует с дистрибуторами на рынке ритейла.

Таким образом, развитие интернет-торговли подразумевает наличие конкурирующих интересов между участниками производственно-сбытовой цепи и требует применения особых мер регулирования, особенно в области ВОС. Поскольку государственное регулирование ВОС обусловлено их возможными антиконкурентными последствиями, т. е. опасностями, которые они могут создавать для поддержания конкурентности рынков, то и изменение характера кон-

<sup>16</sup> Carlton Dennis W and Judith A. Chevalier. Free Riding and Sales Strategies for the Internet // *Journal of Industrial Economics*, Wiley Blackwell. № 49 (4). 2001. P. 441–61.

<sup>17</sup> Lao Marina L. Resale Price Maintenance: The Internet Phenomenon and 'Free Rider' Issues // *Antitrust Bulletin*. № 55. 2010.

куренции требует пересмотра применяемых норм регулирования.

Исходя из этого, представляется целесообразным рассмотреть нормы регулирования ВОС в новых условиях, учитывающих происходящие процессы изменения характера конкуренции между дистрибуторами в условиях развитой интернет-торговли.

### **Нормы регулирования ВОС в условиях развитости интернет-торговли**

1 июня 2010 года в ЕС вступили в действие новые нормы регулирования ВОС (*Vertical Block Exemption Regulation*)<sup>18</sup>, рассчитанные на 10 лет. В сопровождающих этот документ Руководящих указаниях по регулированию ВОС (*Guidelines on vertical restraints*, далее — Руководящие указания)<sup>19</sup> отражены основные значимые изменения, касающиеся включения целого раздела, посвященного регулированию интернет-торговли, что представляет собой первую попытку определения режима регулирования такого рода соглашений.

Для того чтобы понять принцип ограничительных мер антимонопольного законодательства ЕС, способствующих запрету со стороны поставщика использования дистрибутором Интернета в качестве способа продаж, важно отметить, что одной из основных целей антимонопольной политики в ЕС является содействие в создании благоприятных условий для развития единого европейского рынка. Однако применение некоторых ограничительных регулирующих мер носит необходимый характер. Таким образом, являясь пионером в принятии норм,

<sup>18</sup> Commission Regulation (EU). № 330/2010 on the application of Article 101 (3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, OJ L 102, 4/23/2010.

<sup>19</sup> Guidelines on Vertical Restraints [Электронный ресурс]. Электрон. ст.-режим доступа: URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines\\_vertical\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines_vertical_en.pdf).

регулирующих деятельность интернет-ритейлеров, Еврокомиссия руководствовалась целью поддержания баланса между стимулированием развития интернет-торговли и сохранением традиционных форм взаимодействия ритейлеров ввиду возможности возникновения антиконкурентных эффектов. При этом опыт принятия Европейских норм по регулированию ВОС, отражающих влияние интернет-торговли, в этой связи представляет для нас особый интерес также во многом из-за значительного роста объема интернет-продаж в России, что, в свою очередь, в дальнейшем обуславливает актуальность разработки российских норм регулирования ВОС.

### **Содержание принятых ЕС норм, регулирующих ВОС и применяемых в сфере интернет-торговли**

В Руководящих указаниях по регулированию ВОС дается содержательная интерпретация ведения электронных продаж и описание положений, при которых ограничения, налагаемые на интернет-продажи, являются правомерными. В этом ключе в данном документе даны разъяснения в отношении следующего ряда вопросов:

- может ли поставщик наложить полный запрет на интернет-продажи;
- каким образом продажи через Интернет могут быть ограничены для защиты эксклюзивных территорий;
- в каких случаях поставщики вправе ограничивать интернет-торговлю (особо актуально, если речь идет о поставщиках и производителях предметов роскоши);
- какие новые условия могут быть введены для участников рынка в связи с развитием интернет-торговли;
- в каких случаях установление минимальной цены перепродажи может считаться правомерным действием.

Рассмотрим каждое положение более подробно.

## Прямой запрет на интернет-торговлю

Для определения правомерности применения мер по ограничению интернет-торговли, в частности, необходимо разграничить понятия активных и пассивных продаж:

- **активными** считаются **продажи**, осуществляемые в отношении отдельных потребителей, их конкретных групп или потребителей, относящихся к определенной территории (географические границы рынка), например путем прямой почтовой или электронной рассылки. Ограничения активных продаж являются правомерными действиями при условии, что они применяются к продажам, проводимым на территориях или в отношении группы клиентов, которые закреплены за другими дистрибуторами или непосредственно за производителем;

- **пассивные продажи** осуществляются за счет реакции дистрибутора на поступающие от отдельных потребителей запросы. Таким образом, покупатель сам знакомится с услугой или товаром и приобретает его только путем самостоятельного обращения в компанию. Ограничения на пассивные продажи, как правило, относятся к строгим ограничениям (*hardcore restrictions*).

Согласно правилам, принятым Еврокомиссией в отношении интернет-торговли, использование дистрибутором Интернета как способа распространения своей продукции, как правило, относится к категории пассивных продаж, так как это распространенный в настоящее время способ, позволяющий потребителям быстро найти необходимую информацию и связаться с дистрибутором. Следовательно, каждый из дистрибуторов должен иметь возможность свободного использования Интернета в качестве канала сбыта.

Прямое ограничение интернет-торговли относится к строгим запретам в соответствии со ст. 101 (1) *The Treaty on the Functioning of the European Union* (Договора о функционировании Европейского союза). Одна-

ко в соответствии с *Vertical Block Exemption Regulation* производитель (поставщик) может наложить прямой запрет на онлайн-продажи дистрибутора в следующих случаях:

- если применение подобных мер заинтересованными сторонами подразумевает достижение эффективности процесса взаимодействия. Примеры ситуаций, при которых будет применяться такая практика защиты эффективности функционирования компании, существенно ограничены и, в частности, могут быть предприняты с целью минимизации рисков при инвестировании в новый бренд или новую отрасль;

- в случае если прямой запрет на продажи через Интернет является объективно необходимой мерой для обеспечения общественного благосостояния либо ввиду специфического характера соглашения (§60 Руководящих указаний).

Таким образом, прямой запрет на интернет-продажи будет расцениваться в качестве законной меры только в самых крайних случаях. Любой поставщик, который считает, что у него имеется основание для запрета онлайн-торговли среди своих дистрибуторов, подвергается риску, поскольку в случае несоответствия условий контракта между поставщиком и дистрибутором требованиям антимонопольного законодательства ЕС возникают основания для предъявления иска поставщику. В результате могут быть наложены существенные штрафы на стороны участия (в том числе на компании, которые находятся за пределами Европы).

## Запрет на интернет-продажи по территориальному принципу с целью защиты эксклюзивных территорий

В целом, как уже отмечалось, интернет-торговля относится к пассивным продажам, следовательно, прямой запрет является неприемлемым. Однако если рассматривать интернет-торговлю в контексте активных продаж, ограничения, налагаемые в отно-

шении дистрибуторов со стороны поставщиков будут являться законной практикой, в том случае, если продажи осуществляются в закрепленных за другими дистрибуторами эксклюзивных территориях или в отношении конкретных групп потребителей, также относящихся к сфере деятельности других дистрибуторов. Вопрос состоит в следующем: когда интернет-продажи могут быть классифицированы как активные продажи?

Как уже было установлено, само по себе наличие у дистрибутора своего веб-сайта не является достаточным условием, чтобы квалифицировать деятельность, осуществляемую с его помощью, в качестве средства активной продажи (несмотря на то что любой веб-сайт может быть доступен практически любому пользователю из любой точки планеты при наличии подключения к Интернету). Более содержательно это положение прописано Еврокомиссией в Руководящих указаниях по регулированию ВОС, где говорится, что деятельность дистрибутора, осуществляемая через собственный веб-сайт и направленная на определенную группу потребителей или определенную территорию, относится к категории активных продаж. Кроме того, указанный документ содержит ряд примеров, иллюстрирующих основные факторы для правильного квалификации активных продаж в Интернете, но они не всегда применимы к реальным ситуациям. Например, в вышеуказанном случае использование отдельных веб-сайтов в отношении доменов другой страны (т. е. за пределами страны, на территории которой дистрибутор осуществляет свою деятельность) будет представлять собой активные продажи в другие страны. Однако, с другой стороны, в Руководящих указаниях по регулированию ВОС сказано, что наличие у веб-сайта опции переключения на иностранные языки не изменяет пассивный характер продаж, и, следовательно, незаконными признаются даже попытки поставщика ограничить дистрибуторов в возможности использовать функцию многоязычности. Другие примеры, приведенные в Руко-

водящих указаниях, носят более очевидный характер, так, например, это касается интернет-рекламы, направленной на конкретную категорию потребителей и расценивающейся в форме активных продаж.

Размещение по территориальному принципу на электронных площадках (серверах) третьих сторон рекламы (так называемых баннеров) является также формой активных продаж в отношении групп потребителей, относящихся к этим территориям. Другой пример, когда интернет-торговля может расцениваться в качестве активных форм продаж, — это использование мета-тегов для оптимизации поисковых запросов, поступающих от пользователей. В данном случае мета-теги или аналогичные коды используются с целью отслеживания поисковых запросов и дальнейшей ориентации на конкретных потребителей, что относится к активным продажам.

В соответствии с антимонопольным законодательством интернет-торговля квалифицируется как пассивная форма продаж, при этом любые попытки косвенного ограничения такого рода продаж преследуются по закону. Например, Еврокомиссия расценивает следующие положения как строгие ограничения (*hardcore restrictions*) пассивных продаж:

- Требование, предъявляемое в отношении дистрибутора, ограничить доступ потребителей, расположенных на других территориях, просмотр его веб-сайта или перенаправить их на сайт производителя или другого дистрибутора, за которым закреплены эти территории (несмотря на возможность установления требования о том, что сайт дистрибутора должен содержать некоторое число ссылок на сайты других дистрибуторов и / или производителя).

- Требование в отношении дистрибутора о расторжении сделки с потребителем, осуществляемой через Интернет, если данные кредитной карты потребителя содержат адрес, который не относится к той территории, за которую ответственен дистрибутор (§50 Руководящих указаний).

## Запреты, направленные на интернет-ритейлеров

Как уже говорилось, как правило, наложение полного запрета на интернет-торговлю со стороны производителя является незаконной практикой. Это не означает, однако, что производитель должен быть согласен с тем, что его продукция продается дистрибуторами только посредством Интернета. Комиссия признает право производителя требовать, чтобы его дистрибуторы помимо веб-сайта имели один или несколько традиционных магазинов или так называемых шоу-румов как необходимое условие для распространения продукции производителя (§54 Руководящих указаний). Это относится как к селективной, так и к неселективной системе распределения.

Производитель помимо требования наличия у дистрибутора физически существующего магазина, также вправе потребовать определенного объема офлайн-продаж в целях обеспечения эффективной деятельности шоу-рума. Объем предписанных производителем офлайн-продаж может быть одинаковым для всех дистрибуторов или определяется индивидуально для каждого на основе таких критериев, как доля продаж данного дистрибутора от общего объема производителя, а также его географическое положение. Важно отметить, что объемы офлайн-продаж должны быть выражены в абсолютных значениях: в отличие от предыдущих норм, прописанных в Руководящих указаниях по регулированию ВОС, новые предполагают, что требование придерживаться определенного соотношения офлайн- и интернет-продаж, предъявляемое производителем дистрибутору (например, обязательство продать по крайней мере 50% общего объема продукции непосредственно через шоу-рум), будет рассматриваться как строгое ограничение (*hardcore restrictions*) пассивных продаж.

## Новые условия, предъявляемые к интернет-торговле

Условия, предъявляемые дистрибуторам, которые, хотя и не относятся к прямым запретам, призваны сделать продажи через Интернет менее привлекательными, чем офлайн-продажи, также считаются хардкор ограничениями. Примером может послужить двойное ценообразование, т. е. положение, требующее от дистрибутора платить более высокую цену за товары, предназначенные для продажи через веб-сайт, чем за продукцию, которую предполагается продать традиционным способом, т. е. в магазинах. Однако это не исключает того, что производитель может пообещать заплатить дистрибутору фиксированную плату для поддержания усилий по продаже продукции не через Интернет, при этом производитель не может предложить дистрибутору переменную плату (т. е. плату, увеличивающуюся по мере увеличения объема офлайн-продаж), поскольку это также относится к строгим ограничениям (*hardcore restrictions*) (§50 Руководящих указаний).

В некоторых ситуациях применение двойного ценообразования рассматривается в соответствии с *Vertical Block Exemption Regulation* в качестве приемлемой меры в контексте обеспечения эффективности осуществляемой деятельности, например, если онлайн-продажи ведут к существенному росту затрат для дистрибутора, чем офлайн-продажи. Примером послужат услуги по установке, которые предоставляются в случае продажи товаров непосредственно через шоу-рум или магазин, в то время как услуги подобного рода при интернет-торговле не оказываются, что впоследствии может приводить к жалобам и требованиям по выполнению гарантийных обязательств со стороны потребителей в адрес производителя. Прежде чем принимать такой аргумент во внимание, необходимо рассмотреть, в какой степени ограничения, налагаемые на онлайн-продажи производителем, пре-

пятствуют дистрибуторам привлекать большее число клиентов.

### Требования по качеству

В дополнение к требованиям производителя иметь один или несколько магазинов или шоу-румов, как упоминалось выше, производитель также может потребовать соблюдать некоторые стандарты качества в случае использования его дистрибутором Интернета, в качестве канала дистрибуции. Как в селективной, так и в неселективной системах распределения стандарты качества для продажи через Интернет являются приемлемыми даже в том случае, если они могут иметь эффект ограничения при условии, что соблюдаются доли рынка участников — не выше 30%. Кроме того, стандарты качества должны быть оправданы соображениями эффективности, которую иногда трудно доказать. В любом случае считается, что критерии качества, установленные производителем для интернет-торговли должны быть эквивалентны критериям, введенным в отношении офлайн-продаж. Как отмечает Еврокомиссией, это не означает, что критерии, введенные для интернет-продаж, должны быть идентичны тем, которые применяются для традиционных форм продаж, они просто должны преследовать те же цели, в результате чего достигаются сопоставимые результаты. Разница между критериями должна быть оправдана различной природой двух моделей продаж (§56 Руководящих указаний).

Примеры требований по качеству, которые могут быть введены в отношении интернет-торговли и которые, в случае качественного селективного распределения, выходят за рамки ст. 101 (1) Договора о функционировании Европейского союза или в других случаях не входят в *Vertical Block Exemption Regulation*, включают следующее:

- условие, что интернет-сайт, используемый дистрибутором, должен быть визуально привлекательным и соответствующим природе и качеству продукции;

- требование не продавать продукцию через интернет-аукционы, такие как *eBay*;

- в случаях, когда веб-сайт дистрибутора размещается не на собственном сервере, а на электронной площадке третьей стороны, требуется, чтобы потребители не посещали сайт дистрибутора через сайт, в котором указано название или логотип сервера третьей стороны;

- условия, содержащие технические требования (например время загрузки страницы, простота использования, включение подробной информации о продукции, использование изображений или анимации, наличие безопасных платежных систем);

- требования по обслуживанию потребителей, включающие такие критерии, как максимальное время доставки интернет-заказов или предоставление справочной информации после продажи;

- условия, что онлайн-презентации брендовой продукции производителя должны быть отделены от презентаций иной продукции, имеющей другие характеристики, включая качество, или, если говорить в общем, нужно разделять презентации конкурирующих между собой продуктов;

- требование, что веб-сайт дистрибутора должен поощрять клиентов к посещению одного из шоу-румов дистрибутора.

### Заключение

В соответствии с новым документом, регламентирующим режим регулирования ВОС (*Vertical Block Exemption Regulation*), и Руководящими указаниями по регулированию ВОС (*Guidelines on vertical restraints*) Еврокомиссией предпринята попытка установить баланс между участниками рынка, позволяя потребителям эффективно использовать выгоды интернет-торговли и в то же время позволяя поставщикам определять оптимальную модель дистрибуции и выбора дистрибуторов, при этом предотвращая проблему ффриайдерства среди дистрибуторов. Впервые в документе содержатся подробные обсуждения

вопросов, которые являются специфичными в случае интернет- продаж, так облегчается установление соглашений для поставщиков и дистрибуторов в правовом аспекте. Время от времени Комиссия по-прежнему будет предоставлять дополнительные разъяснения к новым правилам, но сами правила останутся в силе до 2022 г. Дальнейшее направление рассмотрения данной проблематики — оценка последствий возможного применения в Российской Федерации норм регулирования ВОС в сфере интернет-торговли, принятых в Европейском Союзе.

### Список литературы

1. *Baye M. R. and J., Morgan.* Information Gatekeepers on the Internet and the Competitiveness of Homogeneous Product Markets // *American Economic Review.* №91 (3). 2001. P. 454–474.
2. *Brynjolfsson E. and M. Smith.* Frictionless commerce? A comparison of internet and onventional retailers // *Management Science.* №46 (4). 2000. P. 563–585.
3. *Campbell C., G. Ray and W. A. Muhanna.* Search and collusion in electronic markets // *Management Science.* №51 (3). 2005. P. 497–507.
4. *Carlton Dennis W and Judith A. Chevalier.* Free Riding and Sales Strategies for the Internet // *Journal of Industrial Economics, Wiley Blackwell.* №49 (4). 2001. P. 441–61.
5. *Chen P.-Y. and L. Hitt.* Switching Cost and Brand Loyalty in Electronic Markets: Evidence from Online Retail Brokers // *Information Systems Research.* №13. 2002. P. 255–274.
6. *Clay K., Krishnan, R., Wolff, E., and D. Fernandes.* Retail strategies on the web: Price and non-price competition in the on-line book industry // *Journal of Industrial Economics.* №50 (3). 2002. P. 351–367.
7. *Goolsbee A.* Competition in the computer industry: Online versus retail / *Journal of Industrial Economics.* №49 (4). 2001. P. 487–490.
8. *Lao Marina L.* Resale Price Maintenance: The Internet Phenomenon and 'Free Rider' Issues // *Antitrust Bulletin.* №55. 2010.
9. *Le Blanc L. A., and, C. Folkman Curasi.* Differential pricing for electronics on the internet and competing channels // *Quarterly Journal of Electronic Commerce.* №3 (2). 2002. P. 97–110.
10. *Sarkar M. B., B. Butler and C. Steinfield.* Cybermediaries in electronic marketplace: toward theory building // *Journal of Business Research.* №41. 1998. P. 215–221.
11. *Schmitz S. W., and M. Latzer.* Competition in B2C e-commerce: Analysis issues and empirical evidence // *Electronic Markets.* №12 (3). 2002. P. 163–175.
12. *Tang F., and X. Xing.* Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the Web? // *Journal of Retailing.* №77. 2001. P. 319–333.
13. Commission Regulation (EU). №330/2010 on the application of Article 101 (3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, OJ L 102, 4/23/2010.
14. Guidelines on Vertical Restraints [Электронный ресурс] Электрон. ст.-режим доступа: URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines\\_vertical\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines_vertical_en.pdf).

*M. Shalashova, Post-graduate student, faculty of economics, Department of Economic Analysis of Organizations and Markets, National Research University Higher School of Economics, MOSCOW, shalashova07@mail.ru*

## E-COMMERCE IN THE EU: THE NEW RULES ON VERTICAL RESTRAINTS AND THEIR IMPLICATIONS FOR INTERNET RETAILING

The development of Internet retailing implies the presence of competing interests among the participants of the supply chain and requires regulation of vertical restraints. As government regulation of the vertical restraints due to their possible anticompetitive effects, then the change in the nature of competition requires a review of applicable regulations, which were adopted on June 1, 2010 in the EU. The new rules of regulation on the vertical restraints will remain in place until 2022.

**Key words:** vertical restraints, Internet retailing, hardcore restrictions.



**Самодуров А. М.**, аспирант МИМ ЛИНК, генеральный директор ЗАО «НэтУан Рус», г. Москва, [a.m.samodurov@yandex.ru](mailto:a.m.samodurov@yandex.ru)

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ ПО МЕТОДИКЕ М. ПОРТЕРА

*В статье описывается конкурентная среда современной телекоммуникационной отрасли России в соответствии с методикой, предложенной М. Портером и получившей название «Модель пяти сил конкуренции».*

**Ключевые слова:** конкуренция, телекоммуникации, конкурентоспособность, конкурентные силы, телекоммуникационная отрасль, модель пяти сил конкуренции.

### Введение

Телекоммуникационная отрасль одна из наиболее динамично развивающихся и стабильных отраслей экономики России. Более того, она является одним из приоритетных направлений инновационного развития российской экономики. В настоящей статье рассматривается конкурентная среда отрасли. Для ее анализа была использована модель «пяти сил конкуренции», разработанная М. Портером.

Среди ключевых методик, исследующих вопросы конкуренции, в том числе внутриотраслевой конкуренции, можно также отметить концепции, предложенные К. Прахаладом и Г. Хамелом, М. Трейси и Ф. Вирсемой, Д. Муром, А. Брандербургером и Б. Нейлбаффом. Так, к примеру, теории, предложенные К. Прахаладом и Г. Хамелом, М. Трейси и Ф. Вирсемой слабо затрагивают вопрос конкурентной среды, в которой работает предприятие. Работы Д. Мура представляют рынок как экосистему, в которой «созволюционируют» его участники. Это, скорее, не завершенная концепция внутриотраслевой конкуренции, а иной взгляд

на конкуренцию. Метод А. Брандербургера и Б. Нейлбаффа, основанный на математической теории игр, имеет определенные достоинства, но его также нельзя считать достаточно оформившимся для практического применения.

Методика М. Портера была выбрана как наиболее полно, всесторонне и структурно рассматривающая вопрос конкуренции.

Произведем анализ и опишем конкурентную среду телекоммуникационной отрасли в соответствии с концепцией «пяти сил конкуренции» М. Портера<sup>1</sup>.

### Риск вторжения новых игроков и связанные с этим препятствия

#### Экономия на масштабе

Телекоммуникационной индустрии свойственна экономия на масштабе. С ростом производства услуг их себестоимость будет снижаться за счет понижения постоянных расходов на единицу продукции. К таким расходам

<sup>1</sup> Описание самой модели М. Портера широко известно и выходит за рамки данной статьи.

относятся основные фонды, включая оборудование и амортизационные отчисления, являющиеся основными факторами производства и составляющие большую часть в структуре затрат — в среднем 37,4%<sup>2</sup>.

Доля другого по величине фактора затрат производства — затрат труда — незначительна и составляет в среднем 4,75% в структуре затрат на текущую деятельность<sup>3</sup>. На выплаты налогов и сборов приходится порядка 6% текущих затрат.

Затраты на наиболее дорогостоящие ресурсы телекоммуникационного предприятия, такие как физическая среда передачи данных и оборудование, снижаются в расчете на одного абонента при росте числа абонентов. Стоимость обслуживания магистральной сети передачи данных оператора связи остается неизменной при росте числа абонентов. Так же чем больше абонентов оператор имеет, тем меньше затраты на межоператорские услуги и, соответственно, их доля в себестоимости телекоммуникационных услуг в расчете на одного абонента.

### Потребность в капитале

Телекоммуникационная отрасль требует значительных инвестиций для входа на рынок. Несмотря на то что в среде телекоммуникационных компаний, лицензированных в России, значительную часть составляют компании малого бизнеса, занимающие незначительную долю рынка, это не говорит о низких инвестиционных затратах и потребности в капитале для оказания услуг связи. Подобные компании, хотя формально и являются оператором связи, по сути, агенты. Не имея собственной среды передачи данных, они заказывают услуги передачи у более крупных игроков, имеющих возможность построения линейно-кабельной или беспро-

водной инфраструктуры для передачи сигналов до места назначения. Телекоммуникационные компании малого бизнеса ограничиваются лишь установкой конечного оборудования для предоставления услуг связи на месте назначения, а также набором (поиском, подбором) персонала небольшой численности. Такие организации считаются оператором связи и работают в телекоммуникационной отрасли, однако их деятельность скорее посредническая.

О затратах, понесенных для входа на местные рынки связи в качестве агента, можно говорить как о незначительных. Для вывода на рынок организаций связи, работающих по собственной сети передачи данных (как проводной, так и беспроводной), для оказания местных услуг связи требуются лишь среднесрочные инвестиции. Более значительных — долгосрочных инвестиций требует предоставление услуг связи на федеральном или международном уровне, так как необходимо построение протяженной сети передачи данных между различными федеральными округами.

Таким образом, потребность в капитале зависит от ориентирования организации как агента или оператора связи, имеющего собственную инфраструктуру предоставления услуг связи на местном, региональном или федеральном и международном уровнях.

### Дифференциация продукта

Услуги связи обладают невысокой степенью дифференциации. Рассмотрим основные виды дифференциации услуг: качество услуг и имидж.

Выбирая услуги связи, потребитель, прежде всего, выбирает технологию: беспроводную или проводную услугу, широкополосный или волоконно-оптический способ передачи данных и т. п. В рамках выбранной технологии качество услуг операторов различается незначительно, поскольку технологии используются идентичные, и оператор может влиять только на некоторые параметры внутри собственной инфраструктуры. Эти различия малозаметны для потребителей.

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики. Связь в России 2011. Статистический сборник / под ред. В. Житкова, Н. Пашинцева, И. Воронина. М.: ФГНУ «Росинформатех», 2011. С. 11.

<sup>3</sup> Там же. С. 14.

Для оценки приверженности бренду следует разделить телекоммуникационные компании на организации, работающие в секторе предоставления услуг связи физическим лицам, и организации, работающие в корпоративном секторе, предоставляя услуги юридическим лицам. Приверженность бренду не является сильной составляющей для корпоративного сектора. Это связано, прежде всего, с разницей в поведении юридического и физического лица. По-прежнему корпоративному потребителю важны параметры услуг связи, которую он получает, и цена, которую он платит, такой потребитель менее склонен реагировать на бренд. Юридическое лицо обладает большей покупательской способностью и большими потребностями в объеме услуг, притом что количество юридических лиц значительно меньше, чем физических. Все это влияет также на поведение продавца — оператора связи, который старается максимально индивидуально подходить к каждому потенциальному потребителю, предпочитая активные продажи.

Согласно данным, представленным CNEWS<sup>4</sup>, среди 30 самых крупных телекоммуникационных компаний России менее трети имеют бренд и делают значимые инвестиции в его развитие. Хотя брендируемость предприятий связи часто рассматривается как отраслевое преимущество, оно не дает сильной экономической отдачи и скорее является следствием, чем причиной роста компании.

Телекоммуникационным организациям, работающим на рынке оказания услуг физическим лицам, брендирование дает больше отдачи. Для успешной работы на рынке с большим количеством покупателей с низкой покупательной способностью продавец может использовать в качестве основной стратегию получения прибыли за счет массовых продаж и максимального снижения себестоимости услуг. В этом сегменте создание брендов целесообразно.

<sup>4</sup> Обзор Телеком 2011 // CNEWS. 2011. №6. С. 12.

### Высокие постоянные издержки

Высокие постоянные издержки не являются отличительной чертой телекоммуникаций и барьером для входа в телекоммуникационную отрасль новых игроков. Значительная часть постоянных издержек оператора связи — амортизация и расходы на эксплуатацию сетей передачи данных<sup>5</sup>, т. е. специфика и отличия от иных отраслей экономики отсутствуют. Иные пути экономии на издержках, такие как владение технологиями или знаниями, не играют важной роли. Существующие технологии передачи данных доступны для любого оператора, что обусловлено независимостью разработчиков технологий от самих операторов связи. Знания в области телекоммуникаций также являются доступными. К тому же на рынке труда в России имеется достаточное количество специалистов в этой области.

### Доступ к каналам распределения

Специфика телекоммуникационного рынка — сбыт услуг напрямую, тесно связанный с географией сети передачи данных. Построение сети с обширным географическим покрытием требует значительных инвестиций.

В целом, все операторы связи пытаются защитить каналы распределения и препятствовать проникновению конкурентов в точки своего присутствия. Законодательство и практика, сложившаяся в России, позволяет операторам фиксированной связи самостоятельно строить линейно-кабельные сооружения, оставляя их в собственности и, соответственно, владея правом допускать в ту или иную точку конкурентов.

Особенность российского телекоммуникационного рынка — существование организаций, унаследовавших телекоммуникационную инфраструктуру, а, следовательно, получивших контроль над сбытом в тех географических регионах, где находится полученная инфраструктура. В виду другой осо-

<sup>5</sup> Федеральная служба государственной статистики. Связь в России 2011. Статистический сборник. С. 69.

бенности России — большой площади и невысокой плотности населения — инвестирование в строительство инфраструктуры не всегда экономически оправдано. В свою очередь, это приводит к отсутствию альтернативных поставщиков связи, а значит, и конкуренции в конкретном регионе.

### Политика правительства

Деятельность в области связи лицензируется, что является дополнительным барьером входа на рынок. Однако это в большей степени психологический, нежели реальный, барьер, поскольку значительных расходов, как материальных, так и временных, организация при получении лицензии не несет. А в соответствии с законодательством в области связи при правильном оформлении документов Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, являющаяся контролирующим органом, не имеет права отказать в получении лицензий.

