

научно-практический журнал

современная КОНКУРЕНЦИЯ

Ноябрь–декабрь 2012 года

№6 (36)

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 последнем номере уходящего 2012 года публикуются интересные статьи по традиционным для нашего издания темам: конкурентные стратегии и тактики, отраслевые рынки, региональная конкурентоспособность.

В статье **О. В. Осипенко** исследуется феномен «теневых» корпоративного контроля и описываются некоторые его формы. По мнению автора, есть основания признавать «теневые» формы корпоративного контроля методом недобросовестной конкуренции. **В. В. Дик** в своей статье рассматривает конкурентные преимущества корпоративных программных продуктов с точки зрения фирм-потребителей и фирм-производителей. Автор описывает, как свойства корпоративных программных продуктов влияют на конкурентоспособность их потребителей и вендоров, а также раскрывает конкурентные стратегии последних.

Статья **О. В. Самодурова** посвящена количественной оценке влияния внутренних факторов на конкурентоспособность компаний в телекоммуникационной отрасли.

Авторы **М. А. Морозов**, **Г. В. Бубнова** и **М. В. Щедловская** применяют математические методы для оценки региональной конкурентоспособности на рынке туристических услуг.

В статье **В. А. Леднева** описываются тенденции и закономерности развития различных форм конкурентной борьбы в профессиональном спорте и связанных с ним отраслях.

В ноябре этого года журнал стал информационным партнером Российской ассоциации обучения предпринимательству, соорганизатора международной конференции «Предпринимательство в переходное время: вопросы и проблемы». В этом качестве журнал публикует не только краткий пост-релиз конференции, но и две статьи, раскрывающие отдельные прозвучавшие там доклады.

Статья **Ю. Б. Рубина** посвящена ключевым вопросам обучения предпринимательству, обсуждаемым на конференции. Автор попытался в краткой форме описать контекст развернувшейся на конференции дискуссии.

В последний день конференции профессор Университета Мэйна **И. М. Манев** выступил с докладом, результирующим интересное научное исследование коллектива ученых, описание которого на языке оригинала публикуется в настоящем номере. Это исследование на основании массива эмпирических данных выявляет влияние на результаты деятельности фирмы в переходной экономике сочетания конкурентных стратегий фирмы и сети социальных контактов предпринимателей. Результаты исследования частично опровергают тезис М. Портера о необходимости фирмы придерживаться только одной стратегии во избежание «застывания».

Главный редактор
Ю. Б. Рубин

СОДЕРЖАНИЕ

События и факты

Международная конференция ICER-BRICS

«Предпринимательство в переходное время:
вопросы и проблемы» 3

Обучение предпринимательству

Рубин Ю. Б.

Российское предпринимательство
как направление российского образования 5

Конкурентные стратегии и тактики

Матвиенко Д. Ю.

Формы интеграционных объединений компаний 9

Дмитриева С. И.

Алгоритм разработки инновационной
стратегии промышленного холдинга. 17

Курчева Г. И., Макурина Ю. А.

Инновационный маркетинг и маркетинг
инноваций в системе конкурентных
преимуществ фирмы. 23

Каганов В. Ш.

Использование процессов корпоративного
обучения в конкурентном позиционировании
предпринимательской структуры 32

Фазлиахметов Р. Г.

Управления дебиторской задолженностью
как конкурентное преимущество коммерческой
организации. 37

Осипенко О. В.

Анализ «теневых» форм корпоративного
контроля в контексте исследования методов
недобросовестной конкуренции на российском
рынке капитала 46

I. Manev, T. Manolova, B. Gyochev, J. Harkins

Social Capital and Strategy Effectiveness:
An Empirical Study of Entrepreneurial Ventures
in a Transition Economy 57

Отраслевые рынки

Аслаев А. А.

Направления делового администрирования
конкурентоспособности вуза. 71

Соболева Э. Ю.

Обеспечение конкурентоспособности экспертных
организаций в сфере образовательного аудита . . . 79

Леднев В. А.

Конкуренция в спорте: новые тренды
и закономерности развития 83

Титова Н. А., Колочева В. В., Лямзин О. Л.

Разработка стратегических альтернатив развития
предприятий розничной торговли в конкурентной
среде с использованием pest-анализа 88

Самодуров А. М.

Внутренние факторы конкурентоспособности
телекоммуникационной организации 96

Дик В. В.

Конкурентные преимущества программного
продукта и их связь с конкурентоспособностью
его потребителя и производителя 103

Конкурентоспособная Россия

Любич А. А.