### Рыночная власть поставщиков

На телекоммуникационном рынке присутствуют две группы поставщиков: одна группа — поставщики оборудования, необходимого оператору связи для производства услуг, вторая — сами операторы, которые предоставляют межоператорские услуги.

Рынок связи специфичен тем, что каждый оператор может сам быть поставщиком для другого оператора. Причина этому — технические особенности услуг. Каждый оператор должен иметь присоединение или соединение своей сети как минимум с одним (а в реальности более чем с двумя) оператором для передачи данных (в том числе голосовых) абонентам сторонних операторов. Таким образом, существует группа операторов связи, которые, являясь участниками рынка, выступают также и в роли поставщика для данного рынка.

Рассмотрим группы поставщиков телекоммуникационного оборудования. Можно

говорить, что этот рынок не высококонцентрированный. Рынок разработки и производства телекоммуникационного оборудования имеет высокие барьеры входа, требующие серьезных инвестиций для организации производства и разработки технологий. Таким образом, рынок телекоммуникационного оборудования насчитывает небольшое число производителей оборудования с явными лидерами по сегментам, к примеру, *Cisco Systems, Inc.* в сегменте управления передачей данных, *Nokia* или *Nec* в сегменте больших телефонных коммутаторов. Несмотря на лидерство определенных поставщиков, конкуренция между ними достаточно интенсивна, так как рынок их потребителей — операторов связи — весьма ограничен.

Издержки переключения с продукта одного поставщика на продукт другого для оператора связи сопряжены с техническими трудностями, а также с финансовыми и временными затратами. Однако благодаря разработанным и принятым мировым стандартам переключение на оборудование иного производителя является возможным и оправданным в случае получения лучших условий от другого поставщика. Таким образом, можно говорить об умеренном влиянии поставщиков телекоммуникационного оборудования на рынок услуг связи.

Рассмотрим группу операторов поставщиков межоператорских услуг. Надо отметить, что число операторов, а, следовательно, и поставщиков услуг для других операторов, сильно зависит от географического региона. Это связано с особенностями России — большой площадью территории государства и невысокой плотностью населения. В крупных городах, как правило, существует большое количество операторов и возможность присоединения, в сельской местности и малых городах распространена монополия.

Бренды поставщиков и одной и второй группы не оказывают влияния на телекоммуникационный рынок. Конечный клиент, как правило, не знает ни вышестоящего оператора, ни того, какой маркой оборудования

пользуется его телекоммуникационная компания для предоставления ему услуг связи.

В то же время стоимость оборудования и межоператорских услуг напрямую влияют на стоимость конечных услуг связи. В этом проявляется ощутимое влияние поставщиков на телекоммуникационный рынок. Сдерживающий фактор для поставщиков-операторов — государственный контроль над уровнем цен, а для поставщиков — производителей оборудования — существующая между ними конкуренция.

### Рыночная власть потребителей

Потребители услуг связи представляют собой слабую силу и не оказывают влияния на телекоммуникационный рынок. Покупателей много, они разрознены, как географически, так и по объему и видам потребления услуг. Географически потребители имеют более высокую концентрацию в городах и очень разрознены в сельской местности. В 2011 году плотность городской телефонной сети общего пользования составляет 37,6 телефонных аппаратов на 100 человек, тогда как в сельской сети — 14,2 телефонных аппаратов на 100 человек<sup>6</sup>. Объемы потребления услуг в городах и сельской местности также значительно различаются.

Затраты на смену поставщика услуг связи зависят от вида услуг и местонахождения абонента. В городах затраты на переключение основных услуг связи, как правило, минимальны. Иная ситуация у потребителей, находящихся в удалении от больших населенных пунктов или использующих дополнительные или нестандартные телекоммуникационные сервисы, которые не предоставляются большинством операторов.

### Угроза появления продуктов-заменителей

Заменить телекоммуникационные услуги невозможно, это единственный способ поч-

ти мгновенной передачи различных видов информации на значительное расстояние.

### Уровень конкуренции

Телекоммуникационный рынок России — конкурентный рынок с умеренной концентрацией. Индексы концентрации CR-3 и CR-4 имеют показатели 57,76 и 73,26 соответственно. Явного лидера на рынке нет.

По М. Портеру<sup>7</sup>, конкуренция в отрасли интенсивная, так как обладает следующими факторами:

- большое число игроков рынка;
- продукт недостаточно дифференцируем;
- рост отрасли замедляется, обостряя конкуренцию;
- барьеры входа на рынок достаточно высоки.

Анализ конкурентных сил по М. Портеру, проведенный для телекоммуникационной отрасли, позволяет оценить степень влияния действующих внешних сил и конкурентную среду отрасли. Для оценки степени влияния силы была применена следующая шкала:

- отсутствие влияния;
- низкая степень влияния;
- умеренное влияние;
- высокая степень влияния.

На рисунке 1 представлено графическое изображение основных сил, влияющих на телекоммуникационную отрасль (по М. Портеру).

### Заключение

Резюмируя вышесказанное, отметим следующее:

- риск вторжения новых игроков можно оценить как низкий ввиду наличия достаточно сильных барьеров для входа в отрасль: потребность в значительных инвестициях, экономия на масштабе, невысокая степень

<sup>6</sup> По данным Министерства связи и массовых коммуникаций: URL: [www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/](http://www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/).

<sup>7</sup> Портер М. Конкуренция. М.: ИД Вильямс, 2005. С. 56.



**Рис. 1.** Влияние основных рыночных сил на телекоммуникационную отрасль

дифференцируемости услуг, существующие административные ограничения;

- рыночную власть поставщиков оцениваем как умеренную, поскольку количество поставщиков невелико, стоимость услуг сильно зависит от поставщиков оборудования и в особенности от межоператорских услуг, однако при этом конкуренция между поставщиками интенсивная;

- угроза появления продуктов заменителей отсутствует;

- рыночная власть потребителей низкая, потребителей много и они разрознены, оказываемое ими влияние на игроков рынка незначительно.

### Список литературы

1. Демидов М., Бакажинская Т., Немерич Е., Писарев А. Обзор: Телеком 2011 // CNEWS. 2011. №6.
2. Министерство связи и массовых коммуникаций. Статистика отрасли // URL: [www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/](http://www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/).
3. Портер М. Конкуренция. М.: ИД Вильямс. 2005.
4. Федеральная служба государственной статистики. Связь в России 2011. Статистический сборник / под ред. В. Житкова, Н. Пашинцева, И. Воронина. М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2011.
5. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010.

*A. Samodurov, Postgraduate student, Faculty of Management, International Institute of management LINK, General Director, NetOne Rus, CJSC, Moscow, a.m.samodurov@yandex.ru*

## ASSESSMENT OF TELECOMMUNICATION COMPETITIVE ENVIRONMENT ACCORDING TO M. PORTER

In this article investigated and analyzed competitive environment and level of competition Russian telecommunications branch. Providing analysis and assessment competitive forces operating in branch according to M. Porter.

**Key words:** competitive, telecommunications, level of competitive, Porter's method, telecommunication branch of Russia.

**Андреев А. В.**, канд. экон. наук, докторант Государственного университета управления, г. Москва, aaw13@mail.ru



## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ХАБОВ РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

*В статье исследованы процессы формирования авиатранспортных хабов и достижения ими конкурентоспособности в условиях современного этапа развития отрасли воздушного транспорта России. Автором представлены и обоснованы рекомендации по созданию конкурентоспособных хабов на различных иерархических уровнях конкуренции на воздушном транспорте: макроуровне, мезоуровне и микроуровне. Результаты исследования обобщены в виде «Концепции формирования авиатранспортных хабов России на базе авиапредприятий Московского авиационного узла». В статье обоснованы этапы и раскрыты особенности реализации указанной Концепции.*

**Ключевые слова:** аэропорт, авиакомпания, авиаперевозки, воздушный транспорт, конкурентоспособность, конкуренция, хаб.

### Введение

**А**ктуальность решения задачи по интеграции российских предприятий отрасли воздушного транспорта в Европейскую систему организации хабовых авиаперевозок обуславливается тенденцией глобализации, определяющей развитие мирового авиатранспортного рынка, текущей стадией развития данной отрасли в России и иными факторами, к числу которых относится вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО).

В докладе «О государственной политике в области авиационной деятельности» 1 апреля 2011 г.<sup>1</sup> президент России Д. А. Медведев определил необходимость формирова-

ния в стране крупных транспортных узлов с одновременной оптимизацией транспортной сети в качестве одной из приоритетных задач в области повышения качества и доступности авиационных услуг. В утвержденной Правительством России «Концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов)» одной из основных задач выступает использование мирового опыта управления аэропортами гражданской авиации<sup>2</sup>. В качестве основы разви-

1 апреля 2011 г. / Президент РФ // URL: <http://www.aex.ru/docs/4/2011/4/1/1315/>.

2 Приказ Министерства транспорта РФ от 10 января 2007 г. №5 «Об утверждении Концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации и плана первоочередных мероприятий по реализации концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации».

<sup>1</sup> О государственной политике в области авиационной деятельности. Заседание Совета Безопасности.

тия системы аэропортов России приводится западноевропейская модель, выстроенная на основе создания хабов, являющихся сверхкрупными авиатранспортными узлами и выполняющих функции специализированных трансферных пунктов в масштабе мирового авиатранспортного рынка.

Таким образом, задача по формированию на базе российских предприятий отрасли воздушного транспорта конкурентоспособных хабов и их интеграции в мировую авиатранспортную систему актуальна. Ее успешное решение может быть отнесено к категории стратегических проблем национального уровня, так как оно не только позволит отечественным авиапредприятиям занять достойное место в системе европейских хабов, но и обеспечит эффективную реализацию транзитного потенциала страны в целом.

Текущий этап развития системы европейских хабов характеризуется воздействием ряда геополитических факторов, в том числе интеграцией стран СНГ в Европейское пространство. Ранее автором данной статьи определены и исследованы четыре этапа развития единой системы хабов Европы, а также обоснован вывод о том, что особенность текущего этапа выражается в происходящей корректировке ее территориальных параметров и рангов. Указанная особенность обуславливает наличие возможности формирования в Москве «макронишевого» континентального хаба, выполняющего функцию «Восточных ворот Европы» в масштабах мирового авиатранспортного рынка. Выступавший ранее ведущим хабом Северной Европы и группы Scandinavian Air System (SAS) аэропорт Копенгаген в силу географического положения лишен возможности обслуживания дополнительного северо-восточного трансферного сегмента Европы, возникшего в ходе развития трансферных потоков между рынками авиаперевозок Европы, Азии, СНГ и России. Таким образом, сложившаяся ситуация определяет приоритетность повышения конкурентоспособности отечествен-

ной отрасли воздушного транспорта в краткосрочной перспективе<sup>3</sup>.

### **Концепция формирования авиатранспортных хабов на базе авиатранспортных предприятий московского авиаузла**

Экономическая теория дифференцирует научные подходы и методы управления конкурентоспособностью в зависимости от масштаба конкуренции. В этой связи автором определены уровни управления конкурентоспособностью применительно к особенностям отрасли воздушного транспорта: макроуровень (отрасль страны в целом, объединения предприятий, образующих отрасль), мезоуровень (уровень авиапредприятия как бизнес-системы) и микроуровень (элемент бизнес-системы, например продукция авиатранспортного предприятия). Методы управления конкурентоспособностью и основные виды достигаемых конкурентных преимуществ, соответственно, являются различными для каждого из указанных уровней, что предполагает применение дифференцированных научных инструментов, в том числе для решения задачи по интеграции российских предприятий воздушного транспорта в систему европейских хабов.

*На макроуровне достижения конкурентоспособности* предлагаемым механизмом решения указанной задачи выступает трехэтапная «Концепция формирования авиатранспортных хабов на базе предприятий воздушного транспорта Московского авиационного узла и их интеграции в Европейскую систему хабов», рассчитанная на период 2012–2017 гг. (рис. 1). Концепция учитывает особенности развития воздушного транспорта России и направлена на поэтапное создание в Москве (на первом этапе —

<sup>3</sup> Андреев А. В. Формирование и особенности развития единой системы европейских хабов как новой формы консолидации авиатранспортного рынка // Современная конкуренция. № 1. 2012.

на базе одного аэропорта, затем — комплекса аэропортов, объединенных в едином контуре управления) центра обслуживания трансферных потоков между пунктами Европы, Азии, СНГ и России. Реализация Концепции содержит три основных этапа:

*I этап:* формирование хаба крупнейшей авиакомпании России — ОАО «Аэрофлот» в его базовом аэропорту Шереметьево в период 2012–2014 гг.

*II этап:* формирование центрального хаба России, СНГ и стран бывшего СССР (за исключением стран Балтии) на базе единого хаба из трех аэропортов московского авиаузла (Домодедово, Шереметьево, Внуково) в период 2014–2016 гг.

*III этап:* достижение лидирующей позиции на рынке обслуживания трансферных потоков между пунктами Европы, России и Азии. Организация «макронишевого» европейского хаба в функции «Восточных ворот Европы» на базе московского авиаузла в период 2016–2017 гг.

Структура, последовательность и продолжительность этапов предложенной Концепции учитывает ряд особенностей, свойственных современному этапу развития отрасли воздушного транспорта России, а именно:

- *степень готовности авиакомпаний РФ к выполнению функций хабообразующего перевозчика мирового уровня:* фактический уровень их конкурентоспособности, показатели объемов перевозок, структуру сети маршрутов, членство в мировых альянсах, систему партнерских соглашений и т. д.;

- *степень готовности аэропортов России к выполнению функций хабообразующего аэропорта мирового уровня:* пропускную способность аэропортов и степень модернизации их инфраструктуры, потенциал их развития, значимость для сформировавшейся структуры пассажиропотоков и сети маршрутов авиакомпаний и т. д.

Анализ указанных особенностей обуславливает вывод о приоритетности формирования хаба именно на базе московского

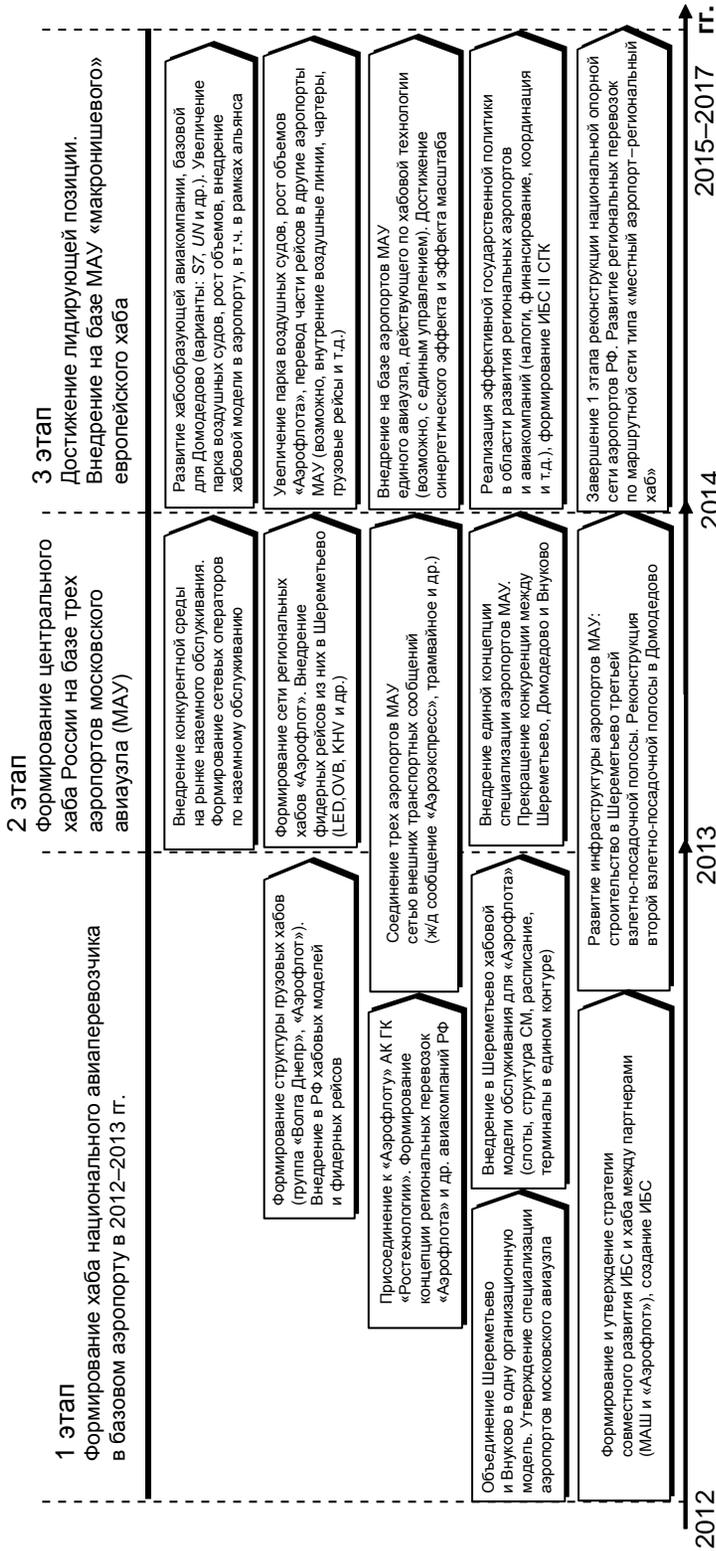
авиаузла по следующим очевидным причинам: базирования там наиболее конкурентоспособных авиакомпаний Российской Федерации, фактически сформировавшейся концентрации пассажиропотоков в аэропортах московского авиаузла — Домодедово, Шереметьево и Внуково, а также наличия утвержденной федеральной целевой программы модернизации инфраструктуры трех указанных аэропортов. При этом действующая система организации авиаперевозок внутри московского авиаузла содержит ряд практических проблем, препятствующих формированию конкурентоспособного хаба мирового уровня в краткосрочной перспективе, основными из которых являются следующие:

- раздробленность пассажиропотока международных авиалиний на три автономных и конкурирующих между собой аэропорта — Домодедово, Шереметьево и Внуково, что обуславливает низкую общую эффективность в борьбе за мировые трансферные потоки и не соответствует геополитическому потенциалу Москвы;

- базирование наиболее конкурентоспособной авиакомпании России — ОАО «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево, обладающем ограниченной пропускной способностью, а также рядом инфраструктурных и технологических особенностей, препятствующих внедрению полноценной хабовой модели;

- отсутствие в Российской Федерации совместно сформированных и эффективно функционирующих интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», объединенных общей стратегией развития и являющихся основой конкурентоспособности хаба. Так, формирование хаба силами ОАО «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево в значительной мере затрудняется отсутствием единой стратегии партнеров и наличием у них ряда противоречивых локальных целей.

В теории наибольшим конкурентным потенциалом для формирования хаба мирового уровня на базе предприятий воздушного транспорта России обладает пара «авиакомпания «Аэрофлот» — аэропорт Домоде-



**Рис. 1.** Концепция формирования авиатранспортных хабов РФ на базе предприятий московского авиационного узла и их интеграции в Европейскую систему хабов

дово», однако практически сложившаяся ситуация препятствует созданию указанной горизонтально интегрированной бизнес-системы в краткосрочной перспективе.

### **Структура и последовательность этапов реализации Концепции формирования хабов в России**

Оценка фактической конкурентоспособности и объемов перевозок лидирующих авиакомпаний РФ позволяет сделать вывод о наличии среди них единственной авиакомпании — ОАО «Аэрофлот», имеющей в настоящее время потенциал для образования хаба континентального уровня. «Аэрофлотом» перевозится более 10 млн пассажиров ежегодно, контролируется более 45% российского рынка регулярных международных авиаперевозок, авиакомпания является членом международного альянса *Sky Team*, в рамках партнерских соглашений она сотрудничает с 35 иностранными и российскими авиакомпаниями, а также располагает одним самых молодых в Европе парком воздушных судов в количестве более 110 единиц. Иные ведущие авиакомпании России — «Трансаэро» и S7 и др. в силу наличия ряда объективных причин: используемых рыночных бизнес-моделей, объемов перевозок, конфигурации сети маршрутов — в краткосрочной перспективе не смогут выступать полноценными участниками конкурентной борьбы за мировые трансферные потоки, равно как и обеспечить существенный рост объемов пассажирских перевозок в аэропорту Домодедово. Вместе с тем при существующих в настоящее время объемах перевозок и количестве воздушных судов смена «Аэрофлотом» аэропорта базирования не является экономически целесообразной, однако согласно плану развития «Аэрофлота» в части роста пассажирооборота и парка самолетов может быть сделан прогноз о том, что ориентировочно к 2015–2016 гг. пропускная способность Шереметьево достигнет максимума,

и дальнейшее развитие ОАО «Аэрофлот» в этом аэропорту будет затруднено. Может быть принято решение о переносе части либо всей операционной деятельности перевозчика в другой аэропорт Москвы.

Анализ распределения пассажиропотоков по аэропортам Российской Федерации обуславливает вывод имеющей место концентрации пассажиропотоков в крупных авиационных узлах России, преимущественно в аэропортах московского авиаузла. Так, из 332 аэропортов России объемы пассажиропотока в шести ведущих занимают долю в 58,1%, при этом на долю аэропортов московского авиаузла приходится 45,7% общих объемов работ. В сравнении с аэропортами московского авиаузла, ведущие региональные аэропорты России (в Екатеринбурге, Новосибирске, Красноярске, Иркутске) имеют значительно более слабые позиции — их отставание от лидера по объемам работ составляет более 50%<sup>4</sup>. Согласно мировой практике такой показатель концентрации свидетельствует об олигополистической структуре рынка, а применительно к аэропортам — о неразвитости региональных и местных авиаперевозок. В первую очередь, данная ситуация обусловлена деградацией межрегиональных авиационных связей и логистики перевозок, на выстраивание которой необходим период продолжительностью от трех до пяти лет. Соответственно, формирование сети региональных хабов целесообразно производить параллельно с реализацией первого этапа Концепции, целью которого является создание хаба национальным перевозчиком в базовом аэропорту.

*Наличие утвержденной государственной программы модернизации аэропортов московского авиаузла.* В докладе «Современное состояние и перспективы развития Московского авиационного узла» 28 марта 2011 г. министр транспорта Российской

<sup>4</sup> Ярошевич Н. Ю. Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция. №2. 2011.

Федерации отметил, что, по прогнозам профильных авиационных институтов, в период с 2011 по 2020 гг. объем перевозок авиапассажиров через аэропорты московского авиаузла может возрасти с 51 млн до 90 млн в год<sup>5</sup> (пессимистический сценарий).

Для обслуживания прогнозируемого пассажиропотока необходимо обеспечить пропускную способность аэродромов, терминальных комплексов, воздушного пространства и внешней наземной инфраструктуры аэропортов московского авиаузла. Основные этапы и требуемый объем работ по указанным направлениям должны быть определены исходя из прогнозных показателей пассажиропотоков на период до 2020 г. Дальнейшее развитие аэропортов планируется осуществлять по следующим основным направлениям: наземная аэродромная инфраструктура; организация воздушного движения; внешняя транспортная инфраструктура; транспортная безопасность; совершенствование работы государственных контрольных и надзорных органов. Соответственно, должны быть разработаны, утверждены и реализованы целевые программы финансирования и выполнения указанных работ по модернизации инфраструктуры и развитию указанных аэропортов. Параллельно должно происходить увеличение объемов перевозок лидирующими авиакомпаниями России, при этом достижение объемов перевозок величиной 6–8 млн пассажиров в год позволяет отнести авиакомпании к числу полноценных участников конкурентной борьбы за мировые трансферные потоки.

Таким образом, формирование хаба в Москве для Российской Федерации — стратегически важная задача национального уровня. Происходящее и предстоящее расширение стран ЕС, развитие экономики стран СНГ, присоединение части из них к договору «открытого неба», а также продолжающийся

экономический рост России и ее вступление в ВТО являются основными тенденциями, обуславливающими возможность сформировать на базе предприятий воздушного транспорта московского авиаузла хаб общеевропейского масштаба, выполняющий функцию «Восточных ворот Европы». Представленная Концепция выступает в качестве практического механизма решения указанной задачи на макроуровне и направлена на повышение конкурентоспособности авиатранспортной отрасли России в целом. Результаты проведенного автором анализа позволяют сделать вывод о том, что при отсутствии действенных мер по формированию хаба в Москве, проводимых в масштабе отрасли воздушного транспорта страны, вероятнее всего, полюс роста объемов континентальных трансферных авиауслуг сместится из аэропорта Копенгагена в Ригу, в том числе в силу стратегических интересов ЕС, отводящего странам Балтии роль трансферного центра между указанными рынками воздушных перевозок. При этом донорами трансферного потока в Ригу выступают аэропорты России и стран СНГ.

### **Управление конкурентоспособностью хаба на уровне бизнес-системы**

Ключевым фактором, лежащим в основе успешной реализации первого этапа предложенной выше Концепции, выступает создание в отрасли воздушного транспорта России совместно сформированных и эффективно функционирующих интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», способных конкурировать за мировые транспортные потоки и объединенных общей стратегией развития. В предыдущих работах автора был обоснован вывод о том, что достижение хабообразующими предприятиями данной отрасли синергетического эффекта и конкурентных преимуществ на рынке обуславливает необходимость организации и функционирования дополнительной, горизонтально интегрированной бизнес-системы,

<sup>5</sup> Основные тенденции мирового развития авиаперевозок и прогноз авиаперевозок в МАУ до 2030 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.aex.ru/docs/2/2010/10/25/1194/>.

находящейся на более высоком организационном уровне, чем действующие по отдельности авиакомпания и аэропорт. Это подразумевает наличие единой стратегии развития хаба, подчиняющей себе локальные стратегии всех образующих его авиапредприятий. Успешное применение хабовой модели в мире характеризуется согласованной стратегией развития и коммерческой политикой образующих его предприятий воздушного транспорта, направленной на достижение максимально возможного синергетического эффекта. Таким образом, реализация хабовой модели обуславливает необходимость согласования и четкого распределения между хабообразующими предприятиями отрасли видов аэропортовой деятельности и технологических функций — наземного коммерческого обслуживания воздушных судов, диспетчеризации и др. (рис. 2).

Возникающая в ином случае внутренняя конкуренция между авиакомпанией и аэропортом за выполнение либо порядок выполнения отдельных функций неизбежно тормозит развитие хаба и негативно влияет на экономические показатели и его

конкурентоспособность в целом. Применение хабовой технологии силами отдельных предприятий воздушного транспорта без формирования интегрированной бизнес-системы и единой стратегии ее развития не позволяет достигнуть конкурентоспособности на рынке, что подтверждается многочисленными примерами из отраслевой практики, в том числе российской. Ранее отмечено, что реализация первого этапа представленной Концепции в виде формирования хаба ведущей авиакомпании России — ОАО «Аэрофлот» в ее базовом аэропорту — Шереметьево — в значительной мере затрудняется по причине отсутствия единой стратегии партнеров и подчинения ей их локальных целей.

Анализ мировой практики в области организации хабов как интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», позволяет выделить ряд аргументов, свидетельствующих в пользу предлагаемого метода решения данной задачи:

1. Стратегия хаба открывает принципиально новые возможности как для аэропорта, так и для авиакомпании в среднесрочном



**Рис. 2.** Основы конкурентных преимуществ авиатранспортного хаба как вертикально интегрированной бизнес-системы, образуемой предприятиями отрасли воздушного транспорта

периоде (3–5 лет): значительное увеличение доли рынка, значительное увеличение пассажиропотока (до 30%) и окупаемости инвестиционных проектов.

2. Высокие требования к построению технологичных процессов превращают создание хаба в сложный и длительный процесс, который требует тесного сотрудничества между авиаперевозчиком и базовым аэропортом. Хабообразующий авиаперевозчик имеет преференции и непосредственно влияет на качество и стоимость обслуживания в аэропорту.

3. Стратегия развития хаба взаимодействует будущее аэропорта и авиакомпании. Являясь важным технологическим звеном, наземная инфраструктура аэропорта не может существовать независимо от сетевого авиаперевозчика, соответственно, конкурентоспособность аэропорта напрямую зависит от базовой авиакомпании-партнера.

### **Рекомендации по формированию конкурентной стратегии авиатранспортного хаба**

Обобщение вышеизложенного позволяет сформулировать особенности конкурентного потенциала хаба, выступающие основой последующего формирования его конкурентной стратегии, а именно:

- *ресурсные показатели*: геополитическое расположение аэропорта (столица, центр экономического региона); степень развитости инфраструктуры (система организации воздушного движения, аэродром, пассажирский и грузовой терминал, внешние транспортные связи, коммуникации) и наличием потенциала для их дальнейшего развития;

- *операционные показатели*: наличие конкурентоспособной базовой авиакомпании; уровень качества обслуживания всех категорий клиентов аэропорта (авиакомпаний, пассажиров, грузовладельцев);

- *стратегические показатели*: емкость и развитость рынков авиаперевозок мест-

ных и внутренних воздушных линий региона; наличие единой стратегии развития хаба, подчиняющей себе локальные стратегии всех образующих его авиапредприятий; современная система управления и координации процессов внутри хаба;

- *формирование конкурентной стратегии хаба* предлагается выстраивать с учетом вышеуказанных характеристик его конкурентного потенциала и представленных в табл. 1 рекомендаций, основанных на анализе зарубежной практики в области успешной реализации аналогичных проектов. Рекомендуемыми направлениями формирования конкурентной стратегии хаба, выступают: управление расписанием и системой стыковок, производством и коммерческой деятельностью.

Практическое применение предприятия-ми отрасли воздушного транспорта России представленных в табл. 1 рекомендаций по формированию конкурентной стратегии хаба направлено на решение задачи по скорейшему формированию ими хабов как конкурентоспособных бизнес-систем, способных конкурировать за мировые трансферные потоки и позволяющих достичь синергетического эффекта, слагаемыми которого выступают:

- 1) *для сетевых авиакомпаний*: достигается экономия ресурсов за счет оптимизации количества маршрутов и типажей воздушных судов, требуемых для охвата рынка авиаперевозок. При увеличении количества рейсов, которое одновременно может обслужить базовый аэропорт, экономический эффект возрастает. При этом:

- количество выполняемых рейсов гармонизируется с используемым парком (количеством и типажом) воздушных судов, в том числе в зависимости от сезонных пиков и спадов авиаперевозок;

- увеличиваются доходы вследствие повышения показателей коммерческой загрузки воздушных судов на каждом сегменте перевозки. Распространена модель, когда региональная, или фидерная, авиакомпания, доставляющая пассажиров в хаб, получа-

Таблица 1

**Рекомендации по формированию успешной конкурентной стратегии хаба в современных условиях**

Область деятельности	Рекомендации по достижению конкурентоспособности интегральной бизнес-системы авиатранспортного хаба
Средства производства (парк воздушных судов авиакомпании и инфраструктура аэропорта)	Основные элементы инфраструктуры аэропорта (аэродромного и аэровокзального комплексов) гармонизированы с парком воздушных судов базовой авиакомпании. Стратегические планы развития инфраструктуры аэропорта, парка воздушных судов авиакомпании и хаба как интегральной бизнес-системы синхронизированы, актуализация планов производится не реже одного раза в год
Управление региональными трансферными пассажиропотоками	Одна из основных целей хаба — достижение доминирования базовой авиакомпании на рынке перевозок через аэропорт — хаб. Доминирование создается удобством расписания и логистики перевозок (охватом рынка по направлениям, объемам и частотам перевозок силами базовой авиакомпании (включая ширину, глубину сети перевозчика на целевом рынке))
Управление стыковочными пассажиропотоками	Все стыковки должны быть направлены на обеспечение местных рейсов. Доля «несостыкованных» рейсов в хабе — не более ~ 45%. Высокий уровень обслуживания наиболее важных приоритетных потоков
Формирование структуры вылетов (волн расписания)	Суточное расписание содержит синхронизированные пиковые нагрузки (прилет и вылет) для создания большего числа стыковок. Приоритетность пар рейсов аэропортов вылета и прибытия основана на интенсивности конкуренции: приоритетные пары рейсов имеют наименьшее время стыковок
Организация производства в аэропорту	Акцент на удобство стыковок и «сквозную» регистрацию. Клиенты активно избегают «плохих» хабов. С акцентом на минимальное стыковочное время их количество растет, но без пиковых нагрузок — за счет расширения «окон в расписании»
Маркетинг и продажи	Акцент на работу с программами лояльности пассажиров и корпоративными агентскими программами для закрепления клиентов на данном рынке. Тарифная политика на основе конкретной пары «вылет — прилет», например цена ниже прямого рейса конкурента в стране, но выше его же маршрута с пересадкой. Акцент на качество навигации в аэропорту (вывески, табло, транспортировка и т. д.)

ет от магистральной авиакомпании бонус за каждого пассажира. Подобная система обеспечивает рентабельность малопробильных региональных перевозок;

- сокращаются расходы при обслуживании нескольких рынков из одной точки, в том числе за счет использования более вместительных самолетов, а также за счет оптимизации их количества и рейсов, используемых для охвата целевого рынка, сокращения времени полета, экономии топлива и т. д.;

2) для узловых аэропортов: увеличивается доходность бизнеса за счет развития сопутствующих услуг в области как авиационной, так и неавиационной составляющих; сокращаются эксплуатационные расходы, в том числе за счет оптимизации и прогно-

зируемого планирования ресурсов. Достигается повышение качества продукции, в том числе за счет наличия конкурентной среды в области как авиационной, так и неавиационной составляющих. Необходимо также учитывать фактор значительного влияния операторов по наземному обслуживанию авиаперевозок на успешность практической реализации хабовой модели посредством качества обслуживания воздушных судов, пассажиропотоков и грузопотоков, а также исполнения иных функций в области наземного обслуживания авиаперевозок. Недостаточное развитие данной подотрасли в России сдерживает повышение конкурентоспособности хабов, образуемых российскими авиапредприятиями;

3) для клиентуры хаба — пассажиров и грузовладельцев достигается повышение привлекательности тарифов на авиаперевозку, расширение географического выбора рейсов и направлений, доступных в одном месте, повышение стандартов наземного обслуживания, расширение спектра неавиационных услуг.

## Заключение

Таким образом, вышеизложенные рекомендации направлены на повышение потребительской стоимости продукции хаба и обеспечивают повышение экономической эффективности вследствие его организации для всех участвующих сторон. Согласованность аспектов деятельности аэропорта и авиакомпании является стратегической задачей и устойчивым конкурентным преимуществом, позволяющим сформировать хаб как интегрированную бизнес-систему и достичь синергетического эффекта от ее организации. При этом успешный результат организации хаба во многом обусловлен степенью координации совместных усилий авиакомпании и аэропорта, которые обеспечивают соответствующую пропускную способность, необходимую наземную инфраструктуру и качественные показатели обслуживания, как пассажиропотоков, так и грузопотоков.

## Список литературы

1. О государственной политике в области авиационной деятельности. Заседание Совета Безопасности. 1 апреля 2011 г. / Президент РФ // URL: <http://www.aex.ru/docs/4/2011/4/1/1315/>.
2. Приказ Министерства транспорта РФ от 10 января 2007 г. №5 «Об утверждении Концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации и плана первоочередных мероприятий по реализации концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации».
3. Доклад Министра транспорта РФ И. Е. Левитина 28 марта 2011 г. «Современное состояние и перспективы развития Московского авиационного узла».
4. Андреев А. В. Организация «хабов» как инструмент достижения синергетического эффекта во взаимодействии авиакомпании и аэропорта // Вестник МГТУ ГА. № 14. 2005.
5. Андреев А. В. Формирование и особенности развития единой системы европейских хабов как новой формы консолидации авиатранспортного рынка // Современная конкуренция. № 1. 2012.
6. Ярошевич Н. Ю. Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция. № 2. 2011.
7. Основные тенденции мирового развития авиационных перевозок и прогноз авиационных перевозок в МАУ до 2030 года [Электронный ресурс] URL: <http://www.aex.ru/docs/2/2010/10/25/1194/>.
8. IATA Corporate Air Travel Survey, 2000–2010.

*A. Andreyev, candidate of economy, doctoral student of State University of Management, Moscow, aaw13@mail.ru*

## CONCEPTION OF COMPETITIVE HUB'S FORMATION ON CURRENT STAGE OF RUSSIAN AIR TRANSPORT INDUSTRY DEVELOPMENT

In this article the processes of air transport hubs formation and the ways of obtaining their competitiveness on different levels, depending on competition scale in the industry, are elaborated. Conception of competitive hub's formation on the base of Moscow air transport center is presented on macrolevel of competition and the stages of its realization are defined and elaborated. The structure of competitive advantages, obtaining on mezolevel of competition as a result of air transport hub foundation as horizontally integrated business system are defined and presented, the possible methods of its achievement by Russian air transport industry related companies are recommended by author.

**Key words:** airport, airline, air transportation, air transport, competition, competitiveness, hub.

**Николаев О. А.**, аспирант Государственного университета управления, г. Москва, [on@rostcentr.ru](mailto:on@rostcentr.ru)

## ГЕНЕЗИС И РАЗВИТИЕ РЫНКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ



*Автор раскрывает международный рынок функциональных продуктов питания и пищевых добавок как новый растущий сегмент мирового продовольственного рынка, указывая на то, что в понимании структуры рынка и его объема нет единообразия.*

*В статье определены основные и наиболее перспективные географические точки роста рынка, а также круг заинтересованных участников рынка. Обосновано, что основной проблемой развития рынка является несоответствие терминологии, понятий, используемых различными сообществами ученых.*

**Ключевые слова:** генезис, развитие, рынок, функциональные продукты питания, нутрицевтики, заинтересованные группы, международное сообщество.

### Введение

В последние десятилетия под влиянием ряда факторов у потребителей появилась потребность в оздоровлении, которая привела к формированию оздоровительного самосознания, результатом чего стало возникновение и развитие глобального оздоровительного рынка товаров и услуг — *Health & Wellness* (здоровье и здоровый образ жизни). Его структура показана на рис. 1 на примере США.

В статье будет рассмотрен рынок *функциональных продуктов питания*. С ростом числа хронических заболеваний и установления их причинной связи с несбалансированным питанием к пищевым продуктам стали относиться и как к эффективному средству поддержания физического и психического здоровья, снижения риска возникновения многих серьезных болезней.

За последние годы мировой рынок нутрицевтики<sup>1</sup> и функциональных продуктов питания стал многомиллиардной отраслью промышленности. Пищевая индустрия начинает переориентироваться на производство продуктов питания с новыми качествами, улучшающими здоровье, и превращается в отдельную индустрию функционального питания.

### Функциональные продукты питания

Внимание к функциональным продуктам питания велико со стороны как бизнеса, так и потребителей. Кроме того, возникает пу-

<sup>1</sup> *Нутрицевтики* — биологически активные добавки к пище, применяемые для коррекции химического состава продуктов питания человека (дополнительные источники нутриентов: белка, аминокислот, жиров, углеводов, витаминов, минеральных веществ, пищевых волокон).

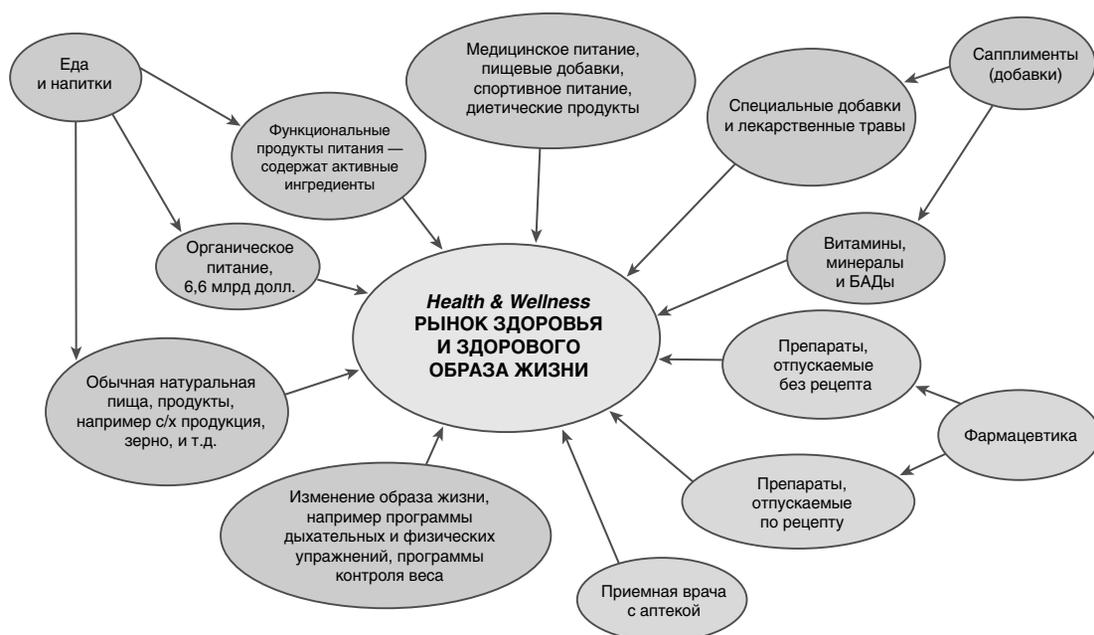


Рис. 1. Структура рынка продуктов питания и напитков *Health & Wellness*

таница в понимании, что это такое и какова структура функциональных продуктов питания.

Институт питания РАМН дал официальное определение термина «функциональные продукты питания», согласно которому «функциональная пища — это те продукты, которые выполняют не только энергетическую функцию, снабжая нас энергией и доставляя пластический материал для тела, но и обеспечивают улучшение здоровья и самочувствия, а также снижают риск тех или иных заболеваний. Указанные продукты питания оказывают существенное влияние на одну или несколько функций организма или его отдельных органов и систем (отсюда и специальное название — функциональные продукты питания), например: поддержание иммунитета, нормализация обмена веществ и, как следствие, борьба с ожирением, восстановление нормального веса, увеличение продолжительности жизни человека, за счет предотвращения многих хронических заболеваний, восстановление работоспособности организма

человека и в итоге — сохранение его здоровья»<sup>2</sup>.

С авторской точки зрения, функциональная пища — это естественная или обработанная пища, которая содержит известные или неизвестные биологически активные составы определенного количества и качества, обеспечивающие выгоду для здоровья, которая должна быть клинически доказана. Только после этого можно утверждать, что специфицируемые продукты функционального питания являются важным источником предотвращения, лечения и преодоления хронических заболеваний, сопряженных с возрастом человека, неправильным образом жизни и питания, а также особенностями постоянного места проживания и профессиональной специализацией.

Таким образом, функциональные продукты питания качественно отличаются от обыч-

<sup>2</sup> Указанное определение сформулировано Институтом питания РАМН в рамках проекта «Основы политики Российской Федерации в области здорового питания населения РФ на 2006–2010 годы».

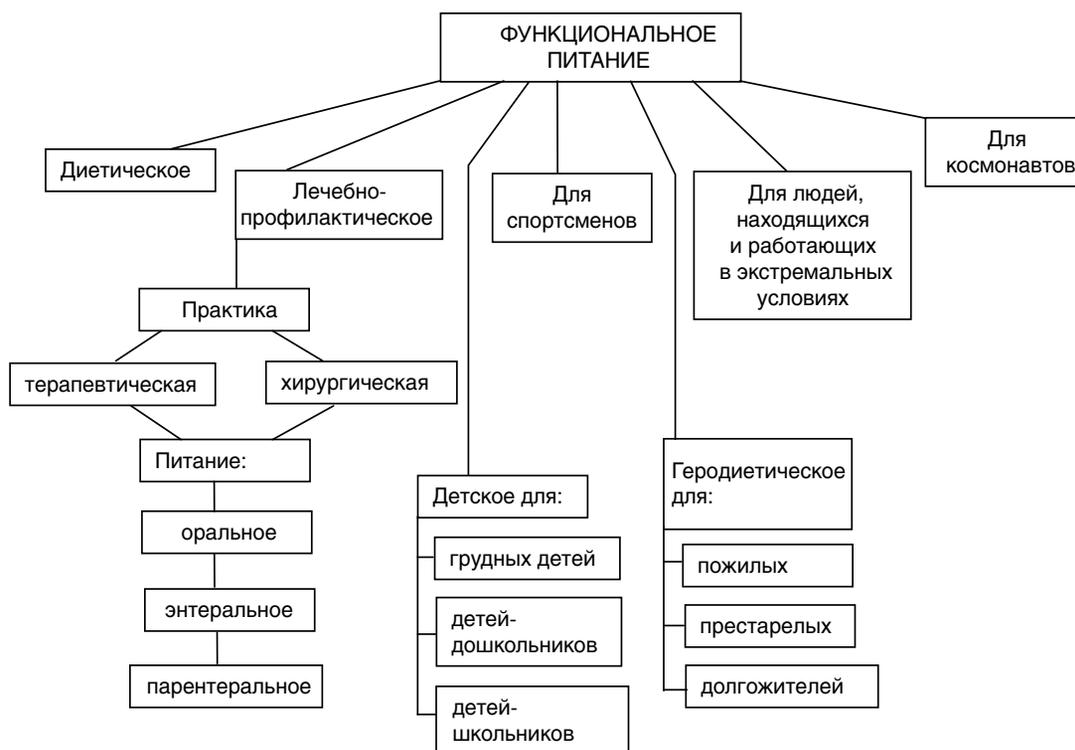


Рис. 2. Общая видовая схема функциональных продуктов питания

ных продуктов питания и лекарств (фармакология). Современные продукты функционального питания должны не только выполнять питательную функцию, но и как можно дольше храниться, быстро приготавливаться и усваиваться. Одновременно они должны служить сохранению здоровья, защите организма (усилению иммунитета), предупреждению хронических заболеваний, восстановлению и лечению.

Нутрицевтики и функциональная еда являются такими продуктами или отдельными частями продуктов, обеспечивающих здоровье и/или медицинские выгоды для целевых потребителей, в том числе в деле предупреждения и лечения заболеваний<sup>3</sup>.

Для развития потребительского доверия важно, чтобы функциональные продукты пи-

тания и нутрицевтики были правильно и четко классифицированы.

Общая видовая схема функциональных продуктов питания представлена на рис. 2.

Официальная характеристика продукции обеспечивает национальному правительству и другим регулирующим учреждениям возможность внедрять необходимые элементы управления — такие, в частности, как товарная маркировка продукции, проверка и контроль в отрасли.

Несмотря на рост рынка, остается нерешенной главная проблема: нигде в мире нет четкой нормативной структуры функциональных продуктов питания, стратегии их создания и продвижения на рынок, нет системы обучения людей.

Создание функционального продукта — это инновация на уровне как его разработки и производства, так и выведения и продвижения на рынок. Чтобы доказать, что мы

<sup>3</sup> Belem M. A. F. Application of biotechnology in the product development of nutraceuticals in Canada. Trends Food Sci & Technol. 10 (3). 1999. P. 101–106.

действительно имеем функциональный продукт питания, нужно оформить следующее:

- 1) научную документацию, подтверждающую медицинские и пищевые свойства продукта для поддержания здоровья;
- 2) информацию о биологически активных компонентах;
- 3) информацию, подтверждающую безопасность компонентов;
- 4) информацию о рекомендованной дозировке функциональных компонентов;
- 5) информацию о биомедицинских характеристиках продукта;
- 6) результат специального пищевого анализа.

### **Глобальный рынок функциональных продуктов питания**

Несмотря на то что популярность продуктов на рынке функционального питания и нутрицевтиков сильно варьируется и часто зависит от исторических и местных пристрастий, индустрия функционального питания обладает международным статусом, работает и развивается во многих странах, имеет значительный потенциал роста на глобальном уровне. Даже несмотря на подробную информацию о размере функционального продовольственного рынка, он является относительно неоднородным и определяется в зависимости от товарной категории: единственное, что объединяет все исследования указанных рынков, то, что функциональные рынки неуклонно растут каждый год, по разным экспертным оценкам, годовой темп роста составляет около 8–14%. Эта тенденция, вероятно, продолжится, так как демографические изменения (например старение населения), влияние неправильного образа жизни, болезни создают повышенный спрос на указанные продукты питания, а также на позиционирование личного / общественного здоровья и благополучия.

Соединенные Штаты Америки в настоящее время — крупнейший и наиболее быст-

ро расширяющийся рынок функциональных продуктов питания и нутрицевтиков в мире<sup>4</sup>. В 2006 году стоимость этой отрасли была 21,3 млрд долл.<sup>5</sup> Сильный внутренний рынок США поддерживают продукты функционального питания, импортируемые из Японии, Северной и Южной Кореи, Китая, Индии, Бразилии, Европейского союза (ЕС), Австралии, Новой Зеландии и других частей мира<sup>6</sup>.

Япония является вторым по величине рынком в мире нутрицевтических продуктов. Он продемонстрировал устойчивые среднегодовые темпы роста в 9,6% в год в течение прошлого десятилетия, и в 2006 г. покупательная способность функциональной пищевой промышленности была 27,1 млрд долл.<sup>7</sup> Японцы изобрели современные функциональные продукты питания в начале 1970-х гг., и с тех пор эта отрасль является одним из лидеров на мировом рынке. Потребление на душу населения нутрицевтиков японцами фактически выше (166 долл. в год), чем в США (136 долл. в год) и ЕС (92 долл. в год). Два типа функциональных продуктов питания были приняты правительством Японии — одобренные медицинскими требованиями или FOSHU (пищевые продукты для здоровья, определенные для использования) и продукты, которые могут обеспечить преимущества для здоровья (без каких-либо жалоб на ухудшение здоровья).

Нутрицевтические и функциональные продовольственные рынки в странах ЕС вы-

<sup>4</sup> World Nutraceuticals, 2006. Industry Study with Forecasts to 2010 & 2015. The Freedonia Group, Cleveland, OH USA.

<sup>5</sup> Datta Banik S. and S. K. Basu (eds), 2002. Environmental perspectives and human responses. National Service Scheme 2000–01: Government of India. S. Graphics, Kolkata, India.

<sup>6</sup> World Nutraceuticals, 2006. Industry Study with Forecasts to 2010 & 2015. The Freedonia Group, Cleveland, OH USA.

<sup>7</sup> Functional Food Japan, 2006. Project Report. Japan.

росли с 1,8 млрд долл. при объеме международного рынка в 5,7 млрд долл. в 1999 г.<sup>8</sup> до 8 млрд долл. при объеме международного рынка 75,5 млрд долл. в 2006 г.<sup>9</sup> В то время как рост этого рынка был значительным, он, как оказалось, подтянул рост данного рынка в других частях мира, т. е. если доля рынка ЕС от мирового рынка в 1999 г. была около 30%, то в 2006 г. она составила только около 10%. Рынок функциональных продуктов питания в рамках ЕС вырос в 5 раз в 2001 г.<sup>10</sup>, а мировой рынок — более чем в 10 раз в 2006 г.<sup>11</sup> Ряд факторов повлиял на ограничение роста индустрии функционального питания во всех странах ЕС. Строгие правила, регулирующие маркировку пищевых продуктов, их разработку, упаковку, маркетинг, регистрацию и лицензирование жестко контролируются в ЕС и были определены экспертами как ограничители размера потребительского рынка в странах ЕС<sup>12</sup>.

Развивающиеся страны — такие как Бразилия, Перу, Кения и др. активно экспортируют ингредиенты для удовлетворения рас-

тущего спроса в развитых странах<sup>13</sup>. В Бразилии указанный сегмент является сравнительно молодым, но быстро растущим, его объем вырос до 1,9 млрд долл. к 2009 г. В Китае объем рынка функциональных продуктов составляет около 6 млрд долл. в год, причем он удвоился в 2010 г.

Индия и Китай — две наиболее значимые страны, известные своими продуктами традиционного функционального питания и нутрицевтиков. Обе имеют большую численность населения, в частности в сельских, отдаленных и труднодоступных районах, которые полностью зависят от растительных лекарственных средств и других естественно доступных биоресурсов, которые они используют, чтобы лечить распространенные болезни, и в качестве общих профилактических и защитных лекарств<sup>14</sup>.

Индия имеет значительную долю международного рынка функциональных продуктов питания и нутрицевтиков и экспортирует продукцию на Дальний Восток, Юго-Восток, Западную и Ближневосточную Азию, а также в районы Северной Африки и страны ЕС. Основные страны экспорта Индии — США и Япония<sup>15</sup>. Стоимость производства, как правило, низкая, что делает продукт конкурентоспособным на азиатских и африканских рынках<sup>16</sup>. Ориентировочная стоимость промышленности, выпускающей указанные продукты, составляет 10 млрд долл. в год с экспортом 1,1 млрд долл. в год, это

<sup>8</sup> Williams M., Pehu E., Ragasa C. 2006. Functional foods: Opportunities and challenges for developing countries. ARD (Agricultural & Rural Developments) Notes, Issue September 2006.

<sup>9</sup> Just-food, 2007. Global market review of functional foods — forecasts to 2012. Aroq Limited. Available online at: <http://www.just-food.com/store/product.aspx?id=44028&lk=pop> [Accessed June 25, 2007].

<sup>10</sup> Kleter G. A., W. M. van der E. J. Krieken, Kok D Bosch, W Jordi and L. J. W. J. Gillissen. 2001. Regulation and exploitation of the genetically modified crops. Nature Biotechnol, 19: 1105–1110.

<sup>11</sup> World Nutraceuticals, 2006. Industry Study with Forecasts to 2010 & 2015. The Freedonia Group, Cleveland, OH USA.

<sup>12</sup> См., например: Breithaupt H. 2004. GM plants for your health. EMBO Rep, 5 (11): 1031–1033; Kleter G. A., W. M. van der E. J. Krieken, Kok D Bosch, W Jordi and L. J. W. J. Gillissen. 2001. Regulation and exploitation of the genetically modified crops. Nature Biotechnol, 19: 1105–1110; Moon W. and S. K. Balasubramanian. 2003. Is there a market for genetically modified foods in Europe? Contingent valuation of Gm and non GM breakfast cereals in United Kingdom. Agri Bio Forum, 6: 128–133.

<sup>13</sup> Williams M., Pehu E., Ragasa C. 2006. Functional foods: Opportunities and challenges for developing countries. ARD (Agricultural & Rural Developments) Notes, Issue September 2006.

<sup>14</sup> Dahanukar S. A., R. A. Kulkarni and N. N. Rege. 2000. Pharmacology of medicinal plants and natural products. Indian J Pharmacol, 32: S81–S118.

<sup>15</sup> Patwardhan B, D Warude P Pushpangadan and N Bhatt. 2005. Ayurveda and Traditional Chinese Medicine: a comparative overview. eCAM., 2 (4): 465–473 (doi: 10.1093/ecam/neh140).

<sup>16</sup> World Nutraceuticals, 2006. Industry Study with Forecasts to 2010 & 2015. The Freedonia Group, Cleveland, OH USA.

значительный вклад во внешний экспортный рынок<sup>17</sup>.

Подобный профиль промышленности может быть разработан и для Китая. Функциональные продукты питания и нутрицевтики — часть традиционной китайской диеты, они также являются значительным компонентом в традиционной китайской медицине (*Traditional Chinese Medicine*). Промышленность представлена приблизительно 1000 малых и средних предприятий, расположенных в Китае<sup>18</sup>. В стране существует устойчивый спрос на функциональные продукты питания и нутрицевтику и дружественная бизнес-среда. Благодаря менее строгим правилам, дешевой рабочей силе, более низким издержкам производства и огромному вовлеченному рынку у Китая есть потенциал, чтобы заявить о себе как о лидере на мировом рынке<sup>19</sup>. Япония, Гонконг, Корея и Сингапур — основные импортеры средств традиционной китайской медицины, они представляют 66% китайского экспорта растительных лекарственных средств<sup>20</sup>. Годовой объем производства травяного производства лекарственных средств оценивается в 48 млрд долл., с предполагаемым экспортом 3,6 млрд долл.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Singh J., A. K. Singh and S. P. S. Khanuja. 2003. Medicinal plants: India's opportunities Pharma Bioworld, 1: 59–66.

<sup>18</sup> AAFC, 2002. The nutraceuticals market in China. Available online at: [http://ats.agr.ca/asia/3826\\_e.htm](http://ats.agr.ca/asia/3826_e.htm) [Accessed March 2, 2007]; Patwardhan B, D Warude, P Pushpangadan and N Bhatt. 2005. Ayurveda and Traditional Chinese Medicine: a comparative overview. eCAM., 2 (4): 465–473 (doi: 10.1093/ecam/neh140).

<sup>19</sup> AAFC, 2002. The nutraceuticals market in China. Available online at: [http://ats.agr.ca/asia/3826\\_e.htm](http://ats.agr.ca/asia/3826_e.htm) [Accessed March 2, 2007]; Patwardhan B, D Warude, P Pushpangadan and N Bhatt. 2005. Ayurveda and Traditional Chinese Medicine: a comparative overview. eCAM., 2 (4): 465–473 (doi: 10.1093/ecam/neh140).

<sup>20</sup> Report of the Ministry of Commerce, 2003. People's Republic of China.

<sup>21</sup> Handa, S. S., 2004. Indian efforts for quality control and standardization of herbal drugs/products. Proc. 1st Joint Workshop on Quality Control & Standardization of Traditional Medicine. January, 8–10.

Потенциальные рынки также могут быть найдены в богатых нефтью ближневосточных странах Персидского залива, таких как Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты, Катар, Оман и Кувейт<sup>22</sup>. Согласно экспертным оценкам спрос на функциональные продукты питания и нутрицевтические продукты будет расти на международном уровне примерно по 6% в год до 2015 г., а Китай и Индия станут быстро растущими рынками.

К сожалению, территории стран СНГ и большей части Африки не рассматриваются экспертами в качестве потенциальных территорий рыночного роста производства и сбыта нутрицевтиков и продуктов функционального питания.

## Российский сегмент рынка функциональных продуктов питания

По оценкам экономистов, у российской экономики в обозримом будущем нет перспектив ни для сильного падения, ни для заметного роста. По всем прогнозам, мировая экономика в ближайшие годы будет расти темпами, не превышающими 3% в год. Такой рост слишком мал для того, чтобы гарантировать стабильный спрос на основную статью российского экспорта — энергоносители и сырьевые ресурсы. Более того, прогресс «зеленой» экономики и развитие технологий разработки нефтеносных песков и добычи сланцевого газа означает неизбежную тенденцию к падению цен на углеводороды и сырье в будущем. А с учетом того, что стоимость добычи нефти и газа в России постоянно растет, страна может со временем лишиться главных источников доходов.