Правовое регулирование национальной
финансовой системы как фактор обеспечения
конкурентоспособности России 118

Романко А. Ю.

Специфика корпоративизма в конкурентной
среде современной России 130

Региональная конкурентоспособность

Морозов М. А., Бубнова Г. В., Щедловская М. В.

Применение математических моделей для оценки
конкурентоспособности туристской дестинации
наро-фоминского муниципального района 134

Условия публикации 142

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 РАН, 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 РАН,
действительный член Международной Академии менеджмента,
зам. директора Центрального экономико-математического
института РАН

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора Сибирского института управления Российской
академии народного хозяйства и государственной службы при
Президенте РФ

Коробов Юрий Иванович

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

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

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

Международная конференция ICER-BRICS

«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
В ПЕРЕХОДНОЕ ВРЕМЯ:
ВОПРОСЫ И ПРОБЛЕМЫ»

14–16 ноября 2012 г.

В середине ноября в Москве прошла международная конференция «Предпринимательство в переходное время: вопросы и проблемы».

Организаторами конференции выступили: Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП), Центр предпринимательства и международный исследовательский консорциум, включающий пять академических институтов: Moscow International Business School MIRBIS (Moscow, Russia), Milano-Bicocca University (Milan, Italy), Indian Institute of Management Bangalore (Bangalore, India), Fudan School of Management — Fudan University (Shanghai, China), Institute of Economics — Federal University of Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Brazil).

Очное участие в конференции приняли более 150 человек и более 1000 человек смотрели прямую интернет-трансляцию. Всего на секциях было представлено и обсуждено 47 докладов и сообщений.

Первый день конференции был посвящен обсуждению профессиональных проблем и вопросов, с которыми сталкиваются при обучении предпринимательству учреждения высшей школы и бизнес-образования. Каковы принципиальные отличия программ обучения предпринимателей от программ по менеджменту, инноватике и др. программ? Каковы различия компетентностных моделей выпускников колледжей, бакалавров, магистров после успешного обучения предпринимательству? Возможно ли

создание программ по предпринимательству в рамках существующих государственных стандартов? Как выстроить непрерывное обучение предпринимательству: школа–колледж–вуз?

Ответы на эти и другие вопросы прозвучали в выступлениях президента Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП) **Юрия Рубина**, заместителя директора Бизнес-инкубатора ВШЭ **Нatalьи Федотовой**, директора департамента Института государственного и предпринимательства УрФУ **Виталия Копнова**, заместителя декана факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» МГТУ им. Н. Э. Баумана **Анны Иваниловой**.

Следующие дни конференции были посвящены предпринимательству в переходное время и рассмотрению глобального подхода к проблемам предпринимательства в странах БРИКС.

Профессор **Даниэль Айзенберг**, руководитель проекта по исследованию экосистемы предпринимательства в Babson Global (США), пытался осмыслить ситуацию с развитием глобальных кризисных процессов в развитых странах. Как это отражается на экономике в целом? На предпринимателях? Как глобальная экономическая ситуация влияет на предпринимательскую активность? Что это — глобальные проблемы или новые возможности?

Представители Международного исследовательского консорциума (ICEIR): Prof. Fabio Corno, Prof. Mathew J. Manimala, Prof. Re-

nata Lebre La Rovere, Prof. Youzhen Zhao — сделали серию докладов о результатах исследований по теме: «Исследование предпринимательских экосистем, поддерживающих создание новых предприятий».

Правовые, гендерные и кросс-культурные аспекты предпринимательства участники конференции обсуждали в рамках секции, которую вела директор центра стран Азии и Тихоокеанского региона МИРБИС **Наталья Печерица**.

Инновационной стороне предпринимательства была посвящена секция «От корпоративных R&D к открытым инновациям: новые модели действий и новые инструменты», проводимая под руководством ректора МИРБИС **Натальи Кураковой**.

Директор Центра ICSB Университета Essex (UK) Jay Mitra и профессор Gedeon Neieman из Университета Pretoria (South Africa) делились своими мыслями о месте предпринимательства в современном обществе, о решении проблем взращивания успешных предпринимателей и построении предпринимательских университетов.

Особый интерес вызвал доклад профессора Университета менеджмента Main (США) Ivan Manev. Группа ученых по его руководством провела исследование, результаты которого публикуется в настоящем номере.

В следующих номерах редакция журнала «Современная конкуренция» опубликует другие интересные доклады.

Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член.-корр. Российской академии образования, президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), ректор МФПУ «Синергия», г. Москва, yurubin@mfp.ru

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК НАПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В этом номере публикуется текст выступления автора на научно-практическом семинаре по обучению предпринимательству в образовательных учреждениях профессионального образования, состоявшемся в рамках 2-й международной научно-практической конференции ICER-BRICS «Предпринимательство в переходное время», прошедшей в Москве 14–16 ноября 2012 года.

Ключевые слова: предпринимательство, система предпринимательского образования, обучение предпринимательству.

Введение

В нашей стране на протяжении всего XX века публикации, в которых предпринимательство оценивалось бы положительно, являлись исключительной редкостью. Занятия предпринимательством определялись как действия, противоречащие Уголовному законодательству. Предпринимательство, как и конкуренция, рассматривались как явления негативные, абсолютно аморальные и не соответствующие высоким критериям нравственности и общечеловеческих ценностей¹.

К счастью, в последние годы произошли глубокие мировоззренческие сдвиги. К ним надо отнести изменение предпринимательского климата, улучшение имиджа предпринимательской профессии, прежде

всего, в молодежной среде, укоренение новых элементов предпринимательской инфраструктуры: бизнес-инкубаторов, технопарков, фондов венчурного инвестирования др.

Постепенно меняется отношение общества к предпринимательству, которое мало-помалу укореняется в сознании широких масс населения как уважаемая профессия, чего не наблюдалось еще каких-нибудь 15 лет назад. Приходит уважение к умению строить бизнес-модели, управлять предпринимательской фирмой, производить стартапы, разбираться в посевном и «ангельском» инвестировании, совершать конкурентные действия. Публикуются книги известных российских и зарубежных предпринимателей, которые содержат личный, порой бесценный и уникальный опыт управления собственным бизнесом. Но в то же время мифы о якобы безнравственной сути предпринимательства, отравленной духом наживы и торжеством чистогана, к сожалению, все еще присутствуют в общественном сознании.

¹ Подробнее см. в Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011; Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38–68.

Понимание феномена предпринимательства

В нашей стране все еще не сформировались традиции правильного понимания термина «предпринимательство». Во второй статье Гражданского кодекса Российской Федерации, например, содержится очень странная формулировка предпринимательства. Там под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»².

В мире не так много стран, которые поместили определение предпринимательства в официальный нормативный документ. В этих странах существуют научные или практико-ориентированные трактовки предпринимательства, а у нас существует официальная нормативная трактовка.

Более того, систематическое извлечение прибыли — только это законодатели нашли уместным сказать о предпринимательстве. Не упомянуто то, что предприниматели создают рабочие места для других и обеспечивают занятость себя, платят налоги в бюджет, создают внутренний валовой продукт, создают дело, ведут его и несут за него ответственность.

Предпринимательская мотивация

Нам приходится констатировать, что в такой унылой среде у молодежи не формируется внятная мотивация к занятию предпринимательством. Например, по существующим опросам выпускники средних школ не хотят быть предпринимателями: число студентов, которые задумываются о предпринимательской карьере, не превышает 5–7%. Это ката-

строфа для нашей страны, поскольку предприниматели — это те моторы, драйверы, которые ведут экономику любой быстроразвивающейся страны. Молодые люди не хотят быть предпринимателями и «тянуть лямку» — это сложно, тяжело, неблагодарно и в обществе воспринимается негативно. С таким положением дел нужно что-то делать.

Хотя поддержка предпринимательства постоянно объявляется приоритетом государственной политики, система образования пока не очень чувствительна к вышеуказанным проблемам. Считается, что необходимо поощрять, стимулировать, развивать предпринимательскую активность граждан, для этого разрабатываются различные государственные программы, есть даже омбудсмен по защите прав предпринимателей Борис Титов.

Но, к сожалению, пока еще сфера образования недостаточно участвует в этом направлении государственной политики. По результатам опроса Monitor Group и Kauffman Foundation, проведенном в этом году, российские вузы не дают выпускникам знаний в области предпринимательства, необходимых для открытия собственного дела — так считают 96% опрошенных респондентов³.

Вместе с тем, очевидно, что система образования должна способствовать формированию предпринимательской ментальности больше, чем любая другая сфера.

Обучение предпринимательству

Важным сегодня является не только обучение предпринимательству как объективному явлению со всеми его противоречиями, конфликтами интересов и конкуренцией. Нынешнему студенту следует не только уяснить место добросовестного предпринимательства в структуре современного общества, но и научиться управлять собственным бизнесом и достигать успеха на рынке, упреждая конкурентов в создании и реализа-

² Гражданский кодекс РФ, ст. 2.