Мало надежды на внутренний спрос. Меры по стимулированию экономики, предпринятые Правительством Российской Федера-

<sup>22</sup> World Nutraceuticals, 2006. Industry Study with Forecasts to 2010 & 2015. The Freedonia Group, Cleveland, OH USA.

ции, не дают ощутимого эффекта. Регулярное повышение пенсий не приводит к росту спроса на товары и продукты, поскольку люди пожилого возраста в России имеют слишком низкий уровень потребления и больше других склонны к сбережению. Зарплаты в бюджетном и коммерческом секторах практически заморожены, что на фоне все еще достаточно высокой инфляции приводит к падению реальных доходов населения и обуславливает снижение уровня потребления.

Негативен для внутреннего спроса и демографический тренд. Сокращение населения в стране будет нивелировать эффект от роста доходов даже в самой отдаленной перспективе.

В последнее время правительство Российской Федерации предпринимает усилия по созданию в нашей стране конкурентных предприятий по производству товаров с высокой добавленной стоимостью. При этом

слишком очевидно, что такие меры не дадут ощутимый эффект в ситуации общей и хронической отсталости экономики и неэффективного государственного управления. Даже в условиях быстро растущего внутреннего спроса в стране не налажено производство широкой номенклатуры потребительских товаров. Рост зарплат и доступность кредитования разогревали потребление импортных товаров.

Российская экономика, таким образом, не имея новых секторов для экспорта, проигрывает и внутренний рынок. Международные корпорации тем временем за счет масштабы и более высокой эффективности своих операций продолжают наращивать свои рыночные доли в России.

В таблицах 1–3 приведена статистика по рынку функционального питания из исследования «Анализ рынка функциональных продуктов в России в 2006–2010 гг., прогноз

Таблица 1

**Продажи по видам функциональных продуктов, Россия, 2006–2011 гг. (млрд руб.)**

Параметр	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Кисломолочные продукты	8,90	11,00	13,64	16,37	15,58	17,88
Хлебобулочные изделия	27,78	33,39	44,62	36,74	40,56	43,13
Каши и хлопья	0,40	0,32	0,45	0,49	0,61	0,70
Прочие функциональные продукты	4,12	5,02	7,07	7,51	9,06	10,64
<b>Итого</b>	<b>41,2</b>	<b>49,73</b>	<b>65,78</b>	<b>61,11</b>	<b>65,81</b>	<b>72,35</b>

Таблица 2

**Прогноз продаж по видам функциональных продуктов, Россия, 2012–2015 гг. (млрд руб.; %)**

Параметр	2012	2013	2014	2015
Кисломолочные продукты	20,01	22,22	25,30	29,42
Хлебобулочные изделия	46,00	48,82	51,56	54,67
Каши и хлопья	0,75	0,84	1,04	1,25
Прочие функциональные продукты	11,36	11,82	12,53	13,14
<b>Итого</b>	<b>78,12</b>	<b>83,7</b>	<b>90,43</b>	<b>98,48</b>

на 2011–2015 гг.», проведенного компанией *BusinesStat*<sup>23</sup>.

Стоимостный объем продаж функциональных продуктов в России постоянно растет. По данным компании *BusinesStat*, в период с 2006 по 2011 гг. оборот рынка вырос на 64%: с 41,2 млрд руб. до 72,36 млрд руб.

## Импорт функциональных продуктов

Импорт отражает параметры ввоза функциональных продуктов питания на территорию России из других стран. В импорте учитывается не вся продукция, ввозимая в страну, а только та, которая предназначена для российского рынка. Транзитная продукция, направляемая на реимпорт в третьи страны, в объеме российского импорта не учитывается.

ченных в нутрицевтический рынок и рынок функциональных продуктов питания, представлен на рис. 3–4.

Заинтересованные стороны-участники рынка могут быть условно разделены на две группы: первую (внутренний круг) и вторую (внешний круг).

Первая группа включает фермеров / производителей, занимающихся выращиванием растительных продуктов; пищевые промышленные и фармацевтические компании, которые производят нутрицевтики и функциональные продукты питания; потребители, покупающих добавки и функциональные продукты питания; средства массовой информации и коммуникации; государственные агентства и властные регулирующие органы, которые отвечают за контроль и обеспечение надлежащего развития индустрии, тщательное изучение и сертификацию качества пищевых продуктов, выда-

Таблица 3

Импорт функциональных продуктов, Россия, 2006–2011 гг.<sup>24</sup>

Параметр	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Импорт (тыс. т.)	4,79	7,14	6,14	3,65	4,55	4,69
Динамика экспорта (% к предыдущему году)	—	48,8	-13,9	-40,6	24,6	3,1

В период 2006–2007 годов натуральный объем импорта функциональных продуктов вырос с 4,8 тыс. т до 7,1 тыс. т. В 2008–2011 годах натуральный объем импорта снизился на 13% по отношению к 2007 г.

В 2012–2015 годах импортные поставки функциональных продуктов будут расти и достигнут 6,9 тыс. т в 2015 г.

## Субъекты рынка функциональных продуктов питания

Графический портрет разных групп заинтересованных сторон, специфически вклю-

чу разрешений для производства и сбыта соответствующей продукции; научно-исследовательские центры и университеты — генераторы инновационных идей, подходов и методов; врачей / целителей, помогающих пациентам сделать правильный нутрицевтический и продуктовый выбор, скорректировать привычный, не всегда разумный образ жизни.

Таким образом, представители первой группы отвечают за выживание, благополучие и развитие рассматриваемой отрасли.

<sup>23</sup> Адрес: 115093, г. Москва, 3-й Павловский пер., д. 1, стр. 57. URL: <http://businesstat.ru>.

<sup>24</sup> URL: <http://www.customs.ru/>. Федеральная таможенная служба РФ. Грузовая таможенная декларация/ транзитная декларация (ГТД/ТД) для участников внешнеэкономической деятельности «Учет перемещения грузов и средств через границу».

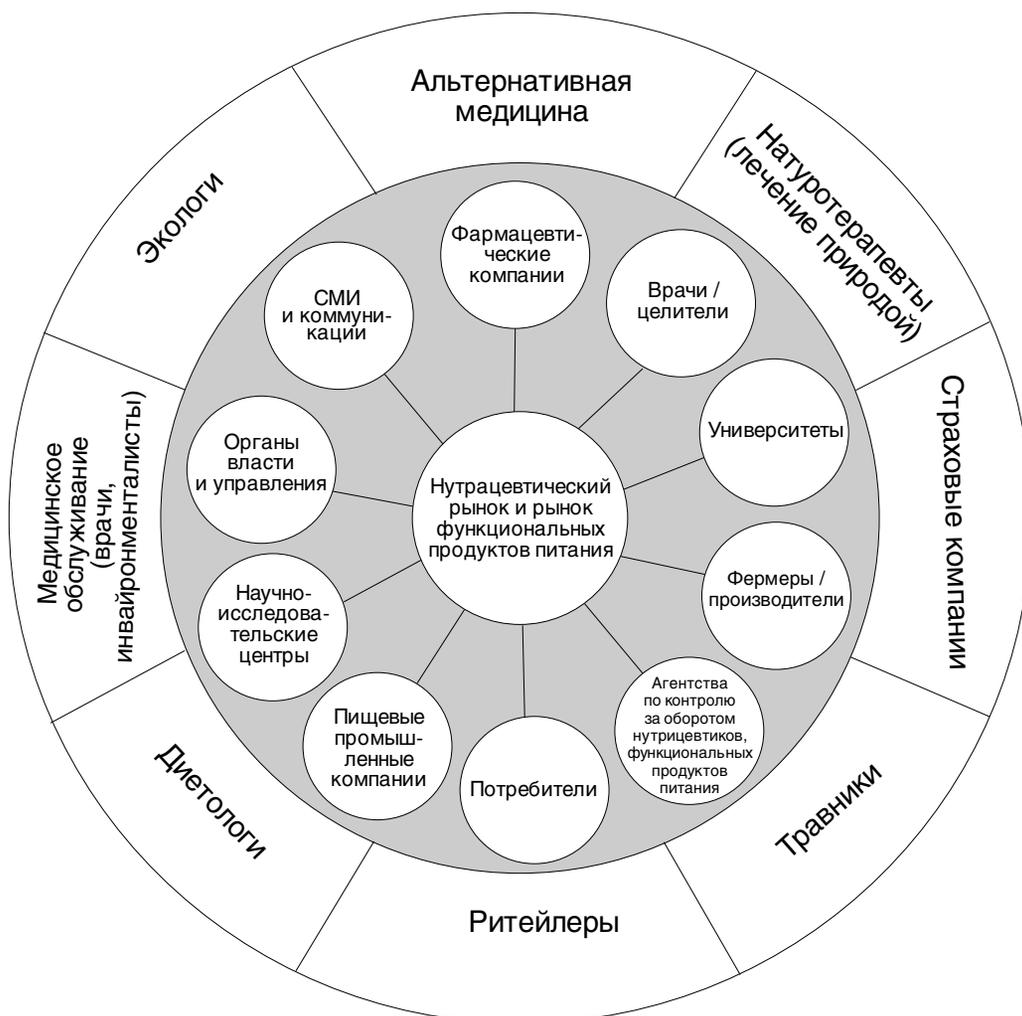


Рис. 3. Участники рынка функциональных продуктов питания

Вторая группа участников состоит из заинтересованных сторон, которые могут существенно помочь в дальнейшем расширении индустрии. Она включает диетологов, альтернативных практикующих врачей, натуротерапевтов, диетологов и травников, являющихся сторонниками применения нутрицевтиков и функциональных продуктов питания, считающих их приемлемыми и желательными продуктами для широкой общественности; экологов и инвайронменталистов (сторонников защиты окружающей среды), борющихся за сохранение естественной природной

среды и выступающих в поддержку потребления здоровой и натуральной пищи; страховые компании, которые обеспечивают безопасность компаний-производителей; розничных продавцов, которые заняты быстрой продажей и распространением выпускаемой продукции.

По экспертным оценкам, 20 лучших функциональных продовольственных компаний составляют около 70% американского рынка, с небольшим количеством многонациональных компаний, имеющих значительную долю рынка. Ключевые крупные участники рынка указаны в табл. 4. Меньшие игроки,



Рис. 4. Цепочка поставок функционального питания

Таблица 4

#### Ключевые конкурентные игроки рынка функциональных продуктов питания

Конкурентные игроки	Основные конкурентные бренды функциональных продуктов питания
<i>PepsiCo</i> (1)	<i>Quaker, Gatorade</i>
<i>Coca-Cola</i> (2)	<i>Vitamin Water, Odwalla</i>
<i>General Mills</i> (3)	<i>Cheerios, Yoplait</i>
<i>Kellogg</i> (4)	<i>Special K, Kashi</i>
<i>Kraft</i> (8)	<i>Capri Sun, Balance Bar</i>
<i>Nestlé</i> (9)	<i>Nesquik, PowerBar</i>
<i>Danone</i> (11)	<i>Activia, Essensis</i>
<i>Unilever</i> (na <sup>1</sup> )	<i>Slim-Fast, Blue Band</i>
<i>Yakult Honsha</i> (na <sup>1</sup> )	<i>Yakult 400, Jole</i>

Источник: PwC Analysis, Nutrition Business Journal, The Wall Street Journal, AC Nielsen, Scientia Advisors, Leatherhead Food International.

тем не менее, в состоянии поддерживать присутствие, создавая специализированные сегменты рынка; например, *Grupo Pascual*

специализируется на производстве молочных напитков, содержащих пребиотическое волокно цикория.

## Заключение

Таким образом, исследовательский анализ генезиса и развития рынка функциональных продуктов питания выявил важные процессы и тенденции. В ближайшие годы рынок функциональных продуктов питания станет самым перспективным и конкурентным в мире.

В настоящее время одним из главных факторов, стимулирующих развитие российского рынка продуктов питания, является тренд здорового образа жизни, так как часть наших граждан стремится заботиться о своем здоровье, хорошем самочувствии, физической форме и готова вкладывать немалые средства в продукты питания, оказывающие полезный эффект. Этот сегмент на рынке многие эксперты считают приоритетным и прогнозируют расширение портфеля специализированных торговых марок. С каждым годом рынок функциональных продуктов питания активно насыщается. Мировой рынок указанных товаров интенсивно развивается, ежегодно увеличиваясь на 15–20%, и на данный момент оценивается экспертным сообществом в 50 млрд долл.

Расширение мирового рынка функциональных продуктов питания и природных лечебных продуктов было вызвано демографическими, экономическими и социальными причинами.

На международном уровне значительные ограничения на рост рассматриваемого сегмента рынка накладывает необходимость правильно маркировать и оценивать воздействие на здоровье нутрицевтиков и функциональных пищевых продуктов. Их безопасность и качество, более глубокое понимание взаимодействия между продуктами, лекарствами и пищевыми добавками являются основными требованиями для их продвижения на международные рынки.

Лидерами указанного рынка выступают США, Великобритания, Германия,

Франция, Италия, Япония, Китай и Индия. В 2012–2015 годах обострится конкурентная борьба на российском рынке продуктов функционального питания. Ключевыми конкурентными игроками будут западные и восточные корпорации и их корпоративные бренды.

## Список литературы

1. Анализ рынка функциональных продуктов в России в 2006–2010 гг., прогноз на 2011–2015 гг. Исследования компании «BusinesStat». URL: <http://businesstat.ru>.
2. Федеральная таможенная служба РФ. Грузовая таможенная декларация/транзитная декларация (ГТД/ТД) для участников внешнеэкономической деятельности «Учет перемещения грузов и средств через границу». URL: <http://www.customs.ru/>.
3. AAFC, 2002. The nutraceuticals market in China. Available online at: [http://ats.agr.ca/asia/3826\\_e.htm](http://ats.agr.ca/asia/3826_e.htm) [Accessed March 2, 2007].
4. Belem M. A. F. Application of biotechnology in the product development of nutraceuticals in Canada. Trends Food Sci & Technol. № 10 (3). 1999. P. 101–106.
5. Breithaupt H. GM plants for your health. EMBO Rep. № 5 (11). 2004. P. 1031–1033.
6. Dahanukar S. A., Kulkarni R. A., Rege N. N. Pharmacology of medicinal plants and natural products. Indian J Pharmacol, 32: S81–S118. 2000.
7. Datta Banik S., Basu S. K. (eds). Environmental perspectives and human responses. National Service Scheme 2000–01: Government of India. S. Graphics, Kolkata, India, 2002.
8. Functional Food Japan, 2006. Project Report. Japan.
9. Handa S. S. Indian efforts for quality control and standardization of herbal drugs/products. Proc. 1st Joint Workshop on Quality Control & Standardization of Traditional Medicine. January, 8–10. 2004.
10. Just-food, 2007. Global market review of functional foods — forecasts to 2012. Aroq Limited. Available online at. URL: <http://www.just-food.com/store/product.aspx?id=44028&lk=pop> [Accessed June 25, 2007].

11. Kleter G. A., W. M. van der E. J. Krieken, Kok, D Bosch, W Jordi and L. J. W. J. Gillissen. 2001. Regulation and exploitation of the genetically modified crops. *Nature Biotechnol*, 19. P. 1105–1110.
12. Moon W., Balasubramanian S. K. Is there a market for genetically modified foods in Europe? Contingent valuation of Gm and non GM breakfast cereals in United Kingdom. *Agri Bio Forum*, 6. 2003. P. 128–133.
13. Patwardhan B., Warude D., Pushpangadan P., Bhatt N. Ayurveda and Traditional Chinese Medicine: a comparative overview. *eCAM.*, 2 (4): (doi: 10.1093/ecam/neh140). 2005. P. 465–473.
14. Report of the Ministry of Commerce, 2003. People's Republic of China.
15. Singh J., Singh A. K., Khanuja S. P. S. Medicinal plants: India's opportunities *Pharma Bioworld*, 1. 2003. P. 59–66.
16. Williams M., Pehu E., Ragasa C. 2006. Functional foods: Opportunities and challenges for developing countries. *ARD (Agricultural & Rural Developments) Notes*, Issue September 2006.
17. World Nutraceuticals, 2006. Industry Study with Forecasts to 2010 & 2015. The Freedomia Group, Cleveland, OH USA.

---

*O. Nikolaev, State University of Management, Moscow, on@rostcentr.ru*

## GENESIS AND DEVELOPMENT OF MARKET OF FUNCTIONAL FOODS

The author comes to the important conclusion, namely, that the international market of functional foods and nutraceuticals is a new growing segment of the global food market, but there is not uniformity in the understanding of market structure and volume. Another fundamental conclusion that follows from the study diagnosed the problems of development, is the inconsistencies of terminology concepts used by different communities of scholars.

The paper identified the major geographic points of growth of the market, as well as its most promising points, and the circle of market participants, directly or indirectly interested groups in its field of action.

**Key words:** genesis and development of market, functional foods, nutraceuticals, interest groups, the international community.

**Алавердов А. Р.**, докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой  
Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия»,  
г. Москва, [alaverdov@bk.ru](mailto:alaverdov@bk.ru)



## КОНСАЛТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ВУЗОВ

*В статье аргументируется необходимость развития консалтинговой деятельности негосударственных учреждений высшего профессионального образования как одного из направлений повышения их конкурентоспособности. Формулируются общие требования к организации рассматриваемого направления деятельности вуза, включая ее финансовый аспект.*

**Ключевые слова:** консалтинг в вузе, конкурентоспособность вуза, конкурентные преимущества вуза, консалтинговый центр вуза.

### Введение

Консалтинговые услуги являются одним из традиционных продуктов, предлагающихся на современном рынке информационных ресурсов. Консультирование как вид общественно полезной человеческой деятельности возникло еще в докапиталистических формациях, но лишь во второй половине XX в. превратилось в полномасштабную отрасль бизнеса. Основным побудительным мотивом для развития данной отрасли выступает объективная тенденция к углублению специализации управленческого труда, которая проявляется в непрерывном усложнении хозяйственных связей, контрактного и финансового законодательства, появлении новых бизнес-технологий, углублении сегментации ресурсных рынков. Рассматриваемая тенденция исключает саму возможность присутствия на рынке труда менеджеров-универсалов,

в равной степени компетентных во всех областях управления. Не только предприятиям малого или среднего бизнеса, но и крупным корпорациям становится нерентабельно содержать весь потенциально необходимый штат высококвалифицированных специалистов. Намного выгоднее использовать услуги приглашенных со стороны консультантов, специализирующихся в тех или иных областях бизнеса.

### Рынок консалтинговых услуг, его особенности и участники

На современном рынке консалтинговых услуг предлагаются самые разнообразные по целевой направленности продукты, классификация которых отражена в табл. 1.

Рынок консалтинговых услуг имеет ряд особенностей, отличающих его от большинства товарных рынков. Во-первых, можно отметить нематериальный характер реали-

Таблица 1

## Классификация консалтинговых услуг

Нормативный консалтинг	<i>Юридический консалтинг</i> , а также правовая защита имущественных и иных интересов клиента
	<i>Налоговый консалтинг</i> , направленный на корректную с позиции налогового законодательства минимизацию налоговых платежей клиента
	<i>Бухгалтерский консалтинг</i> , направленный на организацию системы бухгалтерского учета на вновь создаваемых предприятиях в соответствии с действующим нормативным порядком
	<i>Аудиторские услуги</i> , направленные на проверку соответствия системы финансовой отчетности клиента и / или его финансового состояния требованиям государства, собственника или инвестора
	<i>Консалтинг в области внешнеэкономической деятельности</i> , связанный, во-первых, с приведением контрактов предприятия-клиента в соответствие с требованиями законодательства страны, в которой работает его зарубежный партнер, а во-вторых, с корректной минимизацией таможенных пошлин при экспортно-импортных торговых операциях
Управленческий консалтинг	<i>Стратегический консалтинг</i> , направленный на оказание клиенту помощи в выработке или актуализации общей стратегии предприятия, ее базовых направлений, подготовку топ-менеджеров и т. п.
	<i>Инвестиционный консалтинг</i> , направленный на привлечение новых инвестиций (например в форме подготовки бизнес-плана, поиска потенциальных инвесторов и т. п.)
	<i>Маркетинговый консалтинг</i> , направленный на подбор клиенту новых партнеров по хозяйственной деятельности, организацию рекламных компаний, презентаций и т. п.
	<i>Финансовый консалтинг</i> , направленный уже не на проверку финансовой деятельности клиента, а на поиск неиспользуемых пока резервов повышения эффективности управления ею
	<i>Производственный консалтинг</i> , направленный на повышение эффективности управления производственными процессами
	<i>HR-консалтинг</i> , направленный на повышение эффективности любых направлений управления человеческими ресурсами
	<i>Консалтинг в области обеспечения безопасности</i> предпринимательской деятельности

зуемого на нем продукта. Эта общая особенность рынка информационных ресурсов обуславливает неопределенность количественных и качественных параметров информации как товара, которая объективно затрудняет процессы управления производством услуг, оценки их рыночной стоимости, контроля соответствия оплачиваемого товара требованиям потребителя. Во-вторых, для исследуемого рынка характерен больший, чем в других сферах информационного обслуживания, временной разрыв между процессом приобретения предлагаемых

на данном рынке услуг и получением покупателем ожидаемого эффекта. Например, позитивные результаты управленческого консалтинга реально проявляются обычно спустя несколько месяцев после внедрения соответствующих рекомендаций. В сочетании с первой особенностью это создает дополнительные проблемы при оформлении соответствующих договорных отношений продавца с покупателем. В-третьих, для консалтинговых услуг характерна большая степень зависимости полученного эффекта от компетенции непосредственных пользователей.

Таблица 2

**Личностные качества, определяющие профессиональную пригодность консультанта**

Необходимые личностные качества	Желательные личностные качества
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Высокий интеллектуальный потенциал.</li> <li>● Аналитический характер мышления.</li> <li>● Способность к поиску нестандартных решений.</li> <li>● Коммуникабельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Критичный характер мышления (в том числе — самокритичный).</li> <li>● Психологическая устойчивость к стрессовым ситуациям.</li> <li>● Высокая трудоспособность</li> </ul>

Только ограниченные виды подобных услуг, например налоговый консалтинг, не требуют прямого участия клиента в их практической реализации. В остальных случаях она полностью или с ограниченным участием консультантов осуществляется потребителем. В-четвертых, важная особенность рынка — отсутствие его традиционного субъекта в лице специализированного органа государственного регулирования и надзора.

Особенности имеет и профессиональная деятельность специалиста, оказывающего представленные на рынке услуги. *Требования к компетенциям консультанта*, о которых подробно писал известный английский специалист Калверт Макхем<sup>1</sup>, можно кратко сформулировать следующим образом. Первым является наличие у него постоянно обновляемых теоретических знаний, что определяет потребность в более интенсивном по срокам и формам, чем в других сферах бизнеса, повышении квалификации консультантов в режиме специального обучения и самообразования. Вторым требованием выступает наличие практического опыта работы в консультируемой области. В дальнейшем оно будет дополнительно обосновано, поскольку на нем базируются ключевые научные позиции и выводы данной статьи. Третьим требованием является наличие у консультанта ряда личностных качеств, определяющих его профессиональную пригодность для работы в исследуемой области. В таблице 2 формулируются наиболее значимые из них.

На рынке консалтинговых услуг работают *продавцы* различных типов. Прежде всего, это *специализированные консалтинговые фирмы* (компании, бюро, агентства, центры и т. п.), которые можно классифицировать по нескольким признакам:

- по масштабам бизнеса (малые предприятия, средние и крупные организации, транснациональные корпорации);
- по функциональной специализации (управленческий консалтинг, аудит и налогообложение, внешнеэкономическая деятельность и т. п.);
- по клиентской специализации (ориентация на обслуживание корпоративных клиентов, малого бизнеса, предприятий конкретной отрасли и т. п.);
- по концептуальному подходу к внутренней организации (штат постоянных консультантов или привлечение их на условиях временного найма для выполнения конкретных заказов).

Второй тип рассматриваемых субъектов рынка представлен крупными коммерческими или государственными *организациями, для которых консалтинговая деятельность является вспомогательным направлением*. К ним относятся предпринимательские ассоциации, банки, инвестиционные компании, рекрутинговые агентства, учреждения высшего профессионального образования, научно-исследовательские институты. Общее для них — наличие высококвалифицированных специалистов в различных областях бизнеса, способных передавать свой опыт в режиме прикладного консультирования. В зарубежных условиях они обычно не составляют серьезной конкуренции

<sup>1</sup> Макхем К. *Управленческий консалтинг* / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 1999. С. 248–250.

специализированным консалтинговым фирмам. В России сложилась иная ситуация, что и рассматривается в данной статье.

Наконец, *частнопрактикующие консультанты* рассматриваются на рынке скорее как исторический анахронизм, нежели конкурентоспособная группа продавцов. Современные требования к качеству консалтинговых услуг практически исключают возможность удовлетворения их силами одного консультанта. Поэтому чаще всего на данном сегменте рынка ассортимент предлагаемых услуг ограничен по общей номенклатуре и, главное, по содержанию. Например, вместо полноценного коммерческого консалтинга по подбору потенциальных хозяйственных партнеров могут использоваться личные деловые связи консультанта, которые и используются для лоббирования при размещении заказа. Функции налогового консалтинга чаще всего исполняют бывшие (в российских условиях — иногда и действующие) работники налоговых служб. Аналогично в роли консультанта по обеспечению безопасности малого предприятия может выступить работник местных правоохранительных органов. Таким образом, на большинстве сегментов рынка консалтинговых услуг единственным конкурентным преимуществом частных консультантов является возможность оказания «неформальных» услуг. Одно из немногих исключений — психологический консалтинг.

### **Негосударственные вузы на рынке консалтинговых услуг и их потенциальные конкурентные преимущества**

Предметная область данной статьи — деятельность негосударственных образовательных учреждений (далее — НОУ) на рынке консалтинговых услуг. За рубежом именно они стали первыми профессиональными участниками рассматриваемого рынка и до настоящего времени сохраняют на нем устойчивые позиции. Лучшим примером мо-

жет служить деятельность консалтингового центра Гарвардской школы бизнеса (США), функционирующей в составе Гарвардского университета с начала прошлого века. Именно в нем работал в качестве практикующего консультанта профессор Элтон Мейо, основатель всемирно известной школы «человеческих отношений»<sup>2</sup>. Отметим, что и в Советском Союзе центры управленческого консультирования существовали в некоторых государственных образовательных учреждениях, например в Московском инженерно-строительном институте, в Московском институте управления, при Высших инженерных курсах Госстроя СССР и др. После появления в начале 90-х гг. первых НОУ, часть из них также подключилась к консультационной деятельности, создавая в качестве структурных подразделений центры нормативного и управленческого консалтинга. Однако до настоящего времени их услуги занимают лишь незначительный сегмент соответствующего рынка. Между тем, как показывает зарубежный опыт, НОУ, сумевшие на нем закрепиться, получают очевидные конкурентные преимущества, причем, в первую очередь, — на основном для них рынке образовательных услуг.

*Главным из таких преимуществ* выступает возможность резкого повышения привлекательности соответствующего НОУ в глазах его основных клиентов — работодателей и абитуриентов. Ни для кого не секрет, что сегодня одной из основных претензий к системе высшего профессионального образования со стороны представителей предпринимательского сообщества является выраженный теоретизированный (или, как принято это определять, «знаниевый» подход) к организации образовательного процесса. Из четырех составляющих профессиональных компетенций, необходимых выпускнику, а именно: представлений, знаний, умений и навыков, за все время своего

<sup>2</sup> Кравченко А. И. История менеджмента. М.: Академический проект, 2000. С. 106–108.

обучения в вузе он в достаточной мере получает только первые две. Умения и навыки молодой специалист приобретает только в режиме его первичного обучения на рабочем месте, что, естественно, не устраивает его работодателя. Это неоднократно отмечалось многими отечественными учеными и представителями бизнес-сообщества, например Я. Кузьминовым и С. Филоновичем: «Приходится с сожалением констатировать, что существующая ныне система высшего профессионального образования продолжает поставлять на рынок труда невостребованных специалистов»<sup>3</sup>. Вуз, игнорирующий рассматриваемые здесь требования работодателей, рискует утратить конкурентоспособность, невзирая на научный и педагогический потенциал, равно как и иные репутационные составляющие. Эту опасность подтверждали ведущие отечественные ученые, занимавшиеся проблемами конкуренции, в том числе и в сфере образования, например профессор Р. Фатхутдинов<sup>4</sup>.

Причиной невозможности реализации в большинстве отечественных НОУ компетентностного подхода к образованию является отсутствие необходимых компетенций у его собственных преподавателей. Часть из них, пришедшая на преподавательскую работу сразу после окончания вуза (включая аспирантуру), изначально не располагает какими-либо практическими навыками в соответствующей профессиональной области. У преподавателей же, ранее работавших в сфере предпринимательства, профессиональные умения и навыки быстро устаревают. Закономерный результат — содержание подавляющего большинства учебных дисциплин, на 90% состоящих из теоретического материала, равно как и незна-

ние преподавателями современных технологий организации бизнес-процессов (особенно реализуемых на «полуформальной» основе).