³ Милов Г. Угнаться бы за Кенией // Ведомости. 16.11.2012.

ции новых товаров, работ, услуг. Ему стоит изучить то, «как это делается» и «как может делать и сделать это» он сам, какими специфическими профессиональными качествами он должен обладать, как следует ему готовиться к занятию предпринимательством, что необходимо знать, понимать и уметь для успешной повседневной работы в бизнесе.

Любое обучение опирается на два противоположных мотива — мотива необходимости и мотива пользы. Изучать предпринимательство необходимо потому, что так предусмотрено учебным планом — приходится учиться и сдавать экзамены! Но обучение предпринимательству очень даже полезно, причем всем людям — независимо от того, смогут они сделаться успешными предпринимателями, или нет.

Какими должны быть программа и учебники по предпринимательству? В признанных мировых центрах обучения предпринимательству, таких как Бэбсон-колледж, Университет Мичигана, Университет Бригхэм Янг и других, даются разные ответы. Иногда в центре внимания оказываются личностные качества предпринимателей и психологические особенности людей, стремящихся к успеху в бизнесе. Часто обучение предпринимательству фокусируется на инновационном творчестве, нередко под полноценными предпринимателями понимают исключительно стартаперов, а под предпринимательскими фирмами — фирмы в период становления. Встречается и чрезмерно широкое толкование предпринимательства — под предпринимателями понимают всех без исключения предприимчивых людей, независимо от того, управляют они собственным бизнесом или фантазируют, лежа на диване.

В России и за рубежом теории предпринимательства и учебные курсы по предпринимательству развиваются в соответствии с естественной эволюцией самой практики предпринимательства. В настоящее время мы наблюдаем разные подходы к обучению предпринимательству, сталкиваемся с разными теориями предпринимательства, кото-

рые развиваются различными зарубежными университетами и школами бизнеса.

В России система образования слабо ориентирована на подготовку предпринимательских кадров. Зарубежные вузы и колледжи на протяжении десятилетий обучают предпринимательству своих студентов, российские образовательные учреждения только начинают внедрять программы подготовки предпринимателей. Для нашей страны необходим перевод деятельности по обучению предпринимательству из удела энтузиастов в массовое явление.

Для осуществления таких изменений требуется формирование подходов, традиций, и, в конечном итоге, переход от разрозненного обучения предпринимательству к целостной системе предпринимательского образования в России. Данная система должна поддерживать разные уровни получения образования, быть широко распространенной в школах, колледжах вузах, бизнес-школах и тренинговых компаниях.

Вместе с тем, в очень уважаемых учебных заведениях, таких как МГТУ им. Н. Э. Баумана, УрФУ, НИУ ВШЭ, МФПУ «Синергия», Мирбис и некоторых других, уже ведется работа в этом направлении.

Разрабатывается системная нормативная документация: стандарты, учебные планы, учебно-методическое сопровождение. Вокруг этого набора в некоторых вузах идет интенсивная работа на началах энтузиазма. Эту работу ведут люди, которым небезразлично обучение предпринимательству, они представляют разные сегменты национальной системы образования.

В рамках высшей школы необходимо прийти к формированию внятных консолидированных позиций и представить их обществу, Министерству образования и другим заинтересованным сторонам с тем, чтобы распространять правильные подходы к обучению молодежи, формированию предпринимательской ментальности, к стимулированию возрождения предпринимательского духа россиян.

Заключение

Распространение практики обучения предпринимательству и, вместе с тем, развитие предпринимательского мышления и навыков учащихся позволит дать правильные ориентиры молодежи, существенно повысить востребованность выпускников на рынке труда, а также в должной мере подготовить людей к успешной предпринимательской деятельности. Это представляется особенно важным в условиях отставания российского бизнеса от мирового на фоне вступления России в ВТО.

Для преодоления этого разрыва и формирования системы предпринимательского образования в России рядом ведущих учебных заведений, специалистов в области обучения предпринимательству, Центром предпринимательства, при участии общероссийских объединений предпринимателей учреждена Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП). В Ассоциации уже представлены МГУ, НИУ ВШЭ, СПбГУ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, УрФУ, МФПУ «Синергия», Мирбис и др.