Однако подобное положение быстро изменится в случае привлечения хотя бы 15–20% профессорско-преподавательского состава (далее — ППС) вуза к консалтинговой работе на постоянной основе. Преподаватели будут вынуждены постоянно повышать свою профессиональную квалификацию, в том числе в режиме самообразования, а главное, приобретут столь необходимые им компетенции в сфере практического применения курируемых ими учебных дисциплин. Естественным результатом станет принципиальное улучшение качества образовательных услуг за счет следующего:

- актуализации учебно-методического контента, используемого НОУ, основную часть которого составят уже не многостраничные цитаты из базовых учебников, а примеры деятельности реально функционирующих российских компаний, ситуационные практикумы, задания на проверку умений студента самостоятельно выполнять стандартные управленческие задачи по его будущей профессиональной специализации;
- изменения технологий проведения аудиторных занятий, в процессе которых вместо традиционных сегодня лекций и решения годами не меняющихся контрольных заданий по проверке теоретических знаний студенты будут в основном слушать и разбирать конкретные управленческие ситуации, с которыми реально сталкивался их преподаватель, работая в качестве консультанта;
- реструктуризации учебных планов, основное место в которых займут практико-ориентированные дисциплины, направленные на удовлетворение современных потребностей субъектов предпринимательства.

*Вторым конкурентным преимуществом* НОУ, активно работающих на рынке консалтинговых услуг, станет постепенное улучшение качества человеческого капитала,

<sup>3</sup> Кузьминов Я., Филонович С. Бизнес-образование в России: состояние и перспективы // Вопросы экономики. 2004. № 1. С. 23.

<sup>4</sup> Фатхутдинов Р. А. Ориентация обучения на конкурентоспособность // Высшее образование в России. 2007. № 9. С. 46.

основной составляющей которого является ППС. Данная стратегически важная для любого образовательного учреждения задача будет решаться сразу по трем направлениям. Во-первых, как отмечалось выше, уже имеющиеся преподаватели, ведущие практико-ориентированные дисциплины, будут непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию как специалисты-практики. Во-вторых, возможность существенного увеличения совокупного заработка за счет активной работы в качестве консультантов позволит привлечь новых преподавателей из числа менеджеров и специалистов, работающих в сфере предпринимательства. Многих из них, особенно достигших зрелого возраста, уже не вполне устраивает сверхинтенсивный режим работы и сопутствующие ему регулярные стрессы. От перехода на преподавательскую работу их удерживает только неизбежное падение личных доходов. В случае компенсации разницы в среднем уровне заработной платы в предпринимательстве и в сфере негосударственного профессионального образования за счет гонораров от консультационной деятельности, такие специалисты-практики придут на работу в НОУ. В-третьих, представители элитной части выпускников российских вузов, которые уходят в коммерческие структуры в поисках достойного заработка, могут остаться на кафедрах, успешно совмещая преподавательскую и научную работу с деятельностью профессионального консультанта. Это позволит решить одну весьма болезненную проблему большинства российских вузов — естественное старение ППС.

*Третьим конкурентным преимуществом* НОУ, располагающих собственными консалтинговыми центрами, выступает укрепление их связей с предпринимательским сообществом. К этому стремятся как государственные, так и образовательные вузы, используя разнообразные PR-компании и личные связи своего руководства. Однако практика показывает, что большинство предпринимателей и топ-менеджеров, на словах под-

держивая укрепление такой интеграции, реально не ощущают от них большой пользы для своего бизнеса. Любые предложения со стороны представителей высшей школы об установлении отношений долгосрочного партнерства они рассматривают лишь как попытку найти нового спонсора. В случае же если конкретное НОУ окажется в состоянии предложить конкретному предпринимателю не только своих выпускников или услуги в области дополнительного обучения персонала, но и эффективное консалтинговое обслуживание, его привлекательность в качестве стратегического партнера существенно возрастет. Это, в свою очередь, принесет вузу не только дополнительные доходы, но и сопутствующие бонусы — возможность организации производственной и преддипломной практики студентов, но главное — их последующего трудоустройства. В первую очередь это коснется студентов старших курсов, привлекаемых к консалтинговой деятельности своего вуза в качестве ассистентов консультантов или хотя бы стажеров. Руководители организаций, в которых они успеют поработать в подобном качестве, смогут лично убедиться в наличии у них высоких профессиональных компетенций, что и станет залогом взаимовыгодного трудоустройства.

*Четвертым конкурентным преимуществом* рассматриваемых в статье НОУ может стать реализация еще одного фактора, повышающего их привлекательность для абитуриентов. Сегодня многие практико-ориентированные вузы публично декларируют готовность оказывать своим студентам содействие в создании своего бизнеса. К сожалению, в большинстве случаев это так и остается простой декларацией, поскольку даже у наиболее известных НОУ нет необходимых свободных помещений, финансовых ресурсов, связей с представителями предпринимательского (особенно банковского) сообщества. В результате рассматриваемое содействие сводится к советам теоретического характера. В ситуации, когда в вузе

будет функционировать консалтинговый центр, такое положение может измениться. Во-первых, лучшим способом для студента проверить наличие необходимых способностей для работы в качестве предпринимателя станет его участие в консалтинговой деятельности вуза. Оно позволит не только ознакомиться с проблемами, возникающими в процессе ведения современного бизнеса, и приобрести определенные практические навыки в области менеджмента, но и установить личные связи с конкретными представителями делового сообщества. Некоторым студентам это даст возможность на практике апробировать возникшие у них бизнес-идеи, другие смогут как минимум убедиться в правильности своей профессиональной ориентации. Во-вторых, естественным направлением работы консалтингового центра НОУ станет консультирование фирм, созданных его бывшими студентами. На сегодняшний день услуги по непрерывному консалтинговому сопровождению бизнес-процессов еще не стали традиционными для российского рынка. Намного чаще потребность в них возникает только в кризисных для конкретного потребителя ситуациях. В рассматриваемом случае консалтинговая помощь станет сопровождать созданную бывшим студентом фирму на всех стадиях ее существования на рынке — от подготовки к созданию до возможного репрофилирования по завершении очередного цикла. Подобное сотрудничество будет отвечать интересам вуза, укрепляющего таким образом связи с бизнес-сообществом, его консалтингового центра, расширяющего постоянную клиентскую базу, самого предпринимателя из числа бывших студентов, вероятность выживания бизнеса которого существенно возрастет.

*Пятым конкурентным преимуществом* станет появление у НОУ вспомогательного, но постоянного источника доходов от консалтинговой деятельности. Сегодня, когда все российские вузы уже ощутили на себе негативные последствия демографиче-

ской ямы, наличие в бюджете статьи доходов, не зависящей от числа ежегодно зачисляемых абитуриентов, становится одним из условий их выживания как субъектов соответствующего рынка. Естественно, что реальный размер доходов от нового для НОУ направления деятельности будет целиком зависеть от правильности подходов к его организации и от качества менеджмента, прежде всего в области *HR*.

В данной статье автор по очевидным причинам не может сформулировать развернутые рекомендации по созданию в структуре НОУ постоянно действующих консалтинговых центров. Ниже изложены только самые общие предложения, нуждающиеся в последующем обсуждении с участием руководства и представителей всех заинтересованных подразделений конкретного вуза. Результатом подобного обсуждения должна стать вначале концепция соответствующего инновационного бизнес-проекта и лишь затем — проекты соответствующих внутренних регламентов, смет, других рабочих документов.

### **Создание консалтинговых центров в негосударственных вузах**

Существует несколько вариантов организации *процесса формирования консалтинговых центров*. Первый вариант предполагает их создание по принципу функциональной специализации предлагаемых клиентам услуг в области нормативного и развивающего консалтинга. В этом случае консалтинговые центры должны формироваться при профильных кафедрах вуза — бухгалтерского учета, финансового менеджмента, маркетинга и т. п. В некоторых ситуациях возможна и организация межкафедральных консалтинговых центров с участием двух–трех кафедр. Так, для обеспечения потенциальных клиентов комплексными консультационными услугами в области *HR*-менеджмента необходимо участие специа-

листов минимум трех кафедр — управления персоналом, конфликтологии и юриспруденции (в части вопросов трудового законодательства). Второй вариант предполагает иной принцип специализации консалтинговых центров, а именно — отраслевой. В этом случае НОУ, с учетом своей общей ориентации на подготовку специалистов для той или иной сферы предпринимательства, должно создавать консалтинговые центры, способные обеспечить соответствующие категории клиентов комплексными услугами по всем направлениям их хозяйственной деятельности. При такой ориентации эти центры должны создаваться при соответствующих факультетах. Так, при факультете финансов, на котором имеется соответствующая специализация (например «Банковское дело»), может быть сформирован консалтинговый центр, специализирующийся на обслуживании коммерческих банков. К его работе будут привлекаться преподаватели различных кафедр (банковского дела, маркетинга, стратегического и финансового менеджмента, управления персоналом, ИТ, управления безопасностью предпринимательства), которые курируют профильные дисциплины, адаптированные для соответствующей отрасли (например «Бухгалтерский учет в банке», «Управление банковской безопасностью»).

## Заключение

Сформулируем несколько общих *методических ограничений*, связанных с управлением консалтинговой деятельностью вуза. Первое из них связано с необходимостью отказа от попытки сформировать подобные центры по образцу его традиционных подразделений — деканатов и департаментов. Практика показывает, что даже в наиболее практико-ориентированных негосударственных вузах такие структуры подвержены общей болезни административного аппарата — бюрократизации управления. В результате в штате Департамента консалтинго-

вых услуг (или Консалтингового центра как единого структурного подразделения НОУ) численность различных менеджеров, методистов, специалистов по рекламе и связям с общественностью быстро опередит количество самих консультантов. Но главное, что текущая деятельность консалтинговой структуры будет «заорганизована» до такой степени и распределение получаемых доходов спланировано таким образом, что у преподавателей и студентов вуза сразу пропадет всякое желание с ней сотрудничать.

Второе ограничение предполагает, что вне зависимости от варианта формирования консалтингового центра во главе него не должен вставать администратор — декан факультета или заведующий кафедрой. Во-первых, их текущая основная нагрузка просто не даст возможности уделять необходимое внимание работе центра. Во-вторых, для обеспечения его успешной работы руководитель должен выполнять функции, если не главного консультанта, то как минимум главного маркетолога, отвечающего за портфель заказов. Поэтому на должность директора консалтингового центра может претендовать только штатный преподаватель вуза, сохранивший личные связи в бизнес-среде и обладающий личным опытом работы в качестве менеджера или специалиста-практика.

Третье ограничение (по мнению автора, наиболее «болезненное» для администрации любого НОУ) связано с организацией движения соответствующих финансовых потоков. Для отечественного профессионального предпринимательства, действующего, в том числе, на рынке образовательных услуг всегда было характерно стремление к минимизации доли непосредственных исполнителей в совокупных доходах. Можно с уверенностью предположить, что и консалтинговая деятельность не станет исключением. В результате оплата труда консультантов будет организована по традиционной схеме — на централизованной основе и на условиях их полного отстра-

нения от распределения соответствующих финансовых поступлений. Для тех немногих профессиональных преподавателей, чья квалификация и личностные качества уже сегодня позволяют эффективно работать на рассматриваемом в статье рынке, подобная схема «их участия в прибыли» станет основанием для принципиального отказа от нового направления сотрудничества с вузом — работодателем, поэтому если администрация НОУ действительно заинтересована в его эффективном развитии как постоянного субъекта рынка консалтинговых услуг, то ей целесообразно сразу ограничить собственные «аппетиты». В данном случае автор не пытается предложить собственный механизм подобного распределения, не имеющий аналогов в мировой практике. Достаточно вспомнить хорошо зарекомендовавшую себя даже в условиях административно-плановой экономики практику «внутрихозяйственной аренды». В этом случае каждый созданный в НОУ консалтинговый центр должен получить статус самостоятельного юридического лица со всеми сопутствующими статусу атрибутами. Со своим вузом он заключает договор, предполагающий предоставление юридического адреса и целого комплекса услуг, связанных с административным и техническим обеспечением его деятельности (активно используемый сегодня механизм аутсорсинга). За эти услуги он будет отчислять НОУ фиксированный в договоре процент суммы, полученной по каждому выполненному до-

говору. Таким образом, принципиально изменится сам вектор распределения выручки за оказанные центром услуги — от принципа «деньги идут сверху вниз» к принципу «деньги идут снизу вверх». В случае, если этот процент изначально устроит обе стороны, и в дальнейшем администрация НОУ не станет делать попыток пересмотреть его в одностороннем порядке, будет достигнут баланс экономических интересов сторон (как главное условие долгосрочного бизнес-партнерства субъектов рыночных отношений). У сотрудников консалтингового центра будет постоянный стимул к максимально продуктивной работе, и не появится соблазн «уйти в самостоятельное плавание», а соответствующее НОУ приобретет все рассмотренные выше конкурентные преимущества.

#### Список литературы

1. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 1999. — 288 с.
2. *Кравченко А. И.* История менеджмента. М.: Академический Проект, 2000. — 352 с.
3. *Кузьминов Я., Филонович С.* Бизнес-образование в России: состояние и перспективы // Вопросы экономики. 2004. № 1. С. 19–36.
4. *Рубин Ю. Б.* Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования // Высшее образование в России. 2007. № 1.
5. *Фатхутдинов Р. А.* Ориентация обучения на конкурентоспособность // Высшее образование в России. 2007. № 9. С. 43–52.

---

*A. Alaverdov, PhD, Professor, Head, Department of Human Resource Management  
MFPU «Synergy», alaverdov@bk.ru*

#### CONSULTING ACTIVITIES IN THE SYSTEM OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF PRIVATE UNIVERSITIES

The article discusses the necessity for the development of consulting activities of private universities as one of their areas to improve their competitiveness. The paper formulates general requirements for the organization of this activity of the university, including the financial aspect of it.

**Key words:** consulting in universities, university competitiveness, competitor advantages of university, consulting center in university.

**Рязанова А. А.**, аспирант кафедры Теории статистики и прогнозирования, АНО ВПО Евразийский открытый институт, г. Москва, [ryazanova\\_aleksandra@mail.ru](mailto:ryazanova_aleksandra@mail.ru)



## МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗНАЧИМОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*В статье рассматривается возможность учета предпочтений потребителей образовательных услуг при оценке конкурентоспособности качества высшего образования. Предлагается и апробируется методика проведения экспертного опроса и определяется степень согласованности мнений экспертов. На основе полученных данных производится расчет коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности качества высшего образования.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, качество высшего образования, предпочтения потребителей, экспертный метод, согласованность мнений экспертов, коэффициент интерквантильной вариации, коэффициент конкордации.

### Введение

В настоящее время в России во всех сферах экономики сложились рыночные отношения, основной движущей силой которых является конкуренция. Подобные рыночные механизмы действуют и на рынке образовательных услуг. Он характеризуется высокой степенью конкуренции, которая в ближайшей перспективе будет усиливаться. Эта тенденция связана с уменьшением количества абитуриентов в стране, развитием интеграционных процессов в образовании, а также с борьбой за повышение доступности и качества высшего образования.

Качество является ключевой характеристикой образовательного процесса, так как характеризует его состояние. Рассмотрение качества высшего образования в рамках рыночных отношений автоматически

приводит к определению конкурентоспособности.

Если трактовать качество высшего образования как состояние образовательного процесса, подходы к определению понятия «конкурентоспособность качества высшего профессионального образования» аналогичны тем, которые используют для услуг производственной сферы. Конкурентоспособность качества высшего профессионального образования можно обозначить как способность образовательного процесса удовлетворять потребности конкретного рынка в некоторый промежуток времени.

В связи с этим основная цель исследования заключается в разработке комплексной методики оценки конкурентоспособности качества высшего образования, основанной на широком применении статистических и эвристических методов анализа.

Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

1) исследовать современное состояние и тенденции развития высшего образования в Российской Федерации;

2) уточнить понятие конкурентоспособности качества высшего образования и сформировать номенклатуру показателей для проведения оценки;

3) проанализировать существующие подходы к оценке конкурентоспособности качества высшего образования;

4) апробировать разработанную методику оценки конкурентоспособности качества высшего образования на примере конкретного вуза — Электростальского политехнического института (филиала) ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

Предметом проводимого исследования выступают методы оценки конкурентоспособности качества высшего образования, объектом исследования — высшие учебные заведения Российской Федерации.

Методологической и теоретической основой послужили труды отечественных и зарубежных экономистов, социологов и правоведов, специализирующихся на изучении проблем высшего образования в Российской Федерации.

Существуют различные методы оценки конкурентоспособности. Чаще всего применяются формализованные методы, основанные на сопоставлении различных показателей конкурентоспособности качества высшего образования конкретного вуза с базовым образцом.

Для выбора оптимального метода следует принять во внимание следующее:

— для адекватной оценки конкурентоспособности необходимо учитывать, что потребитель при выборе образовательной услуги исходит из соотношения «цена-качество»;

— в сфере высшего образования достаточно сложно определить базу для сравнения, так как большинство вузов относят

часть данных о своей деятельности к коммерческой тайне;

— наиболее достоверным показателем конкурентоспособности является предпочтение потребителей образовательных услуг.

Иными словами, улучшение характеристик образовательного процесса по сравнению с базовым образцом не гарантирует повышение уровня конкурентоспособности, если потребитель не посчитает такое улучшение значимым.

Особенности потребителей — важная составляющая оценки конкурентоспособности, так как нельзя получить адекватную оценку, если не учитывать предпочтения, потребности и экономические возможности потребителей в некотором регионе. Анализ научной и методической литературы показал, что указанная составляющая учета недостаточна.

При формализованных методах оценки конкурентоспособности учесть предпочтения потребителей возможно только через выявление коэффициентов значимости или весомости. При определении степени значимости показателей для потребителя обычно применяется экспертный метод.

### **Формирование номенклатуры показателей конкурентоспособности качества высшего образования**

На первом этапе исследования нужно сформировать номенклатуру показателей, которые в дальнейшем будут предложены экспертам для оценки. Их целесообразно разделять на потребительские и экономические. Спектр показателей достаточно широк и определен на законодательном уровне<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Наводнов В. Г., Геворкян Е. Н., Мотова Г. Н. Аккредитация высших учебных заведений в России // Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2008. С. 61.

Заметим, что потребительские показатели (показатели качества) складываются из лицензионных показателей и показателей государственной аккредитации. Однако большинство лицензионных показателей не имеют количественной определенности и минимально необходимы для осуществления образовательной деятельности (социальная инфраструктура, заключения санитарно-эпидемиологической станции и государственной противопожарной службы), т. к. образовательная деятельность является лицензируемой. Без лицензии образовательного учреждения не существует. Поэтому в расчетах можно пренебречь организационно-правовыми основами деятельности вуза и его социальной инфраструктурой, изначально определив, что если вуз функционирует на рынке образовательных услуг, значит, соблюдены все лицензионные нормативы.

Таким образом, окончательная номенклатура показателей, подлежащих экспертной оценке, имеет вид, представленный в табл. 1.

### **Определение коэффициентов значимости показателей конкурентоспособности качества высшего образования с использованием методов экспертного анализа**

Информация, полученная от экспертов, может рационально использоваться только при условии, что она преобразуема в удобную для анализа форму. Для выявления предпочтений потребителей была разработана анкета, состоящая из двух частей. В первой сгруппированы потребительские показатели конкурентоспособности качества высшего образования, во второй — экономические.

Если эксперт может оценить предложенные показатели, присвоив каждому из них определенное число, считается, что он обладает устойчивой системой предпочтений.

Однако предпочтения должны быть заданы по некоторой шкале. В данном исследовании целесообразно использовать порядковую шкалу, основная задача которой состоит в выявлении скрытых предпочтений, поэтому 100 экспертам было предложено проранжировать предложенные показатели в зависимости от их степени значимости для каждого учувствовавшего в опросе.

Под ранжированием понимается процедура упорядочения объектов изучения, которая выполняется на основе предпочтения. Ранг — это порядковый номер значений признака, расположенных в порядке возрастания или убывания их величин<sup>2</sup>. В результате ранжирования каждый из критериев конкурентоспособности качества высшего образования получает оценку  $x_{ij}$  — ранг, приписываемый  $j$ -м экспертом  $i$ -му показателю.

Необходимо учитывать, что номенклатура потребительских показателей конкурентоспособности качества включает 22 показателя, из них два экономических.

При использовании весовых коэффициентов значимости в оценке конкурентоспособности качества высшего образования должно соблюдаться равенство:

$$\sum_{j=1}^n a_{ni} = \sum_{j=1}^m a_{oi}, \quad (1)$$

где  $a_{ni}$  — степень значимости потребительских критериев;

$a_{oi}$  — степень значимости экономических критериев;

$n$  и  $m$  — количество потребительских и экономических критериев<sup>3</sup>.

Таким образом, для оценки значимости потребительских показателей будет исполь-

<sup>2</sup> Теория статистики: учебник / под ред. Р. А. Шмойловой. 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 2006. С. 387.

<sup>3</sup> Сурнина Е. А. Исследование методов оценки конкурентоспособности товара и разработка модели для управления конкурентоспособностью: монография. Ижевск: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. С. 20.

Таблица 1

**Номенклатура показателей для оценки конкурентоспособности  
качества высшего профессионального образования**

№ п/п	Наименование показателя
	<b>Потребительские показатели (показатели качества)</b>
1	ППС с учеными степенями и учеными званиями
2	Доктора наук, профессора
3	Оборудование учебно-лабораторных помещений (экспертная оценка)
4	Количество единиц учебно-методической литературы на одного студента приведенного контингента
5	Количество терминалов, с которых имеется доступ к сети Интернет (на 100 студентов приведенного контингента)
6	Соответствие содержания и уровня подготовки требованиям ГОС
7	Уровень требований при приеме
8	Соответствие качества подготовки обучающихся и выпускников требованиям ГОС
9	Эффективность внутривузовой системы обеспечения качества образования
10	Уровень организации научно-исследовательской работы студентов
11	Востребованность выпускников
12	Воспитательная деятельность
13	Среднегодовое количество монографий на 100 основных штатных педагогических работников с учеными степенями и (или) званиями
14	Число укрупненных групп специальностей по реализуемым основным образовательным программам
15	Число отраслей науки, в рамках которых выполняется НИР
16	Число отраслей науки по специальностям научных работников (аспирантуры)
17	Среднегодовой контингент обучающихся по образовательным программам профессиональной переподготовки и/или повышения квалификации
18	Число аспирантов на 100 студентов контингента, приведенного к очной форме обучения
19	Среднегодовое количество защит диссертаций на 100 человек научно-педагогического персонала за 5 лет
20	Процент аспирантов, защитивших диссертации не позднее чем через год после окончания аспирантуры (от числа поступивших)
21	Среднегодовой объем научных исследований на единицу научно-педагогического персонала за 5 лет (тыс. руб.)
22	Среднегодовой объем финансирования исследований за 5 лет (тыс. руб.)
	<b>Экономические показатели</b>
1	Цена образовательной услуги
2	Дополнительные расходы на обучение (литература, Интернет и т. д.)

зоваться 22 ранга, причем наиболее значимому для потребителя показателю присваивается ранг «1», наименее значимому — ранг «22». Для оценки значимости экономических показателей были использованы только два ранга.

Для расчета весовых коэффициентов результаты опроса 100 экспертов относительно 22 потребительских показателей конкурентоспособности были сведены в матрицу размерностью  $100 \times 22$ , а результаты опроса относительно двух экономических показателей — в матрицу  $100 \times 2$ . В результате анализа данных матриц получены сводные таблицы для расчета суммы рангов по каждому показателю.

Затем были рассчитаны весовые коэффициенты значимости для потребительских и экономических показателей, т. е. каждому из показателей был присвоен вес. Расчет коэффициентов для потребительских показателей провели по формуле (2), а для экономических — по формуле (3):

$$a_i = \frac{(m \cdot n - S_i)}{\sum R_i}, \quad (2)$$

$$a_j = \frac{(m \cdot k - S_j)}{\sum R_j}, \quad (3)$$

где  $S_i$  и  $S_j$  — суммы рангов всех экспертов по отдельному потребительскому и экономическому показателю соответственно;  $\sum R_i$  и  $\sum R_j$  —  $R_j$  суммы рангов всех экспертов по всем потребительским и всем экономическим показателям соответственно;  $n$  — число потребительских показателей конкурентоспособности качества  $\sum R_i$ ;  $k$  — число экономических показателей конкурентоспособности качества;  $m$  — количество экспертов, участвовавших в опросе<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / под ред. И. М. Романова. 2-е изд. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2007. С. 115.

Расчет весовых коэффициентов для потребительских показателей конкурентоспособности качества высшего образования приведен в табл. 2.

Расчет весовых коэффициентов для экономических показателей конкурентоспособности качества высшего образования приведен в табл. 3.

В опросе участвовало 100 экспертов, поэтому расхождения в их оценках неизбежны, но величина расхождения имеет принципиальное значение.

Коэффициенты весомости, полученные в результате проведения опроса, можно применить к анализу только в случае согласованности мнений экспертов между собой.

### Оценка согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента интерквартильной вариации

Для оценки согласованности мнений экспертов используются квартили, которые представляют собой некоторое значение показателя, делящее ранжированную совокупность на четыре равновеликие части. Нижний квартиль ( $Q_1$ ) отсекает 1/4 совокупности с наименьшими значениями признака, верхний квартиль ( $Q_3$ ) — 1/4 совокупности с наибольшими значениями признака. Вторая квартиль является медианой ( $Me$ ), т. е. медианное значение стоит в центре ранжированного ряда<sup>5</sup>.

Для того чтобы определить значения всех квартилей, необходимо знать их порядковые номера, поэтому выставленные экспертами ранги для всех показателей нужно упорядочить и присвоить ранги.

Далее следует определить порядковые номера квартилей, чтобы затем рассчитать величины вариантов, обладающих такими номерами по следующим формулам:

<sup>5</sup> Теория статистики: учебник / под ред. Р. А. Шмойловой. 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 2006. С. 252.

Таблица 2

## Расчет весовых коэффициентов для потребительских показателей

Наименование показателя	$S_i$	$m_i - S_i$	$a_i$
Процент ППС с учеными степенями и учеными званиями	689	1511	0,0654
Процент докторов наук, профессоров	697	1503	0,0651
Оборудование учебно-лабораторных помещений	744	1456	0,0631
Количество единиц учебно-методической литературы на одного студента приведенного контингента	985	1215	0,0526
Количество терминалов, с которых имеется доступ к сети Интернет (на 100 студентов приведенного контингента)	1338	862	0,0373
Соответствие содержания и уровня подготовки требованиям ГОС	847	1353	0,0585
Уровень требований при приеме	1012	1188	0,0515
Соответствие качества подготовки обучающихся и выпускников требованиям ГОС	707	1493	0,0646
Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования	792	1408	0,061
Процент студентов очной формы обучения, участвующих в НИР	1033	1167	0,0506
Востребованность выпускников (количество предприятий, с которыми имеются договоры на подготовку и распределение специалистов)	638	1562	0,0675
Воспитательная деятельность (экспертная оценка)	1316	884	0,0382
Среднегодовое количество монографий на 100 основных штатных педагогических работников с учеными степенями и (или) званиями	1439	761	0,033
Число укрупненных групп специальностей по реализуемым основным образовательным программам	1342	858	0,0372
Число отраслей науки, в рамках которых выполняется НИР	1281	919	0,0397
Число отраслей науки по специальностям научных работников (аспирантуры)	1309	891	0,0385
Среднегодовой контингент обучающихся по образовательным программам профессиональной переподготовки и/или повышения квалификации	1356	844	0,0365
Число аспирантов на 100 студентов контингента, приведенного к очной форме обучения	1494	706	0,0306
Среднегодовое количество защит диссертаций на 100 человек научно-педагогического персонала за 5 лет	1527	673	0,0292
Процент аспирантов, защитивших диссертации не позднее чем через год после окончания аспирантуры (от числа поступивших)	1615	585	0,0253
Среднегодовой объем научных исследований на единицу научно-педагогического персонала за 5 лет (тыс. руб.)	1599	601	0,0261
Среднегодовой объем финансирования исследований за 5 лет (тыс. руб.)	1540	660	0,0285
Итого	25300	23100	1

Таблица 3

**Расчет весовых коэффициентов  
для экономических показателей, руб. / год**

Наименование показателя	$S_j$	$mk - S_j$	$a_j$
Цена образовательной услуги	108	92	0,92
Дополнительные расходы на обучение (литература, Интернет и т. д.)	192	8	0,08
Итого	300	100	1

$$N_{Q_1} = \frac{1}{4} \cdot (100 + 1) = 25,25, \quad (4)$$

$$N_{Q_3} = \frac{3}{4} \cdot (100 + 1) = 75,75. \quad (5)$$

Заметим, что количество выставленных рангов четное, следовательно, квартили обозначим как средние из двух выбранных вариантов. Так, значением нижнего квартиля является средняя величина вариантов с порядковыми номерами (25;26), значением верхнего квартиля — средняя величина вариантов с порядковыми номерами (75;76), значением медианы — средняя величина вариантов с порядковыми номерами (50;51).