Главным направлением деятельности Ассоциации является разработка консолидированных предложений по развитию и упорядочению системы предпринимательского образования в России в соответствии с мировыми стандартами, потребностями общества и рынка. В целях распространения лучших практик обучения предпринимательству Ассоциация уделяет особое внимание раз-

работке и внедрению в практику стандартов обучения предпринимательству, сертификации преподавателей и бизнес-тренеров, учебных курсов и учебно-методических материалов, а также независимой общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ по предпринимательству и др.

С 2013 года Ассоциация планирует проведение всероссийских конкурсов:

- программ обучения предпринимательству;
- преподавателей и менеджеров образовательных программ по предпринимательству.

Членами Ассоциации могут быть вузы России, колледжи, техникумы, средние общеобразовательные школы, преподаватели предпринимательства и сопредельных дисциплин, бизнес-тренеры, исследователи предпринимательства, а также сами предприниматели.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ, часть первая.
2. Рубин Ю. Б., Коваленко А. И., Лукашенко М. А. и др. Предпринимательские университеты в инновационной экономике. Под ред. Ю. Б. Рубина. М.: Маркет ДС, 2005.
3. Рубин Ю. Б. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям // Высшее образование в России. 2011. № 3–5.
4. Зарецких С. А., Коваленко А. И. Дискуссия о профессионально-ориентированном подходе к предпринимательству // Современная конкуренция. 2012. № 3.

Yu. Rubin, Professor, DSc (Economics), Rector of MFPU «Synergy», President of Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAEE), Moscow, yrubin@mfpa.ru

RUSSIAN ENTREPRENEURSHIP AS AREA OF RUSSIAN EDUCATION

In this issue copy of the author's speech at the theoretical and practical seminar on entrepreneurship education in HEIs is published. The seminar was organized by Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAEE) and became a part of the ICER BRIC International Conference on Entrepreneurship in transition times: Issues and challenge, which took a place on 14–16 November 2012 in Moscow, Russia.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial education system, entrepreneurship learning.

Матвиенко Д. Ю., преподаватель кафедры Теории и практики конкуренции МФПУ «Синергия», г. Москва, DMatvienko@mfp.ru



ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ КОМПАНИЙ

В статье рассматриваются различные формы объединений компаний (трест, синдикат, консорциум, конгломерат, стратегический альянс, ассоциация и др.), обосновывается разнородность выделения и, следовательно, смешение и пересечение форм объединения компаний в рамках некоторых существующих классификаций, производится сопоставление и упорядочение форм объединений.

Ключевые слова: интеграция, объединение, формы объединений компаний.

Введение

Интеграционные процессы в рыночной экономике, как и конкурентные, возникли и развивались вместе с самой рыночной экономикой, и на сегодняшний день насчитывают не одну сотню лет существования. Функционируя в конкурентной среде, компании находили возможности выживания и развития в ней за счет сотрудничества и объединения с другими компаниями, тем самым сочетая в своей деятельности конкурентные и интеграционные процессы.

На протяжении длительного периода времени изменялись условия, в которых протекали данные процессы: менялись организационно-правовые формы предпринимательства, законодательная база, регулирующая бизнес, особенности конкуренции, менялась конкурентная среда. Вместе с этими изменениями изменялись и формы интеграции компаний, порождая многообразие различных терминов, описывающих данные формы.

В российской экономической науке и сопредельных направлениях научной мысли такое многообразие привело к некоторому смешиванию понятий, наделению суще-

ствующих терминов, определяющих формы интеграционных объединений, новыми смыслами. В результате в научных работах, а затем учебниках и учебных пособиях разнородные формы интеграционных объединений зачастую ставятся в один ряд, описываются в одних классификациях.

В данных классификациях в качестве разных форм объединений соседствуют, например, консорциумы и стратегические альянсы, конгломераты с холдингами и финансово-промышленными группами и другие. Так, наряду с консорциумом, в одной классификации выделяется стратегический альянс, хотя во многих случаях данные термины характеризуют одну и ту же форму интеграции компаний, просто в разной научной парадигме — консорциум чаще рассматривается в аспекте монополизации рынков (так сложилось исторически), а стратегический альянс — в аспекте стратегического менеджмента. Схожая ситуация с конгломератами и финансово-промышленными группами и другими формами объединений, которые также часто соседствуют друг с другом в рамках единых классификаций, хотя по сути предполагают одну и ту же либо очень близкие формы объединения, правда, порой с акцентом на разные ее свойст-

ва. Выделение форм интеграционных объединений, таким образом, аналогично утверждению о том, что все существующие компании можно разделить на четыре типа: малые, средние, большие и успешные.