Зная значения нижнего, верхнего квартилей и медианы, можно рассчитать коэффициент интерквартильной вариации по формуле

$$\Delta q = \frac{Q_3 - Q_1}{Me}. \quad (6)$$

Расчет коэффициента интерквартильной вариации для потребительских и экономических показателей приведен в табл. 4.

В случае если коэффициент интерквартильной вариации принимает любые значения в интервале  $[0; 0,2]$ , мнение экспертов можно считать согласованным.

Из данных табл. 4 следует, что  $\Delta q$  для экономических показателей в обоих случаях принимает значение, равное 0, что говорит о полном единодушии экспертов. Для потре-

бительских показателей значение  $\Delta q$  варьируется в пределах от  $[0,38; 2,25]$ , поэтому рассчитаем коэффициент интерквартильной вариации для ответов экспертов, находящихся в пределах  $[Q_1; Q_3]$ . Расчет  $\Delta q_1$  приведен в табл. 5.

Данные табл. 5 свидетельствуют о том, что для большинства потребительских показателей  $\Delta q_1$  принимает значение в пределах от  $[0; 0,2]$ . Следовательно, мнение экспертов можно считать согласованным. Заметим, что основной причиной отклонений от указанных пределов является участие в опросе достаточно большого количества экспертов.

### Оценка согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента конкордации

Чаще всего для определения согласованности в ранжировании большого числа экспертов применяется множественный коэффициент ранговой корреляции (коэффициент конкордации), который вычисляется по формуле

$$W = \frac{12S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (7)$$

где  $m$  — количество показателей;

$n$  — число наблюдений;

$S$  — отклонение суммы квадратов рангов от средней квадратов рангов<sup>6</sup>.

В результате анализа матриц опроса и проведения промежуточных расчетов было получено значение  $S = 4604600$ .

Тогда коэффициент конкордации составит:

$$W = \frac{12 \cdot 4604600}{100^2 (22^3 - 22)} = \frac{55255200}{106260000} = 0,52.$$

<sup>6</sup> Теория статистики: учебник / под ред. Р. А. Шмойловой. 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 2006. С. 394.

Таблица 4

## Расчет коэффициентов интерквартильной вариации

Номер показателя	$Q_1$	$Q_3$	$Me$	$\Delta q$
Потребительские показатели				
1	2	10	5	1,6
2	3	11	5	1,6
3	3,5	11	6	1,25
4	5	13,5	9	0,94
5	7,5	20	13	0,96
6	3	11	7,5	1,07
7	5	13,5	9	0,94
8	3	10	6	1,17
9	3	12	6,5	1,38
10	7	13,5	10	0,65
11	1	10	4	2,25
12	8	18	14	0,71
13	11,5	17,5	15	0,4
14	9	18	14	0,64
15	8	17	13	0,69
16	10	16	13	0,46
17	9,5	17	14,5	0,52
18	12	19	16	0,44
19	12	19,5	17	0,44
20	13,5	20	17	0,38
21	12,5	20	17,5	0,43
22	12	20	17	0,47
Экономические показатели				
1	1	1	1	0
2	2	2	1	0

Согласованность мнений экспертов может быть признана удовлетворительной и данные, полученные экспертным путем, использованы в оценке конкурентоспособности качества высшего образования.

### Заключение

Исследование показало, что оценки, полученные в результате опроса, характеризуются средней степенью согласованности

Таблица 5

## Расчет коэффициентов интерквартильной вариации для потребительских показателей

Номер показателя	$Q_1$	$Q_3$	$Me$	$\Delta q_1$
1	4,5	6	5,5	0,27
2	5	7	6	0,33
3	5,5	7,5	6,5	0,3
4	8	10	9	0,22
5	11	15	14	0,28
6	6,5	8,5	8	0,25
7	8	11	9	0,33
8	5	7	6	0,33
9	5	7,5	6,5	0,38
10	9	11	10	0,2
11	3,5	5,5	5	0,4
12	12	15	14	0,21
13	13	16	15	0,2
14	13	15,5	14,5	0,17
15	12	14,5	13	0,19
16	12	14,5	13	0,19
17	13,5	16	14,5	0,17
18	15	17,5	16	0,15
19	15	18	17	0,17
20	16,5	19	17	0,17
21	16	19	17,5	0,17
22	15	18	17	0,17

мнений экспертов относительно рассматриваемых показателей, характеризующих конкурентоспособность качества высшего образования, что подтверждается значениями коэффициента интерквартильной вариации и коэффициента конкордации. Следовательно, данные экспертные оценки могут быть использованы для расчета коэффициентов весомости.

Анализируя мнения экспертов, можно сделать вывод о том, что наиболее важные для большинства респондентов — это показатели государственной аккредитации, определяющие аккредитационный статус по типу «высшее учебное заведение», т. к. значение коэффициентов весомости для этой группы показателей значительно выше, чем для остальных.

Заметим, что конкурентоспособность — многомерная экономическая категория, означающая соответствие товара условиям рынка и требованиям покупателей, которые в современных рыночных условиях редко бывают стабильными. В сфере высшего образования потребительские предпочтения — основа адекватной оценки конкурентоспособности, поскольку высокое качество образования не всегда является залогом успешной реализации образовательной услуги.

Использование предложенного метода экспертных оценок для определения коэффициентов значимости показателей конкурентоспособности качества высшего образования позволяет более точно обозначить уровень конкурентоспособности, так как, кроме самих показателей конкурентоспособности качества высшего образования, в расчетах будет учитываться значимость для потребителя каждого конкретного критерия.

Кроме того, для определения коэффициентов значимости необходимо, чтобы в экспертном опросе принимало участие большое количество экспертов. Однако чем больше экспертов задействовано в исследовании, тем выше вероятность того, что их мнения будут различаться. Для того чтобы принять результаты опроса к анализу, нужно знать, насколько велико это различие, поскольку только высокая степень согласованности мнений экспертов между со-

бой гарантирует адекватность оценки конкурентоспособности качества высшего образования.

В рамках предложенной методики оценки согласованности мнений экспертов производится с использованием двух коэффициентов: интерквартильной вариации и конкордации, что позволяет, с одной стороны, определить степень вариации признаков, с другой — тесноту связи между ними.

В заключение отметим, что данные, полученные в результате проведенного исследования, можно использовать для управления качеством образовательных услуг и корректировки учебного процесса.

### Список литературы

1. *Наводнов В. Г., Геворкян Е. Н., Мотова Г. Н.* Аккредитация высших учебных заведений в России. Йошкар-Ола, Марийский государственный университет, 2008. — 166 с.
2. *Сурнина Е. А.* Исследование методов оценки конкурентоспособности товара и разработка модели для управления конкурентоспособностью: монография. Ижевск: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. — 88 с.
3. *Оценка конкурентоспособности: теоретические и практические аспекты: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / под ред. И. М. Романова.* 2-е изд. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2007. — 143 с.
4. *Теория статистики: учебник / под ред. Р. А. Шмойловой.* 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 2006. — 656 с.

---

*A. Ryazanova, the post-graduate student of the department the statistical and forecasting theory Euroasian Open Institute, Moscow, ryazanova\_aleksandra@mail.ru*

### THE EXPERT ANALYSIS METHODS FOR DEFINING THE SIGNIFICANCE OF INDICATORS OF COMPETITIVENESS OF QUALITY OF HIGHER EDUCATION

The article deals with the possibility of accounting of consumer preferences in educational services in the estimation of competitiveness of quality in higher education. The technique of carrying out of expert poll is suggested and approved, the degree of coordination of expert opinions is defined. Basing on the received data it is calculated weight-coefficients of indicators of competitiveness of quality of higher education.

**Key words:** competitiveness, quality of higher education, consumer preference, expert method, coordination of expert opinions, coefficient of interquartile variation, coefficient of concordance.

**Косталындин А. В.**, аспирант Московского государственного открытого университета им. В. С. Черномырдина, [aakvv@rambler.ru](mailto:aakvv@rambler.ru)

**Апалькова Т. Г.**, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой Налогов и налогообложения Московского государственного открытого университета им. В. С. Черномырдина, [Catinthereye1@gmail.com](mailto:Catinthereye1@gmail.com)



## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛИЗИНГА В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА ФИНАНСИРОВАНИЯ

*В статье исследуются конкурентные налоговые преимущества использования лизинга по сравнению с кредитом на основе выявления сути расходов, возникающих при данных способах финансирования. При описании схем денежных потоков двух вариантов финансирования конкурентное преимущество обнаруживается на основе показателя дисконтированной стоимости.*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, лизинг, кредит, эффективность, амортизация, налог на прибыль.

### Введение

Необходимость приобретения и замены основных средств неизбежно ставит производителя перед выбором варианта финансирования этой сделки. В качестве вариантов часто рассматриваются банковский кредит и лизинг оборудования.

Лизинг имеет ряд сравнительных конкурентных преимуществ, отличающих его от кредита, которые делают современное высокотехнологичное оборудование, способное производить продукцию, отвечающую запросам рынка, доступным для производителей. К таким конкурентным преимуществам относятся, например, сотрудничество лизингодателей с крупнейшими производителями оборудования, возмож-

ность получения лизингополучателем консалтинговых услуг относительно выбора оборудования, наиболее полно соответствующее требованиям клиента, возможность использования так называемых «налоговых щитов» по налогам на имущество и прибыль, позволяющих оптимизировать чистые налоговые потоки и повысить эффективность проектов. Таким образом, лизинг делает процесс приобретения более удобным, зачастую более доступным и экономически выгодным, что, несомненно, позволяет предприятию занять более сильную конкурентную позицию на рынке.

Чтобы выявить налоговые конкурентные преимущества лизинга, представляющие особый интерес, необходимо уяснить суть расходов, возникающих при использовании обоих вариантов финансирования.

## Лизинг и особенности формирования денежных потоков при его использовании

Согласно Федеральному закону от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» (далее — Закон о лизинге) лизинг — совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией договора лизинга, в том числе приобретением предмета лизинга; договор лизинга — договор, в соответствии с которым арендодатель (далее — лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (далее — лизингополучатель) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование. Договором лизинга может быть предусмотрено, что выбор продавца и приобретаемого имущества осуществляется лизингодателем. Понятие лизинга дано также в Гражданском кодексе РФ. Согласно ст. 665 ГК РФ по договору финансовой аренды (договору лизинга) арендодатель обязуется приобрести в собственность указанное арендатором имущество у определенного им продавца и предоставить арендатору это имущество за плату во временное владение и пользование. Арендодатель в данном случае не несет ответственности за выбор предмета аренды и продавца.

При лизинге расходы состоят из ряда лизинговых платежей, выплачиваемых в течение нескольких лет, и выплат налога на имущество с момента постановки оборудования на баланс и до его полной амортизации. Согласно п. 1 ст. 28 Закона о лизинге под лизинговыми платежами понимается общая сумма платежей по договору лизинга за весь срок действия договора лизинга, в которую входит возмещение затрат лизингодателя, связанных с приобретением и передачей предмета лизинга лизингополучателю, возмещение затрат, связанных с оказанием других предусмотренных договором ли-

зинга услуг, а также доход лизингодателя. В общую сумму договора может включаться выкупная цена предмета лизинга, если договором предусмотрен переход права собственности на предмет лизинга к лизингополучателю.

Российским законодательством предусмотрены особенности налогообложения при лизинге, позволяющие оптимизировать налоговые выплаты, поэтому при расчете расходов, связанных с обслуживанием лизинговой сделки, необходимо учитывать и экономию по налогам. Лизинговое имущество может учитываться на балансе как лизингодателя, так и лизингополучателя (п. 1 ст. 31 Закона о лизинге). Амортизационные отчисления производит сторона договора лизинга, на балансе которой находится предмет лизинга (п. 2 ст. 31 Закона о лизинге). Лизинговые платежи снижают базу по налогу на прибыль согласно пп. 10 п. 1 ст. 264 НК РФ: в случае если имущество, полученное по договору лизинга, учитывается у лизингополучателя, расходами, учитываемыми в соответствии с указанным подпунктом, признаются: у лизингополучателя — арендные (лизинговые) платежи за вычетом суммы амортизации по этому имуществу, начисленной в соответствии со статьями 259–259<sup>2</sup> НК РФ; у лизингодателя — расходы на приобретение имущества, переданного в лизинг.

Таким образом, при условии учета предмета лизинга на балансе лизингодателя, налоговую базу по налогу на прибыль следует уменьшать на всю сумму лизинговых платежей. Но в силу п. 5 ст. 270 НК РФ при определении налоговой базы по налогу на прибыль не учитываются расходы по приобретению и (или) созданию амортизируемого имущества.

Следует также принять к сведению позицию Минфина, высказанную в письме от 25 июня 2009 г. № 03-03-06/1/428 «Об учете и амортизации лизингового имущества»: «Лизинговый платеж может быть отнесен к прочим расходам только в той части, в которой он уплачивается за получение пред-

мета лизинга во временное владение и пользование. При этом выкупная цена предмета лизинга в составе лизинговых платежей, включаемых в прочие расходы в соответствии с пп. 10 п. 1 ст. 264 Кодекса, для целей налогообложения прибыли не учитывается... Выкупная цена определяется соглашением сторон в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации».

В соответствии со ст. 421 Гражданского кодекса РФ граждане и юридические лица свободны в заключении договора, поэтому стороны договора лизинга вправе определить любую выкупную цену предмета лизинга, даже 1 руб. Такого мнения придерживается Минфин (письма от 27 апреля 2007 г. № 03-03-05/104, от 12 июля 2006 г. № 03-03-04/1/576, от 15 февраля 2006 г. № 03-03-04/1/113). Тем не менее, разъяснения Минфина свидетельствуют о необходимости учитывать положения ст. 40 НК РФ при определении размера выкупной цены лизингового имущества.

В частности, при отклонении более чем на 20% в сторону повышения или понижения от уровня цен, применяемых налогоплательщиком по идентичным (однородным) товарам (работам, услугам) в пределах непродолжительного периода, налоговый орган имеет право проверить правильность применения налогоплательщиком цен по сделке и доначислить налоги исходя из рыночных цен (пп. 4 п. 2 ст. 40 НК РФ).

При несоответствии выкупной стоимости рыночной стоимости предмета лизинга возможны претензии следующего характера. Если выкупная стоимость в договоре лизинга не прописана, и предмет лизинга переходит в собственность лизингополучателя после уплаты всех лизинговых платежей, налоговые органы исчисляют выкупную стоимость исходя из рыночных цен, например из первоначальной стоимости, по которой лизингодатель ставил на баланс предмет лизинга, и соответствующую часть лизинговых платежей исключают из состава расходов. Судебная практика, однако, на сто-

роне налогоплательщиков. Так, в Постановлении ФАС ЗСО от 19 июля 2006 г. № Ф04-1578/2006 (24330-А27-40) суд поддержал налогоплательщика, указав, что отсутствуют основания принимать первоначальную стоимость предмета лизинга за выкупную стоимость, и подчеркнул, что выкуп предмета лизинга происходит по согласованной сторонами цене. Также, по мнению суда, если выкупная стоимость в договоре лизинга не указана, относить в расход лизинговые платежи в полном объеме правомерно. Данная позиция суда была поддержана Высшим Арбитражным Судом (определение ВАС РФ от 12 июля 2007 г. № 8198/07 по делу № А27-43911/2005-2).

Существует и другая позиция Минфина: если стороны в договоре указали переход права собственности на предмет лизинга, но не предусмотрели его выкупную стоимость, вся сумма лизингового платежа является выкупной стоимостью (письма Минфина от 9 ноября 2005 г. № 03-03-04/1/348, от 8 апреля 2005 г. № 03-03-01-04/1/174, от 15 ноября 2006 г. № 03-03-04/1/761, от 27 апреля 2007 г. № 03-03-05/104).

Иными словами, если следовать указаниям Минфина, всю сумму лизинговых платежей следует рассматривать как расход, направленный на приобретение права собственности на предмет лизинга, являющийся амортизируемым имуществом и включаемый в его первоначальную стоимость после перехода права собственности на него к лизингополучателю.

В случае если выкупная стоимость договором лизинга предусмотрена и выделена отдельно, налоговые органы все же пытаются посчитать, что часть лизинговых платежей — это выкупная стоимость исходя из рыночных цен, и исключить из состава расходов в течение срока договор лизинга. Судебная практика также на стороне налогоплательщиков. Например, в Постановлении Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 10 октября 2007 г. № 17АП-6362/07-АК по делу № А60-11967/07-С9 суд отклонил по-

добные доводы налогового органа, указав, что выкупная цена определена сторонами и не входит в состав лизинговых платежей. В отношении применения ст. 40 НК РФ судом подчеркивается, что должна учитываться общая совокупность платежей, а не отдельная ее составляющая в виде выкупной цены, поскольку ценообразование по договору лизинга имеет специфику.

На основании указанных положений риск споров с налоговыми органами минимален, если размер выкупной стоимости указан в договоре, однако возможность споров не исключена.

Заметим, что НК РФ не раскрывает, ни что такое выкупная стоимость, ни как разделить единый лизинговый платеж на компоненты, относящиеся к текущим платежам и выкупу лизингового имущества. Собственно в этом и заключается налоговый риск в рассматриваемой ситуации.

Эффективность приобретения оборудования путем лизинга и кредита сравнивается на основе показателя дисконтированной стоимости расходов на его приобретение и одним и другим методом за весь период амортизации оборудования за вычетом налоговой экономии. В результате сравнения принимается тот вариант, реализация которого предполагает меньшую сумму дисконтированных расходов.

Привлечение лизинга приводит к оттокам денежных средств в виде лизинговых платежей. При этом лизинговый платеж за период определяется по следующей формуле:

$$ЛП_n = A_n + СП_n + ПрКр_n + M_n + НИ_n + НДС_n \quad (1)$$

где:

ЛП<sub>n</sub> — сумма лизингового платежа (период <sub>n</sub>);

A<sub>n</sub> — сумма амортизационных отчислений (период <sub>n</sub>);

СП<sub>n</sub> — расчетная сумма страхового платежа на очередной период (<sub>n</sub>);

ПрКр<sub>n</sub> — сумма процентов по кредиту, привлекаемого лизинговой компанией (период <sub>n</sub>);

M<sub>n</sub> — маржа лизинговой компании (период <sub>n</sub>);

НИ<sub>n</sub> — налог на имущество, данное слагаемое распространяется только на лизинг с учетом актива на балансе лизинговой компании;

НДС<sub>n</sub> — налог на добавленную стоимость.

Если предположить, что срок лизинга совпадает со сроком полезного использования оборудования, возникают притоки денежных средств, выражающиеся в выручке от реализации произведенной продукции (табл. 1).

Таблица 1

**Притоки денежных средств при использовании лизинга**

Показатель	Условное обозначение
Выручка от реализации произведенной продукции	Sales ( <i>n</i> )
Экономия по налогу на прибыль за счет лизинговых платежей	ЭНПЛ ( <i>n</i> )

Как уже было обосновано, согласно пп. 10 п. 1 ст. 264 НК РФ, лизинговые платежи снижают базу по налогу на прибыль. Экономия по этому налогу за счет лизинговых платежей можно рассчитать по формуле:

$$ЭНПЛ_n = НП_n \cdot ЛП_n \quad (2)$$

где НП<sub>n</sub> — налог на прибыль;

ЛП<sub>n</sub> — лизинговый платеж периода.

Сумма лизингового платежа в рассматриваемом случае не должна включать НДС.

Амортизационные расходы в соответствии с ст. 247 и 253 НК РФ также снижают налогооблагаемую базу. Следовательно,

$$ЭA_n = НП_n \cdot A_n \quad (3)$$

Необходимо отметить, что налог на добавленную стоимость не оказывает влияния на сальдо денежных потоков в обоих случаях, поскольку обе организации — лизингодатель и лизингополучатель являются плательщиками НДС и, следовательно, этот налог, возникающий при приобретении данного оборудования, принимается обеими организациями к вычету.

### Кредит и особенности формирования денежных потоков при использовании кредита

При получении кредита на покупку имущества расходы представляют собой выплату основной суммы долга, процентов по кредиту и налога на имущество.

В случае когда основное средство приобретается в кредит, проценты по его обслуживанию снижают налогооблагаемую прибыль. Как гласит пп. 2 п. 1 ст. 265 НК РФ, для целей налогового учета в состав внереализационных расходов входят проценты по долговым обязательствам любого вида. Следует учесть, что согласно п. 1<sup>1</sup> ст. 269 НК РФ при отсутствии долговых обязательств перед российскими организациями, выданных в том же квартале на сопоставимых условиях, а также по выбору налогоплательщика, предельная величина процентов, признаваемых расходом (включая проценты и суммовые разницы по обязательствам, выраженным в условных денежных единицах по определенному соглашению сторон курсу условных денежных единиц), принимается с 1 января 2011 г. по 31 декабря 2012 г. включительно равной ставке процента, установленной соглашением сторон, но не превышающей ставку рефинансирования Центрального банка РФ, увеличенную в 1,8 раза, при оформлении долгового обязательства в рублях и равной произведению ставки рефинансирования Центрального банка РФ и коэффициента 0,8 — по долговым обязательствам в иностранной валюте.

Приобретение оборудования в кредит влечет за собой оттоки денежных средств (табл. 2).

Таблица 2

#### Оттоки денежных средств в случае приобретения оборудования в кредит

Показатель	Условное обозначение
Оплата стоимости основного средства	К (л)
Проценты за пользование кредитом (в рублях)	ПрКр (л)
Налог на имущество (с учетом экономии по налогу на прибыль)	НИ (л)

Заметим, что, поскольку налог на имущество организаций в соответствии с п. 1 ст. 264 НК РФ снижает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, отток средств, обусловленный налогом на имущество, удобно сразу корректировать на величину (1-НП), где НП — действующая ставка налога на прибыль (выраженная в долях). Для расчета величины налога на имущество будем использовать схему начисления амортизации в соответствии с выбранным методом бухгалтерского учета организации, на балансе которой находится оборудование.

Формула для расчета годовой суммы налога на имущество с учетом налогового корратора имеет вид:

$$НИ = \frac{\text{бух.ОС}_{\text{нач.}(n-1)}^{\text{Актив}} + \text{бух.ОС}_{\text{нач.}(n)}^{\text{Актив}}}{2} \cdot \text{НИ}_{\text{ставка}} \cdot (1 - \text{НП}_{\text{ставка}}). \quad (4)$$

Притоки денежных средств, обусловленные приобретением оборудования в кредит, составляют выручка от реализации произведенной продукции, экономия по налогу на прибыль за счет процентов по кредиту, экономия по налогу на прибыль за счет амортизации.

Экономия по налогу на прибыль за счет процентов по кредиту достигается благодаря снижению налогооблагаемой базы на величину процентов в пределах лимита, установленного п. 1.1 ст. 269 НК РФ.

Экономия по налогу на прибыль за счет амортизации в данном случае также рассчитывается по формуле (3).

## Заключение

Сравнивая компоненты денежных потоков двух вариантов финансирования, делаем вывод о том, что, как правило, вариант финансирования с использованием лизинговой схемы оказывается более «дорогим», но эффективным и доходным, в отличие от варианта с привлечением креди-

та. Это оказывается возможным благодаря снижению облагаемой базы по налогу на прибыль на сумму лизинговых платежей.

## Список литературы

1. Налоговый кодекс РФ: от 31 июля 1998 г. № 147-ФЗ (часть 1); от 05.08.2000 № 117-ФЗ (часть 2).
2. Федеральный закон № 164-ФЗ от 29 октября 1998 г. «О финансовой аренде (лизинге)».
3. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. № 3. 2010.
4. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.

---

*A. Kostalyndin, Postgraduate, MSOU, Moscow, aakvv@rambler.ru*

*T. Apalkova, PhD in Economics, The chief of Tax and taxation department MSOU, Moscow, Catintherye1@gmail.com*

## COMPETITIVE ADVANTAGES OF LEASING AS A FINANCIAL INSTRUMENT

The article explores the competitive tax advantages of leasing compared with a loan on the basis of identifying the costs arising from these models of financing. The competitive advantage is analyzed by determining the indicator of the present value. There are the flow cash schemes of two types of financing on the basis of which we can do a conclusion that the financing with the use of leasing is more «expensive», but more effective and profitable. This becomes possible by reducing the taxable base for the income tax in the amount of leasing payments.

**Key words:** competitive advantages, leasing, loan, efficiency, depreciation, income tax.



**Хожин Б. Э.**, аспирант МФПУ «Синергия», [Bogdanur@mail.ru](mailto:Bogdanur@mail.ru)

## МЕХАНИЗМ РАБОТЫ ВЕНЧУРНОГО ОПЕРАТОРА

*Цель создания венчурного оператора (ВО) — сформировать максимально удобную открытую среду в сфере внедрения высокотехнологичных разработок в производство и увеличить масштабы инновационной деятельности, перейти от единичных проектов к массовому инновационному предпринимательству. Для этого необходимо упростить процесс получения инновационной компанией доступа к финансовым, информационным и ресурсным инструментам.*

**Ключевые слова:** венчурный оператор, инновационный лифт, инвестирование, сопровождение проектов.

### Введение

Создание единой базы позволит собрать на одной площадке все заинтересованные стороны. Четко представляя план развития инновационного проекта, можно более адекватно оценивать его перспективы и выбирать более привлекательного соинвестора или площадку для размещения. Инвестиционные компании, венчурные фонды, технопарки, имея полную картину предложения перспективных разработок и условий для сотрудничества по каждому проекту, тоже будут более объективно проводить отбор потенциальных проектов для инвестирования или размещения. Также на базе ВО компании смогут формировать требующие решения задачи (открытые инновации).

Структура взаимодействия венчурного оператора с инновационным проектом (П) по стадиям инвестирования раскрыта на рис. 1.

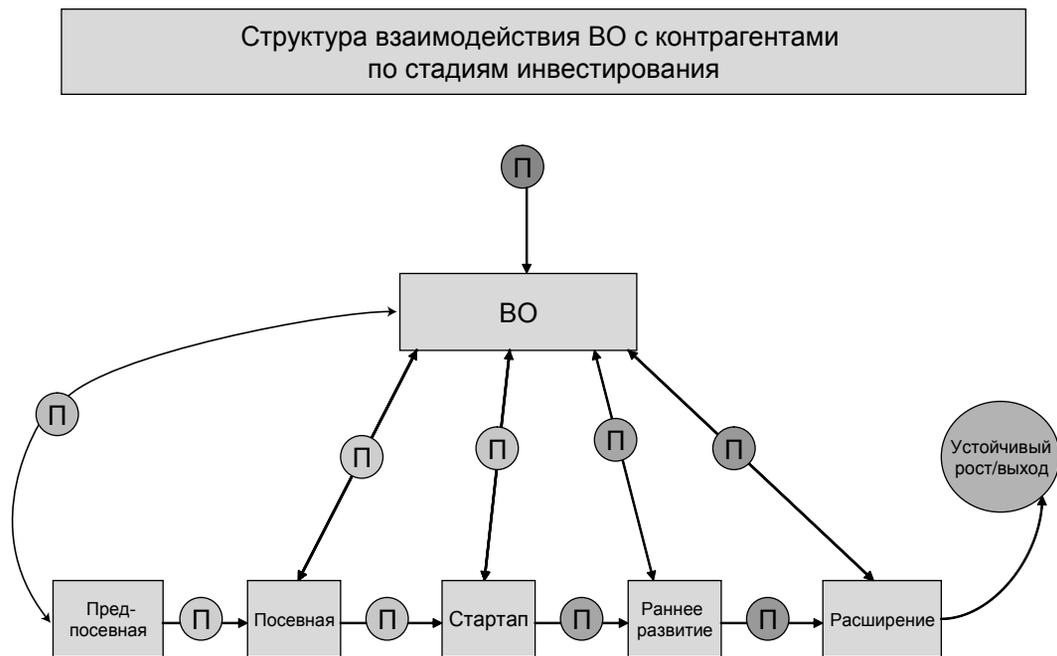
За каждый период развития проекта отвечает определенный участник, который берет на себя часть финансовой нагрузки и дополнительных обязательств. Например, на предпосевной стадии включается в работу «Фонд содействия развитию малых форм

предприятий в научно-технической сфере» (Фонд Бортника), затем, при успешном прохождении этой стадии проект передается по инновационному лифту в «Сколково», РВК и т. д. На каждой стадии инвестирования частным инвесторам предлагаются различные формы сотрудничества.

### Модель работы ВО

Опишем модель движения инновационной компании от момента возникновения идеи до выхода на рынок. Предприниматель, у которого есть только идея, обращается в любой институт развития («Сколково», фонд Бортника, РВК) и заявляет свою идею. После первичного отбора он автоматически заносится в базу ВО, где заводится «личная страничка», содержащая достоверную информацию, согласованную с предпринимателем:

- разработчик (ученый, предприниматель или компания);
- информация о проекте (технология, конкурентные преимущества, история появления и развития);
- условия инвестирования (желаемые для инноватора);
- стадия проекта, текущие процессы в компании;



**Рис. 1.** Структура взаимодействия ВО с инновационным проектом по стадиям инвестирования

— достижения (история предпринимательства участников проекта, получение грантовой поддержки, победы на конкурсах и пр.);

— потребности компании (лицензирование, размещение производственных и лабораторных площадок, страхование, аутсорсинг и т. д.).