Для разграничения понятий рассмотрим типичные определения каждой из интеграционных форм объединения компаний, наиболее часто встречающихся в описанных выше конгломератных классификациях, а также противоречия в этих формах, обусловленные историческим и экономическим контекстом, нормами права разных стран.

Конгломерат интеграционных форм объединения компаний

Наиболее часто выделяют следующие типы интеграционных образований¹: консорциум, картель, пул, трест, синдикат, концерн, конгломерат, финансово-промышленная группа, холдинг, бизнес-группа, ассоциация, стратегический альянс.

Консорциум (лат. *consortium* — соучастие, сообщество) — временное объединение самостоятельных компаний, создаваемое для реализации проектов, в том числе инвестиционных, научно-технических, природоохранных, разработки месторождений и др. Участники сохраняют полную хозяйственную самостоятельность, но заключают консорциальное соглашение.

¹ См., например, *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. № 6. 1999; *Баркалов С. А., Демченко К. С., Руссман И. Б.* Модели анализа деятельности производственных объединений на базе функций Кобба-Дугласа. М. 2000 (Препринт / Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова); *Гужва Е. Г., Агапов И. А.* Формы интеграции предпринимательских структур: теоретический аспект // Экономическое возрождение России. 2011. № 3 (29). С. 281–285; *Масленников П. В., Вожаев В. В., Задорожный А. А.* Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. Кемерово, 2005. — 98 с.; *Боуш Г. Д., Мадгазин Д. И.* Место бизнес-кластеров среди смежных форм интеграционных объединений хозяйствующих субъектов // Вестник Удмуртского университета, 2011, вып. 4. С. 8–13.

Картель — соглашение между компаниями о фиксации цен на свой товар или на покупаемый товар, разделении сфер влияния компаний, об одинаковых условиях продаж, использовании патентов, регулировании объемов производства, условиях сбыта продукции, найма рабочих, как правило, носящее неформальный характер. Компании сохраняют свою производственную, финансовую и юридическую самостоятельность. Картель обычно создается между компаниями одной отрасли. В большинстве стран картели запрещены и попадают под сферу действия антимонопольного законодательства.

Пул (англ. *pool* — общий котел) — временное объединение компаний, при котором прибыль ее участников поступает в общий фонд и распределяется между ними согласно заранее установленным договоренностям. Выделяют торговые, биржевые, патентные и другие пулы. Основная цель такого объединения — консолидация финансовых ресурсов участников.

Трест (англ. *trust* — доверие) — объединение компаний, в рамках которого участники теряют производственную, коммерческую, а часто и юридическую самостоятельность. Поскольку тресты наибольшее развитие получили в отраслях, производящих однородную продукцию, они обычно имеют монопроизводственную структуру. Акционеры передоверяют свои акции доверенным лицам, что позволяет им получать дивиденды с принадлежащих им акций, но ценой потери права голоса.

Синдикат (от греч. *syndikos* — действующий сообща) — объединение компаний, производящих однородную продукцию, при котором вошедшие в него компании теряют коммерческую сбытовую самостоятельность, но сохраняют производственную и юридическую. Закупка сырья и сбыт продукции в синдикате осуществляется централизованно.

Концерн (нем. — *der konzern*) — объединение финансово и технологически связанных компаний, управляемых из единого центра. В концерн объединяются предприятия одной

отрасли, объединяя не только свой экономический потенциал, но и усилия в стратегии.

Конгломерат (от лат. *conglomerates* — скопившийся, собранный) — объединение, в которое входят компании, осуществляющие деятельность в различных отраслях экономики. Как правило, конгломераты образуются путем поглощения крупной компанией нескольких десятков мелких и средних фирм различных отраслей и сфер деятельности, не имеющих между собой производственных, сбытовых или других функциональных связей.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — объединение промышленных предприятий с финансовыми учреждениями на основе установления между ними отношений экономического и финансового взаимодействия или объединение промышленных предприятий под общим финансовым руководством. Может функционировать как основное и дочерние общества, либо в форме одного юридического лица, образованного путем слияний и присоединений.

Холдинг (от англ. *holding* — владение) — совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний. Может состоять из технологически взаимосвязанных предприятий, такой холдинг называют концерном, либо из технологически различных предприятий — конгломерат.

Бизнес группа (БГ) — объединение промышленных и финансовых компаний, основанное на формальных юридически закреплённых и/или неимущественных аффилированных отношениях и созданные в целях реализации экономических, политических и иных внеэкономических интересов его собственников.

Ассоциация (лат. *associa* — присоединять) — добровольное объединение физических и (или) юридических лиц для взаимовыгодного сотрудничества, достижения общей хозяйственной, политической, научной, культурной или какой-либо другой цели при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

Ассоциация представляет собой наиболее «мягкую» форму объединения, совместных действий, взаимопомощи экономических субъектов. Обычно не преследует целей извлечения прибыли. Целью создания ассоциации является координация предпринимательской деятельности, а также представление и защита общих, в том числе имущественных интересов.

Стратегический альянс — объединение нескольких независимых компаний, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, но не доводящее до слияния или поглощения компаний.

Данная классификация не лишена противоречий: типы, выделенные в ней, разнородны, и не все из них сопоставимы друг с другом, возможно по той причине, что данные типы объединений возникли, получили свои названия и были описаны как научные категории учеными из разных областей экономических знаний и с точки зрения неодинаковых парадигм в разное время, в разных странах, в разном экономическом контексте.

Противоречия, обусловленные историческим и экономическим контекстом

Картели, консорциумы, пулы, тресты, синдикаты, концерны и конгломераты традиционно рассматриваются в рамках экономической теории, научные взгляды на данные типы объединений сформировались до появления таких наук, как менеджмент, стратегический менеджмент, стратегический маркетинг и др. Их первичное изучение происходило в контексте противодействия общества возрастающей монополизации рынков, а сами типы рассматривались как формы монополистических объединений, главной целью создания которых было усиление рыночной власти участников и/или организаторов таких объединений, приобретение ими монопольной позиции, что выливалось

в ограничение конкуренции на рынке, где функционировали указанные объединения.

Данные типы возникали естественным путем в ходе эволюции рыночной экономики и были знаковыми для определенных этапов данной эволюции. Например, такие типы интеграции, как картель, синдикат и трест возникли самыми первыми, их появление относится к периоду возникновения первых монополий в 60–70-е годы XIX века. Другие объединения возникали позже. Но все они: и картели, и консорциумы, и пулы, и тресты, и синдикаты, и концерны, и конгломераты рассматривались в экономической науке исключительно как разные формы монополистических объединений, представляющих опасность для общества. Тогда, в условиях разгула совершенной конкуренции, они действительно представляли собой огромную опасность не только для развития, но и для существования рыночной экономики.

Однако уже в 1890 году в США был принят Закон Шермана, который объявлял незаконным создание треста и вступление в сговор с целью ограничения свободы торговли. Целью акта и было противодействие таким монополистическим объединениям экономических субъектов, как тресты или картели, которые потенциально могут нанести вред конкуренции.

Таким образом, когда для описания объединения компаний употребляется терминология монополистических объединений, например, «синдикат», «пул» или «консорциум», данные объединения изначально окрашиваются в противозаконный оттенок, даже если они вполне законны, поскольку такие термины обычно воспринимаются в качестве синонимов картелю. Именно так в своем интервью характеризует тресты и синдикаты начальник Управления по борьбе с картелями Федеральной антимонопольной службы России А. Ю. Кинёв². Вместе с тем, в России (как и во всем мире)

на вполне законных основаниях существуют такие объединения, которые не только не ограничивают, но и развивают конкуренцию, например, Национальный телевизионный синдикат, объединяющий небольшие региональные телеканалы и позволяющий им конкурировать с крупными федеральными телеканалами.

Однако и сейчас в отечественных экономических словарях можно найти определения данных типов объединений именно как разновидностей монополистических объединений. Более того, в некоторых научных статьях нашего времени в качестве отдельной самостоятельной формы объединения фирм выделяют монополию³, что некорректно по определению, поскольку монополия — не тип объединения, а позиция компании (или ситуация) на рынке, которая может быть достигнута компанией самостоятельно либо посредством объединения в той или иной форме с другими компаниями. Вместе с тем, сегодня в условиях действия антимонопольного законодательства данные типы объединений могут вести, но могут и не вести к монополизации рынков и ограничению конкуренции, и не всегда являются противозаконными (за исключением картелей, которые в большинстве стран запрещены).