Таким образом, предприниматель заносит себя в базу, где его могут найти заинтересовавшиеся фонды, технопарки, инвестиционные компании, бизнес-ангелы, институты развития, а он сам выберет наиболее подходящий ему фонд или площадку для размещения. Вышеперечисленные контрагенты также должны быть представлены в базе с определенными условиями сотрудничества. Помимо этого, как только проект заносится в базу, он при желании получает матрицу развития (план действий), выполняя все требования которой, может рассчитывать на содействие ВО.

Первичный отбор проектов выявляет стадию, на которой находится проект, уникаль-

ные особенности и потребности. Определившись с качеством проекта и его перспективностью, ВО предлагает ему соответствующий институт развития, где он получает грантовую поддержку или, в зависимости от стадии развития проекта, финансирование или соинвестирование. Параллельно ВО предлагает инновационной компании перечень площадок для размещения, условия которых должны быть открытыми и достоверными. Инновационная компания, имея возможность оценить условия, предоставляемые теми или иными технопарками, бизнес-инкубаторами и другими площадками, сможет сделать выбор более взвешенно и объективно. Сами же технопарки и бизнес-инкубаторы, будучи представлены на одной площадке, на которой собраны почти все действующие технопарки, инкубаторы и прочие площадки для размещения инновационных компаний, с открытыми, достоверными данными по условиям размещения, будут вынуждены конкурировать за возможность разместить у себя ту или иную ком-

панию, что благотворно повлияет на условия размещения инновационных компаний и на активность по поиску и привлечению новых резидентов. Также ВО предоставляет стартапу пакет документов, необходимых в соответствующем сегменте рынка для взаимодействия с органами власти: таможенными, налоговыми, миграционными, лицензирующими, патентными и другими, и сопровождение по ним. ВО снимает с институтов развития эти функции. Базисом могут послужить наработки фонда «Сколково». Такой шаг позволит разгрузить и облегчить деятельность предпринимателя, соинвестора и институтов развития, снизит административный и коррупционный барьер, так как ВО проще выстраивать отношения с органами власти, чем начинающему инноватору. Для этого должны быть подписаны договоры между ВО и органами власти с четко расписанными условиями прохождения тех или иных процедур. На основании договоров и будет осуществляться взаимодействие органов власти и ВО как представителя инновационной компании.

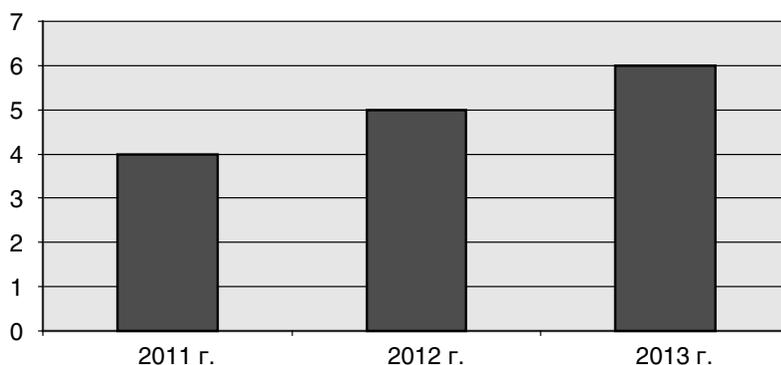
Инновационная компания при благоприятном развитии своего бизнеса переходит в следующую стадию развития. Стартап переводится к институту развития с более серьезным финансированием. Таким образом ВО ведет инновационный проект дальше по инновационному лифту на последующие стадии.

В общей базе ВО постоянно проводится контроль данных о проекте на предмет их достоверности и привязанности к определенному институту, дабы избежать дублирования мер поддержки. Заинтересованные лица могут в любой момент узнать, на какой стадии находится проект, какой институт развития его финансирует, на каких условиях фонд может проинвестировать проект. Открытость и достоверность — самые привлекательные качества для притока капитала, в том числе венчурного, который по определению, являясь рискованным, не позволяет себе дополнительных рисков.

В список институтов, участвующих в организации работы венчурного оператора, введены только некоторые, важнейшие институты развития. Создание венчурного оператора предусматривает сотрудничество со всеми заинтересованными организациями, как частными, так и государственными.

**1. Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника)** — государственная некоммерческая организация, образованная Постановлением Правительства РФ от 3 февраля 1994 г. № 65 «О Фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере». Бюджет фонда на 2011 г. составил 4001,2 млн руб. (рис. 2).

Фонд является первой ступенькой в инновационном лифте, а следовательно, и первой



**Рис. 2.** Бюджет Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (млрд руб.)

ступенькой ВО. Он занимается стимулированием развития малых форм предпринимательства в научно-технической сфере. Для этого организовано несколько программ:

1) «Развитие». Выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направленных на создание экспортно-ориентированной продукции;

2) «Пуск». Финансирование инновационных проектов, выполняемых малыми инновационными компаниями на основании разработок и при кадровой поддержке университетов России;

3) «Ставка». Программа, предусматривающая компенсации части процентной ставки по кредиту или лизингового платежа предприятиям, реализующим проекты инновационного характера;

4) «Интер». Конкурс, проводимый совместно с Федеральным агентством по управлению особыми экономическими зонами для компаний-резидентов, при условии что компания является технопарком или предприятием технико-внедренческого типа;

5) «Темп». Программа для малых инновационных предприятий, направленная на приобретение лицензий на новые технологии и технические решения у российских университетов, академических и отраслевых институтов.

Но самыми важными программами Фонда Бортника являются «У.М.Н.И.К.» и «Старт».

Программа «У.М.Н.И.К.» (участник молодежного научно-инновационного конкур-

са) ставит цели выявить молодых ученых, стремящихся самореализоваться через инновационную деятельность и стимулировать массовое участие молодежи в научно-технической и инновационной деятельности посредством организационной и финансовой поддержки инновационных проектов.

В рамках программы фонд выделяет грант в размере 400 тыс. руб. на 2 года молодому ученому, ориентированным на инновационную сферу. Чтобы получить финансирование, участнику нужно пройти конкурсный отбор, имея только грамотно оформленную идею с потенциальной возможностью ее коммерциализации.

Программа «Старт» предназначена для инновационных компаний, находящихся на начальных этапах развития. Она рассчитана на три этапа по году на каждом. В рамках программы выделяется финансирование в размере 6 млн руб. (первый год — 1 млн, второй — 2 млн, третий — 3 млн). Обязательным является условие участия частного капитала, начиная со второго года финансирования, который будет вложен в компанию в неменьшем размере, чем размер средств фонда.

Основная задача фонда «Бортника» состоит в привлечении молодых и перспективных специалистов в инновационную деятельность и содействии в прохождении их проектов предпосевной стадии. При помощи этого института молодые инновато-

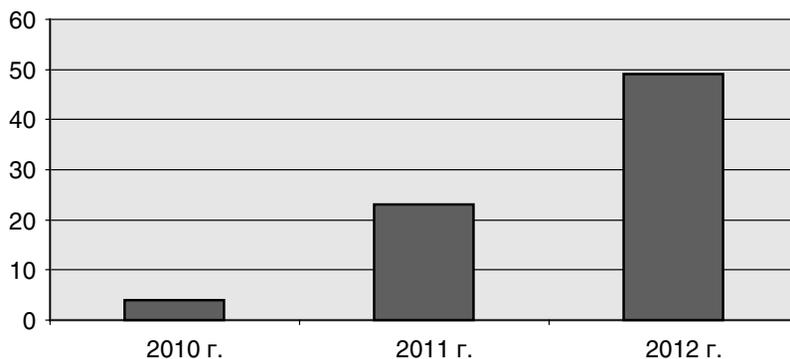


Рис. 3. Финансирование фонда «Сколково» (млрд руб.)

ры пробуют силы в предпринимательстве. Команда проекта при финансовой и организационной поддержке приобретает необходимый опыт, четко формулирует разработки и, пройдя все процедуры, получает первое частное инвестирование. Фонд создает «инновационный суп», из которого вырастают самостоятельные организации.

**2. Фонд «Сколково» (Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий)** учрежден Федеральным законом от 28 сентября 2010 г. № 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково»». 100% уставного капитала фонда принадлежит государству. В 2011 году в общей сложности бюджет фонда составил 23 млрд руб., а в 2012 г. совокупный бюджет планируется в размере 49 млрд руб. (рис. 3), из которых 42 млрд руб. выделит государство, а 7 млрд руб. — частные инвесторы.

На данный момент это строящийся научно-технологический комплекс по разработке и коммерциализации новых технологий. Выбрано несколько приоритетных направлений модернизации России, разбитых по кластерам, по которым и будут предоставляться особые экономические условия: энергоэффективность, ядерные технологии, биомедицина, информационные технологии, космические технологии и телекоммуникации. Комплекс будет включать целый город со всей сопутствующей инфраструктурой. Также появится технопарк и Университет (СИИТ). Но уже сейчас можно стать участником проекта и получить льготы и гранты.

Финансирование осуществляется в форме предоставления безвозвратного и безвозмездного гранта. Фонд не участвует в уставном капитале профинансированных проектов и не претендует на прибыль.

Обязательное условие — участие частного софинансирования на посевной стадии в размере не меньшей, чем 25%, общей суммы финансирования. В дальнейшем доля фонда уменьшается.

Пройдя предпосевную стадию развития, сформировавшаяся инновационная компания с четкой технологией и пониманием, как эту технологию коммерциализовать, нуждается в следующем раунде инвестирования. «Сколково» с его грантовым субсидированием — довольно привлекательный инструмент как для инновационной компании, которой не нужно возвращать деньги, полученные от фонда, так и для инвестора, который может получить большую отдачу от сравнительно небольших затрат, связанных с проектом, прошедшим помимо прочего серьезную экспертизу и пользующимся целым перечнем льгот и сервисов, предоставляемых фондом «Сколково». Он является одним из основных этажей инновационного лифта, где новые компании, получив серьезное финансирование, пытаются провести свои проекты через «долину смерти» посевной стадии и стадии стартапа к первым продажам и прибылям.

**3. ОАО «Российская венчурная компания» (РВК)** — государственный фонд фондов и институт развития Российской Федерации, один из ключевых инструментов государства в деле построения национальной инновационной системы. Он создан в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 7 июня 2006 г. № 838-р. 100% ОАО «РВК» принадлежит государству. Размер уставного капитала — 30 млрд руб. Общее количество фондов, сформированных ОАО «РВК», достигло 12 (включая два фонда в зарубежной юрисдикции). Совокупный объем проинвестированных средств — около 9,1 млрд руб. Остальные средства хранятся на депозитных счетах различных банков.

Фонд не предоставляет грантовых денег или субсидий. Он занимается инвестированием, т. е. приобретает долю в стартап компании, владеющей правами на изобретение, лежащее в основе проекта. Размер и стоимость доли определяется, с одной стороны, потребностью в инвестировании, с другой — оценкой стоимости компании, которую проводит независимый оценщик.

Поиск и отбор проектов проходит через партнерскую сеть так называемых венчурных партнеров. В их качестве могут выступать сети бизнес-ангелов, различные региональные фонды, бизнес-инкубаторы и т. д. Частных инвесторов ищут тоже венчурные партнеры, так как инвестиционный процесс на первой стадии требует софинансирования частным инвестором из пропорции не меньшей 25 : 75. На последующих стадиях инвестирования с уменьшением рисков доля частных инвестиций возрастает.

РВК предоставляет инвестирование в размере 25–100 млн руб. (в зависимости от фонда) на первой стадии инвестирования, нижний предел объема инвестиций не определен.

Ключевое отличие РВК от фонда «Сколково» состоит в том, что РВК не финансирует проекты, а инвестирует в них, входит в уставный капитал. Но и средства на этой стадии выделяются более значительные, что заставляет собственников компании ответственнее относиться к тем средствам, которые они получают, поскольку их придется возвращать.

РВК и «Сколково» являются на данный момент отчасти дублирующими друг друга институтами. Нужно в рамках ВО закрепить за каждым институтом определенную стадию развития инновационных проектов, которым и предлагается обращаться в тот или иной институт, но выбор всегда остается за руководством инновационной компании. ВО предлагает инноватору информацию, возможные пути развития и разностороннюю поддержку, но принимать решение должна только сама компания. Так, за фондом «Сколково» следует закрепить период от посевной стадии до стадии стартапа, а РВК будет курировать инновационные компании от стадии стартапа до стадии раннего развития.

4. **Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий» (Роснано)** была создана Федеральным законом от 19 июля 2007 г. № 139-ФЗ «О Россий-

ской корпорации нанотехнологий». В марте 2011 года она реорганизована в ОАО «Роснано». 100% общества принадлежит государству. Основная задача компании — обеспечить коммерциализацию разработок в нанотехнологическом секторе. Количество проинвестированных проектов достигло 130 с общим бюджетом одобренных к софинансированию 525 млрд руб.

Все проекты делятся на шесть кластеров:

- 1) солнечная энергетика и энергосбережение;
- 2) наноструктурированные материалы;
- 3) медицина и биотехнологии;
- 4) машиностроение и металлообработка;
- 5) оптоэлектроника и наноэлектроника;
- 6) инфраструктурные проекты.

Корпорация финансирует проекты лишь в степени и объемах, которые необходимы для создания привлекательных условий для частного инвестора на всех стадиях инвестирования. Одним из необходимых условий для одобрения софинансирования является достижение за 5 лет выручки не меньшей, чем 250 млн руб. Корпорация выходит из проекта, как только частные инвестиции могут самостоятельно финансировать проект. «Роснано» же продает свою долю и направляет высвободившиеся средства на новый проект.

«Роснано» может участвовать в проекте в нескольких форматах:

- долевое участие, предоставление денежных займов на комфортных условиях;
- предоставление поручительств по кредитам;
- приобретение облигаций и конвертируемых долговых обязательств, осуществление лизинговых операций;
- поддержка через софинансирование фондов.

Принимаются к рассмотрению проекты, у которых отсутствует соинвестор.

Роль «Роснано» сводится к помощи в создании инновационной компанией производственных мощностей, к выходу на гло-

бальные рынки. Стадии от раннего развития до расширения и устойчивого роста (выхода) подразумевают капитальные затраты, покрыть которые и предлагает «Роснано» наряду с соинвестором. Она, как и РВК, входит в уставный капитал проинвестированной компании, но не стремится завладеть ею. Задача «Роснано» — создать привлекательные условия для соинвестора, с помощью которого проект сможет перейти от производства единичной продукции, услуг к массовому производству или выйти на глобальные рынки сбыта.

Для компаний, не подходящих ни под один из кластеров «Роснано» или по другим причинам не получивших его поддержку, есть возможность обратиться к банкам с государственным участием, также встраиваемым в инновационный лифт, а именно ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности» (Внешэкономбанк) и ОАО «Российский банк развития». Эти банки, будучи государственными, предоставляют условия сотрудничества, на которые не могут пойти коммерческие финансовые организации, что позволяет проинвестированной компании быстрее получить прибыль и снизить срок окупаемости инвестиций.

## **Рынок инноваций и инвестиций ММВБ (РИИ ММВБ)**

РИИ ММВБ была создана 15 июля 2009 г. совместно с ОАО «Роснано» на базе существовавшего ранее Сектора инновационных и растущих компаний (Сектор ИРК). Количество эмитентов в 2011 г. достигло 19, а общая капитализация составила 34,4 млрд руб.

Инновационная компания, достигнув капитализации в 50 млн руб., имеет возможность разместиться на бирже РИИ ММВБ, что позволит получить рыночную оценку стоимости активов; привлечь инвесторов; повысить прозрачность и увеличить стоимость компании; получить торгуемые акции — инструмент для проведения сделок

М&А (слияния и поглощения) и использования в качестве залогов; привлечь кредитные ресурсы по более низким ставкам.

## **Заключение**

Представим результаты встраивания в инновационную систему Российской Федерации венчурного оператора:

1. Открытость. Связи между инновационными компаниями, венчурными фондами, технопарками, инвесторами станут прозрачными и понятными.

2. Структурность. Венчурный оператор соберет все элементы инновационной экономики на один стержень, выстроит их в четкую систему развития инновационной экономики России.

3. Конкуренция. В открытой системе венчурного оператора проекты станут интенсивнее конкурировать за инвестиции, что значительно повысит уровень самих проектов. Также и инвесторы, и технопарки будут более активно заниматься поиском перспективных проектов и, следовательно, предлагать более привлекательные условия сотрудничества.

4. Поможет инноватору быстрее и увереннее развивать свою разработку, не тратя много времени на поиск инвестора и площадки, даст ему четкий план действий, ограничит воздействие административного барьера.

5. Частному инвестору создаст благоприятную среду для инвестиционной деятельности, повысит уровень проектов, облегчит взаимодействие с государственными институтами развития.

## **Список литературы**

1. Официальный сайт ММВБ-ПТС.  
URL: <http://rts.micex.ru>.
2. Официальный сайт фонда «Сколково».  
URL: <http://www.sk.ru/>.
3. Официальный сайт фонда содействию развития малых форм предприятий в научно-технической сфере. URL: <http://www.fasie.ru/>.

4. Официальный сайт Российской венчурной компании. URL: <http://www.rusventure.ru/>.
5. Официальный сайт ОАО «Роснано». URL: <http://www.rusnano.ru/>.
6. Официальный сайт ГК «Внешэкономбанк». URL: <http://www.veb.ru/>.
7. Официальный сайт ОАО «Российский банк развития». URL: <http://www.rosbr.ru/>.
8. Эксперты выявили недостатки российской экосистемы инноваций // URL: <http://unova.ru/2012/01/24/9859.html>.
9. Запустить стартап в России стоит в среднем 53 млн руб. // URL: <http://unova.ru/2012/01/24/9870.html>.
10. Официальный сайт Российской ассоциации прямого и венчурного инвестирования. URL: <http://www.rvca.ru>.
11. Госкомпаниям разрешат идти в венчурные фонды // URL: <http://www.rbc.ru/digest/index.shtml?izvestia/2012/01/23/33539654>.
12. Для закупок инноваций придумают новый способ размещения заказа // URL: <http://www.rbc.ru/digest/index.shtml?izvestia/2012/01/18/33534873>.
13. Концепция ФЗ о венчурной деятельности: а нужно ли изобретать велосипед? // URL: [http://www.allventure.ru/articles/40/#replies\\_page1](http://www.allventure.ru/articles/40/#replies_page1).
14. Особенности деятельности венчурных фондов в России // URL: <http://novinkor.com/biblioteka/venture/93-osobennosti.html>.
15. О «Концепции проекта Федерального закона «О венчурной деятельности» // URL: [http://www.rvca.ru/rus/show\\_info.php?id=623](http://www.rvca.ru/rus/show_info.php?id=623).
16. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010.
17. Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства. М.: МФПА, 2011.

---

*B. Hozhin, Postgraduate Student, MFPU «Synergy», Bogdanur@mail.ru*

## THE MECHANISM OF THE VENTURE OPERATOR

The purpose of the venture operator to create the most comfortable and open environment in the introduction of high-tech developments in the industry. And to increase the scope of innovation, moving from individual projects to large-scale innovative entrepreneurship. To do this, to simplify the process for an innovative company access to finance, information and resource tools.

**Key words:** venture operator, an innovative elevator, investment, project maintenance.

**Кашаева И. А.**, преподаватель кафедры Маркетинга и логистики  
МФПУ «Синергия», [ikashaeva\\_kafmil@mail.ru](mailto:ikashaeva_kafmil@mail.ru)



## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СПОНСОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*В условиях современной экономики спонсорские инвестиции в спорт приобретают все большую популярность. На сегодняшний день подобный род деятельности является не только одним из инструментов маркетинга и PR, позволяющим компании-спонсору повысить свою популярность, привлечь к продукту большую аудиторию и получить известность, но и полноценным инструментом увеличения прибыли своей компании и повышения ее уровня конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** спонсорство, спорт, доходы, проект.

### Введение

Спонсорская деятельность в спорте всегда сопряжена с неопределенностью и риском, а неграмотно разработанная спонсорская программа автоматически трансформируется в благотворительность, что не соответствует целям организации-спонсора:

- получение экономического эффекта от осуществляемой деятельности;
- увеличение целевой аудитории;
- повышение прибыли;
- повышение уровня узнаваемости марки, бренда;
- повышение имиджа организации;
- повышение уровня интегральной конкурентоспособности организации-спонсора.

Поскольку спонсорская программа не является циклической деятельностью, имеется возможность рассмотреть спонсорскую программу с точки зрения проектного управления, что в свою очередь позволит снизить риски, упростить процесс управления и кон-

троля над осуществлением спонсорского пакета и повысить его конкурентоспособность.

### Спонсорство как вид проектной деятельности

В рамках данного исследования под проектом будем понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей, при некоторых требованиях к срокам, бюджету, качеству, результату.

Проект объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом общих признаков:

- направленность на достижение конкретных целей, результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.

Таким образом, все проекты имеют следующие общие признаки:

- направленность на достижение конкретных целей;

- координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом;
- сформированный и обоснованный бюджет;
- неповторимость и уникальность.

Далее рассмотрим вышеперечисленные признаки применительно к спонсорству.

### **Направленность на достижение конкретных целей**

Принимая решение о спонсорском вложении в тот или иной объект и подписывая соответствующий контракт, спонсор, прежде всего, руководствуется коммерческими соображениями, конкурентными преимуществами и выгодами, приобретаемыми в итоге. Всегда присутствует направленность компании-спонсора на обеспечение собственной конкурентоспособности. Цели в данном случае будут зависеть лишь от самой компании спонсора:

- увеличение объемов продаж;
- узнаваемость торговой марки, бренда;
- повышение лояльности потребителей к продуктам или услугам компании;
- привлечение новой целевой аудитории;
- получение прибыли (в долгосрочной перспективе);
- и др.

### **Координированное выполнение взаимосвязанных действий**

Подобную координацию осуществляет полномочный руководитель проекта, его менеджер и команда, работающая под этим руководством. Команда формируется на время проекта, после чего распускается. Она состоит из требуемых специалистов, это могут быть менеджеры, маркетологи, журналисты, представители компании и, соответственно, руководящий состав, который следит за своевременностью выполнения поставленных задач и корректировки существующего плана действий при необходимости.

### **Ограниченная протяженность**

Так же, как и любой проект, спонсорский контракт заключается на определенный период, оговоренный и прописанный в контракте, установленными сроками и обусловлена ограниченность проекта во времени.

### **Сформированный и обоснованный бюджет**

В рамках спонсорских проектов этот фактор рассматривается с точки зрения заранее оговоренной и регламентированной контрактом суммы спонсорских инвестиций в объект спонсирования. Кроме того, спонсор может выделять бюджет на реализацию данного проекта, этот аспект тоже оговаривается рамками контракта.

### **Неповторимость и уникальность**

Каждый спонсорский проект разрабатывается индивидуально и составляется исходя из требований и пожеланий спонсора и объекта спонсорских вложений. Таким образом, каждый контракт уникален, заключается на индивидуальных условиях и не может быть одинаковым для разных объектов спонсорских вложений.

По определению проект всегда имеет ряд ресурсных ограничений. Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько требуется для получения результата, как и спонсорская программа работает в рамках ограниченного времени, которое регламентируется рамками контракта.

Проект функционирует в окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные и другие факторы.

Взаимодействие данных факторов в рамках спонсорского проекта отражено на рис. 1.

Так же, как и любой проект, спонсорское мероприятие будет функционировать в определенном окружении, имеющем внутренние и внешние компоненты, с рядом факторов, влияющих на него. Графически это представлено на рис. 2.



Рис. 1. Ресурсные ограничения спонсорского проекта

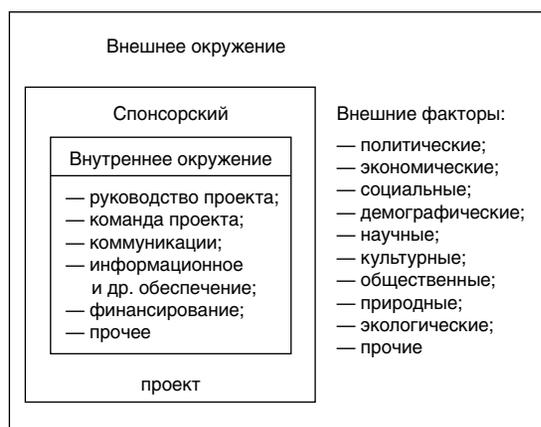


Рис. 2. Внешняя и внутренняя среда спонсорского проекта

Из рисунка видно, что на протяжении всего времени реализации спонсорского проекта происходит его непрерывное взаимодействие с внутренней и внешней средой, от воздействующих факторов которой во многом зависит успешная реализация проекта и его конкурентоспособность.

Опираясь на вышеприведенные данные, можно дать определение спонсорскому проекту.

**Спонсорский проект** — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенный для достижения заранее поставленных целей, при котором спонсор принимает договорные обязательства по оказанию финансовой или иной поддержки, с целью создания положительной взаимосвязи между своими продуктами или услугами и деятельностью объекта спонсирования, а также с целью получения прибыли и обеспечения конкурентоспособности спонсора.

## Классификация спонсорских проектов

В связи с тем, что методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим основные виды так называемых специальных проектов, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью стандартных процедур контроля. В таблице 1 рассмотрены классические типы «нормальных» проектов, классифицированные по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам<sup>1</sup>.

В соответствии с приведенной в табл. 1 информацией построим систему классификации, адаптированную под понятие спонсорского проекта, в основу которой положим следующие классификационные признаки:

- *Размер бюджета.* С точки зрения этого признака спонсорские проекты можно систематизировать таким образом:

- *малый* — проект, сумма спонсорских вложений которого не превышает 500 000 тыс. долл.;

- *средний* — проект, сумма спонсорских вложений которого от 500 до 1 млн долл.;

<sup>1</sup> Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. 6-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2010. — 960 с.

Таблица 1

**Классификация проектов**

Классификационные признаки	Типы проектов				
По уровню проекта	Проект		Программа		Система
По масштабу (размеру проекта)	Малый		Средний		Мегапроект
По сложности	Простой	Организационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочный		Средний		Мегапроект
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный		Стандартный
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Мультипроект			Монопроект	
По характеру проекта / уровню участников	Международный (совместный)			Отечественный: государственный; территориальный; местный	
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный		Реформирование / реструктуризация		
	Маркетинговый		Инновационный		
	Образовательный		Чрезвычайный		
По объекту инвестиционной	Финансовый		Реальный		
	Инвестиционный		Инвестиционный		
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований	Реорганизация	
	Чрезвычайная			Реструктуризация	
				Реинжиниринг	

— *крупный* — проект, сумма спонсорских вложений которого превышает 1 млн долл.

- *Срок реализации спонсорского проекта.* Исходя из этого фактора, спонсорские проекты классифицируются по следующим категориям:

- *краткосрочный* — проект, срок контракта которого рассчитан менее чем на год;

- *среднесрочный* — проект, срок реализации которого от 1 года до 3 лет;

- *долгосрочный* — проект, срок реализации которого более 3 лет.

- *Источник привлечения финансовых средств.* По данному признаку спонсорские проекты подразделяются на следующие:

- *государственные* — спонсорские проекты, привлеченные финансовые средства

которых оплачиваются из государственного, регионального или муниципального бюджета;

- *частные* — спонсорские проекты, привлеченные финансовые средства которых являются частными инвестициями, не относящимися к государственным структурам.

- *Охват территории.* С учетом этого фактора спонсорские проекты делятся:

- на *международные* — проекты, охватывающие состязания в одном или нескольких видах спорта, проводимые среди многих стран — участниц соревнований. К таким проектам можно отнести Олимпийские игры;

- *межконтинентальные* — проекты, участие в которых принимают страны определенных континентов, например КХЛ;

Таблица 2

## Классификация спонсорских проектов

Признак классификации	Тип проекта
Размер бюджета	Малый Средний Крупный
Срок реализации	Краткосрочный Среднесрочный Долгосрочный
Источник привлечения финансовых средств	Государственный Частный
Охват территории	Международный Межконтинентальный Государственный Региональный
Форма взаимодействия	Разовый Возобновляемый Продленный

— *государственные* — проекты, охватывающие состязания в некотором виде спорта в рамках одной страны. Примером такого проекта является Чемпионат России по футболу;

— *региональные* — проекты, в состязаниях которых участвуют представители спортивного сообщества одного региона.

• *Форма взаимодействия.* В рамках данного фактора рассматриваются следующие виды спонсорских проектов:

— *разовый* — спонсорский проект, который заключается однократно;

— *возобновляемый* — спонсорский проект, который может заключаться несколько раз или возобновляться при необходимости;

— *продленный* — спонсорский контракт, сроки действия которого при необходимости продлеваются.

Таким образом, классификация будет выглядеть, как это представлено в табл. 2.

## Заключение

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о том, что развитие спонсорства как инструмента бизнеса в нашей стране находится в самом начале пути. Возросшая конкуренция на рынке вынуждает фирмы искать новые способы продвижения и контакта с целевой аудиторией, которая у спортивных соревнований очень широкая.

Следует отметить, что в нашей стране сочетание спонсорства и спортивного маркетинга пока не получило достаточного развития. Еще предстоит найти ответ на один из основных вопросов: как в условиях рын-

ка с помощью спонсорской деятельности поддержать российский спорт, получив взаимную выгоду? Несмотря на более чем столетнюю историю спонсорства в спорте, эту проблематику с научной точки зрения вряд ли можно считать разработанной в достаточной степени.

## Список литературы

1. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] под общ. ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. 6-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2010. — 960 с.
2. URL: <http://sport-business.ru/>.
3. URL: <http://www.pr-sport.ru>.
4. Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства. М.: МФПА, 2011.

*I. Kashaeva, Lecturer, Marketing and Logistics chair, MFPU «Sinergy, ikashaeva\_kafmil@mail.ru*

## PROJECT MANAGEMENT AS A WAY TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF THE SPONSOR

In today's economy sponsorship investment in the sport growing in popularity. To date, a similar line of business is not only one of the tools of marketing and PR, which allows the sponsor company to improve its popularity and to attract large audiences to his product and get the fame, but also a full-fledged tool for increasing the profit of the company and improve its competitiveness.

**Key words:** sponsorship, sport, revenues, project.

**Альхимович И. Н.**, канд. экон. наук, доцент кафедры Менеджмента Коряжемского филиала Северного арктического федерального университета, г. Котлас, [alkhim@atnet.ru](mailto:alkhim@atnet.ru)

**Павлова О. В.**, ассистент кафедры Менеджмента Коряжемского филиала Северного арктического федерального университета, г. Коряжма, [ovpav@mail.ru](mailto:ovpav@mail.ru)



## ЦЕНТР ДЕЛОВОГО РАЗВИТИЯ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ)

*В статье рассматриваются направления активизации экономической деятельности в регионе на основе районных центров делового развития (РЦДР) способствующих созданию условий развития предпринимательства как важного элемента социально-экономической системы. Даются предложения по внедрению перспективных форм взаимодействия малых и крупных предприятий с участием государства для организации производства и выпуска конкурентоспособной продукции.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособные направления развития региона, центры делового развития, взаимодействие крупных и малых предприятий, формы интеграции, структуры производства, сфера деятельности, государственная поддержка предпринимательства.

### Введение

Предпринимательство — важнейший элемент рыночной системы. Ведущая роль в создании эффективной экономики и повышении жизненного уровня людей посредством становления и развития предпринимательской активности принадлежит государству. Модель развития общества должна соответствовать интересам, прежде всего, отечественных предпринимателей. Необходимо создать условия работы предпринимательских структур с учетом долгосрочной перспективы. Для этого создают-

ся возможности эффективного вложения средств, приобретения объектов собственности, взаимодействия малых предприятий с крупными бизнес-структурами, выхода на выпуск конкурентоспособной продукции по отношению к мировым товарам. Основная задача государства в успешном развитии предпринимательства заключается в обеспечении развития информационной базы и инфраструктуры поддержки и развития предпринимательства. Первостепенное внимание при этом необходимо уделять повышению профессионализма и ответственности государственных служащих при вы-

работке и внедрении в практику хозяйствования и управления политики поддержки предпринимательства.

Государство может и должно поддерживать и развивать предпринимательство на всех уровнях власти. Эффективное межрегиональное сотрудничество, обобщение, накопление и распространение опыта развития предпринимательства в социально-экономическом развитии регионов и муниципальных образований зависит, прежде всего, от федеральных и региональных органов власти<sup>1</sup>.

Развитие предпринимательской среды, особенно в регионах и муниципальных образованиях, зависит от конкретных мер и механизмов государственного воздействия на предпринимательские организации с целью их поддержки и развития. Прежде всего, малые предприятия нуждаются в материально-финансовой поддержке, которую на местах можно и нужно обеспечить путем создания условий взаимодействия крупных и средних предприятий, внедряя и развивая формы их эффективного взаимодействия: лизинг, франчайзинг, венчурное финансирование, траст, субконтрактные отношения. Также необходимо создавать и активно использовать другие меры по активизации предпринимательской деятельности: бюджетное и внебюджетное финансирование, субсидирование; программы государственной поддержки; определение приоритетных направлений; подготовка и переподготовка кадров; развитие сети технопарков, бизнес-инкубаторов; создание свободных экономических зон; приватизация; налоговая система; акцизы; лицензирование; инвестиции; кредиты; государственные заказы; тарифы; реструктуризации; регистрации. Применение перечисленных и других мер и механизмов будет способствовать развитию предпринимательства в регионе.

<sup>1</sup> Козлов А. А. Государственное регулирование предпринимательства в России и за рубежом // Экономика и управление. 2011. №8 (70). С. 80–85.

## Центр делового развития как региональная система

Создание и эффективное использование механизмов поддержки и развития предпринимательства представляется возможным в рамках системы районных центров делового развития. Деятельность системы РЦДР уже имеет многолетнюю практику. Их организация началась с основания РЦДР Кировского района Санкт-Петербурга, который был создан в 1993 г. как составная часть комплексной программы «Район как единая социально-экономическая и хозяйственная структура» для решения задач поддержки предпринимательства. Данная система может существенно влиять на ситуацию в регионе по развитию предпринимательства. В рамках системы РЦДР ресурсно добывающие и перерабатывающие крупные предприятия регионов северо-запада России, а в основном, это целлюлозно-бумажные комбинаты и лесопромышленные предприятия, могли бы финансировать и предоставлять элементы основного и оборотного капитала малым предприятиям, повышая эффективность использования собственных ресурсов<sup>2</sup>.

Большинство крупных предприятий Северо-Запада России являются градообразующими, и при снижении объемов производства или их закрытии в городах и населенных пунктах может возникнуть ситуация социального взрыва. Поэтому первостепенная задача государственных органов регионального и местного уровней наладить систему, смягчающую и снижающую последствия изменений рыночной конъюнктуры, а также других внешних воздействий на крупное градообразующее предприятие, могущих привести к его неэффективной работе и полной остановке. Такой системой, вероятно, станут районные центры делового развития, включающие меры и механизмы по разви-

<sup>2</sup> Центр делового развития: основная база районной инфраструктуры в области поддержки предпринимательства. СПб: ЦДР, 1996. С. 71.

тию и поддержке малых предприятий. РЦДР создает условия эффективного взаимодействия основных рыночных субъектов региона: государства, малых и средних предприятий. В рамках РЦДР создается инфраструктура, включающая следующие элементы:

- бизнес-инкубаторы — организации, занимающиеся предоставлением малым предприятиям области услуг помещений и оборудования для создания и развития предпринимательской организации;
- бизнес-центры — структуры, предоставляющие консультационные, информационные и другие виды услуг для создания благоприятной среды взаимодействия малых и средних предприятий;
- технопарки — организации, предоставляющие технические и производственные услуги предпринимательским организациям;
- лизинговые компании, предоставляющие предпринимательским организациям оборудование, инструменты в аренду с возможностью их последующего выкупа.

В РЦДР могут входить также другие организации, предоставляющие услуги предпринимателям: факторинговые, инжиниринговые, консалтинговые компании. Модель вероятного развития целесообразно рассмотреть на примере Коряжемского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК), который является одним из крупнейших в Архангельской области. На предприятии работает несколько тысяч человек, что составляет существенную часть населения города Коряжмы, в котором он расположен. Другие предприятия, такие как химический завод, обслуживают основное производство ЦБК. При остановке комбината промышленности в городе не останется, люди окажутся на улице без средств к существованию. Других предприятий, которые могли бы принять большое количество людей, в городе не создано. Это вполне может произойти в свете последних событий — на ЦБК действует конкурентная среда и экономическая ситуация, сложившаяся вследствие мирового финансового кризиса.

В дотационных регионах с низким уровнем развития, к которым относится Архангельская область, предпринимательская активность сосредоточена, главным образом, в оптовой и розничной торговле. В регионе насчитывается около 500 предприятий с количеством работающих 13,2 тыс. чел. Происходит сосредоточение деятельности в сфере обращения и добычи природных ресурсов, т.е. в направлениях с получением низкой доли прибавочной стоимости. Ситуация предполагает наличие негативного социально-экономического эффекта и тенденцию к снижению инновационной составляющей в региональной экономике. Отсутствии эффективного сельского хозяйства, когда почти все продукты питания ввозятся из других регионов и стран ставит экономику области в зависимость от внешней среды, об этом свидетельствует отрицательное сальдо платежного баланса. Из области вывозится древесина и целлюлозно-бумажные изделия на сумму около 1 млрд долл. Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье вывозятся на сумму, в десять раз меньшую — всего около 10 млн долл. Основную долю импорта составляют машины, оборудование и транспортные средства — это сумма более 300 млн долл. Количество малых предприятий не превышает 1,5 тыс. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что экономика области не является конкурентоспособной, поскольку экспорт сырья значительно превышает импорт конечных продуктов, созданных и выпущенных другими производителями<sup>3</sup>.

Активное участие государственных органов и взаимодействие с администрацией ЦБК поспособствовало бы созданию РЦДР в Коряжме. Наличие инфраструктуры и финансирования со стороны комбината могло бы способствовать появлению новых предприятий и рабочих мест, развивающихся в сферах, независимых от ресурсной.

<sup>3</sup> Архангельская область в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. Архангельск: Архангельскстат, 2011. — 145 с.

Это повысило бы стабильность и обеспечило экономический рост в городе и районе. Подключение базы высших специальных учебных заведений города, таких как филиал Северного арктического федерального университета, создало бы базу для подготовки высококлассных управленцев и специалистов для предпринимательских организаций. Во взаимодействии ЦБК, вуза и малых предприятий можно развивать инновационные направления производства, что повысит конкурентоспособность продукции города<sup>4</sup>.

### Поддержка и развитие малого предпринимательства в рамках ЦДР

Форма организации поддержки и развития малого предпринимательства в рамках ЦДР могла бы стать эффективной системой поддержки малых предприятий в муниципальных образованиях Архангельской области. Работа в рамках данной системы может проводиться в соответствии с основными направлениями:

1. Разработка, внедрение радиальной структуры управления и взаимодействия социальных и хозяйственных механизмов, при этом в условиях инфляции необходимо делать упор на следующие принципы хозяйствования:

- быстрота оборачиваемости вложенных средств;
- вложение средств малыми долями в большое количество направлений;
- оперативность получения информации по хозяйственной деятельности для обеспечения маневра и перераспределения средств в районе;
- нахождение дополнительных источников поступления средств на социально-экономические программы с хозяйственной деятельности.

<sup>4</sup> Васильева О. Накопление человеческого капитала и изобилие природных ресурсов // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 66–77.

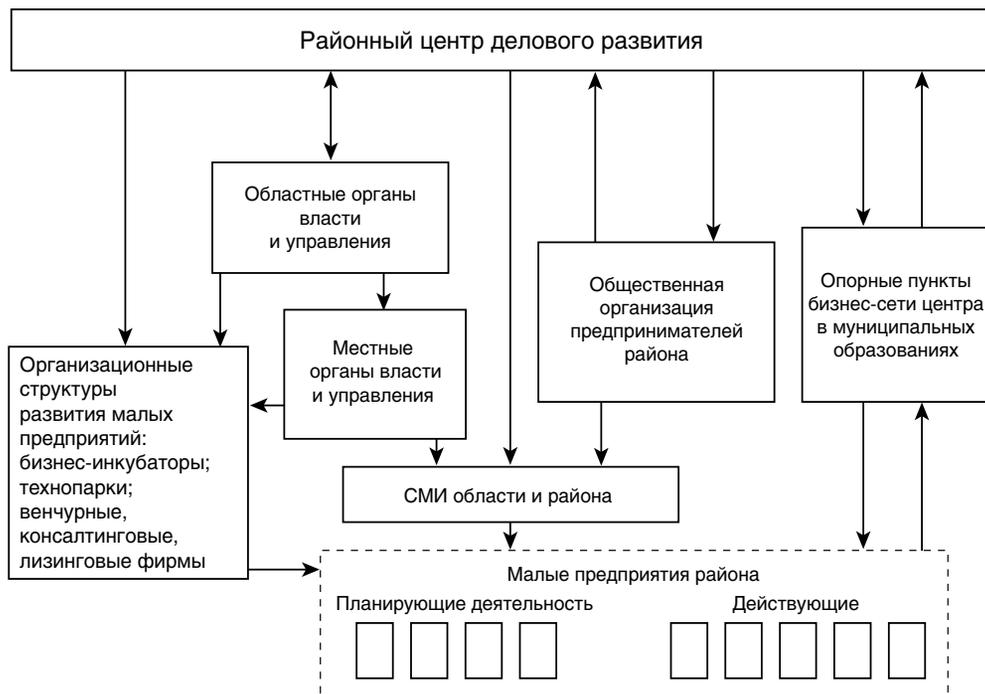
3. Создание механизма обеспечения сельскохозяйственной продукцией районных и областного центров Архангельской области. Это будет происходить из одного или нескольких близлежащих пригородных районов, что в свою очередь способствует расширению сферы деятельности малого предпринимательства.

4. Налаживание сотрудничества и разработка механизма взаимодействия малых предприятий с крупными, с получением благоприятного эффекта при создании и развитии малых предприятий.

Если говорить о системе районных центров делового развития в целом, то эта организация — система, способствующая, прежде всего раскрытию возможностей. Предпринимателям или тем, кто хочет ими стать, помогают в открытии своего дела, подсказывают перспективные направления приложения сил и оказывают поддержку в реализации замыслов и идей. РЦДР в своей деятельности руководствуется системным подходом и решает на разных уровнях различные социально-хозяйственные задачи<sup>5</sup>.

Важным представляется действие государственных органов на территории Архангельской области по следующим направлениям. Во-первых, преодоление кризисных явлений в промышленном комплексе. Во-вторых, создание предпосылок для структурной перестройки промышленности в новых экономических условиях. В-третьих, развитие перспективных направлений научного и технологического потенциала региона. При этом главная задача заключается в том, чтобы создать организационно-правовые, экономические, финансово-кредитные и административные механизмы для эффективного взаимодействия малых и крупных предприятий. Предусматривается, что реализация намеченных направлений в решении главной

<sup>5</sup> Незамайкин В. Н., Демченко Н. Л. Современные технологии поддержки малого предпринимательства на муниципальном уровне // Региональная экономика. 2007. № 1 (40). С. 50–53.



**Рис. 1.** Система развития малых предприятий на основе районного центра делового развития

задачи может осуществляться по конкретным мероприятиям на базе РЦДР.

Отдельного рассмотрения требует финансовая поддержка инновационных предприятий на региональном уровне. В Архангельске и в области существует сеть научно-образовательных организаций. Необходимо создать и наладить систему по созданию и внедрению новых разработок, включающую объекты инфраструктуры, бизнес-центры, технопарки и т. п., которые могут быть использованы при организационной поддержке малых предприятий в рамках РЦДР (рис. 1).

Органам власти при этом необходимо выполнить ряд действий:

1. Обязательное выделение в региональном бюджете средств на инновационную деятельность.

2. Создание внебюджетных фондов финансирования и кредитования, системы льгот и кредитных гарантий.

3. Поддержка конкретных форм инвестиционного сотрудничества и реализация инновационных проектов.

4. Поощрение зарубежных инвесторов при создании объектов и финансировании программ, действующих на территории области.

### Перспективные направления развития региона

Важно учесть, что в Архангельской области существуют значительные потенциальные источники развития в виде неиспользуемых производственных мощностей, невостребованной, высококвалифицированной рабочей силы, что делает область привлекательной для инвестирования. Представляется эффективным вовлечение в развитие производства инновационной продукции стратегических интересов в лице крупных компаний, работающих на территории и за пределами области. Например, в области можно наладить переработку алмазов и изготовление высококачественной мебели, а также производство строительных материалов и т. п. Но вложения в непро-

фильные активы для крупных компаний сопряжены со значительным риском, поэтому при содействии органов управления данные предприятия могли бы путем создания дочерних венчурных предприятий осваивать новую востребованную собственным производством и рынком продукцию и привлекать средства на развитие, поскольку в этом случае решается проблема гарантий по банковским кредитам. При поддержке материнской компании квалифицированные маркетологи и менеджеры способны быстро продвинуть бизнес с последующими перспективами его обратного выкупа или продажи на фондовой бирже. Также крайне важно, что участие солидной компании в уставном капитале малого инновационного предприятия служит дополнительной гарантией устойчивости малого предприятия и является перспективным для инвестиций из других источников<sup>6</sup>.

Стратегия в сфере инноваций региональными властями должна преследовать следующие цели:

1. Продвижение результатов научно-образовательного комплекса на рынке при построении эффективной инфраструктуры.

2. Создание дополнительных рабочих мест при повышении конкурентоспособности ведущих отраслей на областном, государственном и международном рынках.

3. Расширение экспортной базы и производство импортозамещающей продукции.

4. Модернизация и реконструкция предприятий с участием малых бизнес-форм.

5. Налаживание эффективного взаимодействия малых и крупных предприятий в решении приоритетных задач развития области.

Создание инфраструктуры и правовых условий для взаимодействия предприятий в сфере инновационной деятельности создает возможности повышения инновационной активности малых предприятий и промыш-

ленных структур в области. Важно уделять первостепенное внимание вопросам эффективного взаимодействия малых и крупных предприятий в таких формах, как франчайзинг, субподряд и лизинг. По ним накоплен значительный опыт, который необходимо адаптировать и применять в условиях Архангельской области. Развитием взаимодействия предприятий в этих формах будет создание единой системы, объединяющей все муниципальные образования области, которая включит следующие элементы: во-первых, информационные центры обмена информацией. Здесь предприниматели смогут получить информацию о возможных партнерах, направлениях их деятельности и другие данные, а также рекомендации и содействие со стороны органов управления региона и муниципального образования. Во-вторых, при администрациях регионального центра и муниципальных образований важно создать и развивать отделы, занимающиеся проблемами поддержки малых предприятий, включающие специалистов по налаживанию связей и заключению договоров о сотрудничестве между предпринимателями. В-третьих, необходимо разработать систему правового характера по предоставлению гарантий и защиты интересов взаимодействующих предприятий. В-четвертых, существенным представляется создание организационно-финансовых условий для сотрудничества по приоритетным направлениям:

- выделение площадей и финансовых средств для создания и оборудования бизнес-центров, технопарков, бизнес-инкубаторов и других элементов инфраструктуры;

- предоставление услуг по созданию и развитию малых предприятий со стороны государственных организаций;

- содействие в создании обществ взаимного кредитования среди предпринимательских структур;

- создание и налаживание механизма использования малыми предприятиями пустующих или неэффективно используемых помещений, оборудования, территорий и т. д.;

<sup>6</sup> Куценко Е., Тюменцева Д. Кластеры и инновации в субъектах РФ: результаты эмпирического исследования // Вопросы экономики. 2011. № 11. С. 93–107.

- создание условий для налаживания взаимодействия с зарубежными партнерами для создания предприятий на территории области;

- налаживание взаимодействия органов власти с центрами занятости с целью подготовки и получения возможности сотрудничества индивидуальных предприятий с крупными и средними предприятиями.

В-пятых, необходимо оказывать при учебных заведениях городов подготовительные и другие образовательные услуги с целью предоставления передовой информации и образования в сфере форм взаимодействия предприятий, а также формирования базы для создания и внедрения новых разработок.

Система по налаживанию эффективного взаимодействия является подсистемой государственной поддержки, поэтому не требует особых затрат. Важно, чтобы присутствовали все элементы системы государственной поддержки на местах.

### **Государственная поддержка предпринимательства в регионе**

При применении средств поддержки малого предпринимательства Архангельской области, в том числе в рамках РЦДР, важно учитывать возможности, прописанные в федеральном законодательстве, прежде всего, в Федеральных программах поддержки малого предпринимательства. Также целесообразным представляется использование рычагов, заложенных в концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации, и программ Правительства России. Соответствующими программами должны быть предусмотрены меры по предоставлению в аренду малым предприятиям неиспользуемых или неэффективно используемых производственных помещений и оборудования, находящихся в государственной собственности.

Перспективным направлением сотрудничества малых и крупных предприятий мо-

жет стать то обстоятельство, что в ходе реализации Программы приватизации муниципального имущества представителям малого бизнеса предоставляется возможность участвовать в управлении муниципальными предприятиями на условиях контракта, заключаемого с соответствующими органами власти. При этом малые предприятия впервые могут успешно приватизировать государственное и муниципальное имущество и предприятия в случае выполнения контрактных условий его управления.

Всесторонняя поддержка малого предпринимательства в Российской Федерации должна стать самостоятельным системным направлением социально-экономической политики государства. Его целесообразно строить на принципе создания наиболее благоприятных условий для его развития, особенно в тех направлениях деятельности, которые дают максимальные социально-экономические результаты.

Политика правительства Архангельской области должна опираться на принципы, установленные федеральным Правительством. Представляется важным усиление внимания и всестороннее развитие и поддержка малого предпринимательства руководством области и представителями всех слоев ответственности. Работа в направлениях по развитию и поддержке малых предприятий будет эффективной при налаживании конструктивного сотрудничества с получением необходимого эффекта трех основных элементов рыночной системы области государственных органов, малых и крупных предприятий. Реализация перечисленных предложений поспособствует переходу области из сферы низкой предпринимательской активности в разряд лучших в этом отношении.

Крупная промышленность, доставшаяся в наследство от советского периода, лишь часть от бывшего единого народно-хозяйственного механизма Советского Союза. Неудивительно, что экономику области постоянно лихорадит. По мнению экспертов, в российских регионах, ранее снабжав-

ших индустриально развитую часть страны сырьем, произошло закрепление сырьевой специализации, и теперь уже не в рамках национального хозяйства, а мировой экономической системы. Причем сами производства в этих регионах, постепенно становятся частью технологических цепочек, развернутых за границами России. Такой путь развития не отвечает ни интересам отдельного региона, ни национальным интересам в целом. При этом диверсификация крупного промышленного производства, требующая огромного объема инвестиций, сегодня вряд ли возможна, что определяет возрастание интереса к малому бизнесу, по целому ряду экономических и социальных параметров значительно превосходящему бизнес крупный. В силу большей гибкости и высокой оборачиваемости средств малый бизнес способен обеспечивать рост валовой продукции и услуг даже в неблагоприятных условиях, для большого бизнеса это сложно.

При анализе структуры спроса и предложения обнаруживается парадокс, когда наращивание крупным бизнесом производства экспортной продукции не только не увеличивает, а даже понижает экспортный потенциал региона. Происходит это потому, что при отвлечении на производство экспортируемой продукции значительных ресурсов региона, на экспорт идет не продукция, готовая к конечному потреблению, а в лучшем случае полуфабрикат; вырученные же средства тратятся на привозную продукцию. Изменить ситуацию возможно, наладив производство предметов потребления в самом регионе. И здесь ведущую роль также может играть малый бизнес, обеспечивающий широкий ассортимент импортозамещающей продукции, в первую очередь продуктов питания и одежды, до сих пор занимающих основное место в структуре потребления большей части населения области.

Первостепенная роль малого бизнеса и в социальном развитии региона выражена совершенствованием сферы услуг, повышением уровня жизни, улучшением си-

туации с занятостью населения. По возможностям трудоустройства при минимальных капиталовложениях малый бизнес вообще не имеет себе равных практически во всех отраслях экономики.

## Заключение

Краткое перечисление положительных достоинств лишь в незначительной степени отражает преимущества малого бизнеса по сравнению с крупной промышленностью, имеющей в Архангельской области традиционно сырьевой уклон. Но даже сказанного достаточно, чтобы понять: перспективы экономической и социальной жизни области на сегодняшний день напрямую увязаны с перспективами развития малого бизнеса. И подъем экономической активности после мирового финансового кризиса дает замечательный шанс обеспечить условия для его развития в решении насущных проблем. Данные проблемы связаны с осуществлением управленческих функций в развитии малого бизнеса, их можно распределить по трем группам, соответствующим этапам становления любого бизнеса:

- инициирование предпринимательской активности;
- помощь в начале предпринимательской деятельности;
- помощь в развитии предпринимательской деятельности.

Перечисленные группы проблем требуется решать поэтапно и в комплексе, поскольку одновременно существуют действующие и начинающие предприниматели, а также только планирующие начать свое дело граждане. При этом видимое, реальное становление новых бизнесов может служить лучшим средством пробуждения предпринимательской инициативы для все более широких слоев населения. В то же время меры по инициированию предпринимательской активности, мероприятия, направленные на помощь начинающему предпринимателю, и мероприятия, имеющие целью развитие дей-

ствующего бизнеса, существенно различаются. Необходимо учитывать, что решение каждой группы проблем, как и поддержка малого бизнеса в целом, не может сводиться к нескольким разовым мероприятиям. Это должен быть постоянно идущий процесс, активность которого сегодня напрямую зависит от политической воли и желания руководителей органов власти и управления, от эффективного использования ими имеющегося административного ресурса.

Лучшему проявлению политической воли способствовало бы правильное понимание значения малого бизнеса для Архангельской области не как средства наполнения бюджетов, а как общественной инициативы, обеспечивающей решение многих социальных вопросов без значительного бюджетного финансирования. Такой подход способен обеспечить максимальный эффект усилиям власти в нынешних условиях, когда состояние бюджетов не позволяет реализовать меры декларируемой государственной поддержки. Практическим выражением политики государственной поддержки малого предпринимательства может служить стимулирование общественной активности предпринимателей, помощь в создании ими некоммерческих объединений на мес-

тах и поддержка работы по реализации ими собственных программ развития, в том числе в рамках ЦДР.

### Список литературы

1. Архангельская область в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. Архангельск: Архангельскстат, 2011. — 145 с.
2. *Васильева О.* Накопление человеческого капитала и изобилие природных ресурсов // Вопросы экономики. 2011. № 12. С. 66–77.
3. *Козлов А. А.* Государственное регулирование предпринимательства в России и за рубежом // Экономика и управление. 2011. № 8 (70). С. 80–85.
4. *Куценко Е., Тюменцева Д.* Кластеры и инновации в субъектах РФ: результаты эмпирического исследования // Вопросы экономики. 2011. № 11. С. 93–107.
5. *Незамайкин В. Н., Демченко Н. Л.* Современные технологии поддержки малого предпринимательства на муниципальном уровне // Региональная экономика. 2007. № 1 (40). С. 50–53.
6. Центр делового развития: основная база районной инфраструктуры в области поддержки предпринимательства. СПб: ЦДР, 1996. С. 71.
7. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010.

---

*I. Alhimovich, PhD, Associate professor, Federal State Educational Establishment Higher Vocational Education Northern (Arctic) Federal University, Koryazhma branch, Arkhangel Region, Kotlas, alkhim@atnet.ru*

*O. Pavlova, Assistant, Federal State Educational Establishment Higher Vocational Education Northern (Arctic) Federal University, Koryazhma branch, Koryazhma, ovpav@mail.ru*

### BUSINESS DEVELOPMENT CENTER AS THE BASIS FOR REGIONAL ENTERPRISES COMPETITIVENESS RAISING (ON THE ARCHANGELSK REGION EXAMPLE)

In this article expounded activity ways rise in the basis on Business Development Center, which encourage enterprise as an important element of social-economical system. The suggestions are given for using perspective interaction ways of small producing enterprising with big business as the major factor of development of the regional social-economic system. The authoress pays attention to the fact that small business can be supported by large enterprisiers, which would be able to supply it for output arrange and competitive production producing.

**Key words:** regional competitive ways of development, Business Development Center, interaction small and large enterprisiers, integration forms production, structure of production, state enterprisiers support.

---

## ПОДПИСКА - 2012

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер	980 руб.	4 номера	3920 руб.
2 номера	1960 руб.	5 номеров	4900 руб.
3 номера (полугодие)	2940 руб.	6 номеров (годовая)	5880 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 2012 г.), подписной индекс **36207**;

по объединенному каталогу «Пресса России» (на 1–2-е полугодие 2012 г.),  
подписной индекс **88060**;

по каталогу российской прессы «Почта России» (на 2-е полугодие 2012 г.),  
подписной индекс **14246**;

через редакцию журнала, тел./факс: (495) 987-43-74.

Руководитель службы маркетинга: Н. М. Ларионова,  
тел.: (495) 663-93-88 (доб. 1839, 1845), e-mail: nlarionova@mpra.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах  
[www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) и [www.dilib.ru](http://www.dilib.ru) (к оплате принимаются все виды электронных платежей,  
банковские карты, возможна также оплата с помощью SMS).

---

Учредитель и издатель ООО «Синергия ПРИНТ»  
Свидетельство о регистрации ПИ №ФС77–48220

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*

Литературный редактор *А. К. Наумко*

Дизайн макета и верстка *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,  
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: (495) 785-39-89 (доб. 1554); (905) 510-00-58  
e-mail: [Alkovalenko@mpra.ru](mailto:Alkovalenko@mpra.ru); [www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru)

Наши реквизиты:

ООО «Синергия ПРИНТ»

ИНН 7702267103

КПП 771901001

ОГРН 1027700400375

Р/с 40702810000000012018

ОАО «Московский кредитный банк», г. Москва

К/с 30101810300000000659

БИК 044585659

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 «Синергия ПРИНТ»

Подписано в печать: 19.03.2012.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт».  
111024, г. Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2 Б  
Заказ № 160.