Такие типы объединений, как финансово-промышленная группа, холдинг, бизнес-группа, ассоциация и стратегический альянс гораздо реже рассматривались в качестве монополистических объединений по разным причинам. Что касается ассоциации — данная форма объединения существовала и в эпоху первых монополий, но она традиционно считалась преследующей некоммерческие цели, к тому же сложно найти случаи в истории того времени, когда данная форма объединений использовалась на практике для монополизации рынка. Группы ком-

² <http://www.consultant.ru/law/interview/kinev.html>. 30 октября 2009 г.

³ См., например, Трофимова Л. Б. Структуризация форм и видов объединения компаний в соответствии с МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» // Международный бухгалтерский учет. 2011. №9.

паний, холдинги и стратегические альянсы приобрели свои названия и были научно осмыслены в более позднее время, когда угроза возникновения монополий была значительно ниже, антимонопольное законодательство стало достаточно развитым, была наработана значительная правоприменительная практика его применения. Данные формы в большей степени стали объектами изучения не экономической теории⁴, а менеджмента и маркетинга.

Противоречия, обусловленные различием норм права разных стран и перевода названий с других языков

Объединяясь друг с другом, компании выбирают такую форму организации объединения, которая с их точки зрения является оптимальной из всех возможных форм в рамках действующего законодательства своих стран и той страны, на территории которой они объединяются. Различия в законодательствах, наименовании организационно-правовых форм предпринимательства и видов договоров в разных странах порождают многообразие названий одних и тех же типов объединений.

Концерн, конгломерат, группа компаний (бизнес-группа, финансово-промышленная группа, корпоративная группа), холдинг, траст

Термин «концерн» был заимствован из немецкого языка и неразрывно связан с историей развития экономики Германии и особенностями немецкого законодательства. В законодательстве других стран «концерн» не является правовой категорией, но сам термин получил определенное распространение в зарубежных школах экономической теории и практике деятельности объединений компаний.

⁴ Хотя в институциональной экономике данные формы все же становились объектом внимания.

Вместе с тем, по своей сути «концерн» представляет собой группу компаний одной отрасли, но разных сфер деятельности, например, производственные компании, ремонтно-эксплуатационные компании, научно-исследовательские институты. Другой разновидностью групп компаний является конгломерат, объединяющий в себе компании разных отраслей и сфер деятельности. Есть и третья разновидность групп компаний — это группа, включающая компании, объединенные по вертикальному принципу, т.е. связанные общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта: поставщиков сырья и комплектующих, изготовителей узлов и деталей, сборщиков конечного изделия, продавцов и потребителей конечного продукта. Часто такие объединения называют «комбинат». Отметим, что данная разновидность почему-то отсутствует в приведенной выше типологии.

В русском языке слово «концерн» чаще используется по отношению к мультинациональным группам компаний Европы, примером может служить компания «Сименс». По отношению к американским объединениям обычно употребляется термин «группа компаний». При этом в западной экономике такая особая организационная разновидность объединения, как финансово-промышленная группа, отсутствует как форма предпринимательского объединения, ФПГ является порождением отечественной экономико-правовой мысли⁵. Таким образом, по своей сути дефиниции «группа компаний», «бизнес-группа», «корпоративная группа», «финансово-промышленная группа» и «концерн» (применительно к экономике Германии) являются синонимами.

При этом группа компаний может быть создана с использованием двух видов правовых механизмов:

⁵ С 1993 г. в России действовал Указ Президента РФ № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации», которым было утверждено Положение о ФПГ и порядке их создания, однако на сегодняшний день данный указ утратил силу.

1) на основе системы долевых участия (основанных на праве собственности или доверительном управлении акциями/долями), экономической субординации и корпоративном контроле;

2) на основе договора между компаниями, объединяющимися в группу.

При использовании первого механизма группа компаний приобретает форму холдинга. В случае объединения в холдинг на основе доверительного управления такое объединение соответствует определению треста. При использовании второго механизма она больше напоминает форму консорциума.

По форме концерн не отличается от треста, но если трест создается для захвата рынка, то концерн — объединение прежде всего производственного характера⁶. Вместе с тем, изначально трест предполагает консолидацию, осуществляемую с помощью инструментов доверительного управления, как и концерн, который может быть создан с помощью инструментов доверительного управления, перехода прав собственности или договора. И захват рынка происходит за счет консолидации, при этом не важно, осуществлялась она с помощью треста, концерна или другой формы объединения.

Синдикат, консорциум, пул

Данные формы не являются предметами самостоятельного правового регулирования ни в России, ни в странах с развитой рыночной экономикой.

Во Франции, откуда был заимствован данный термин, под синдикатом понимались различного рода союзы между компаниями и/или наемными работниками. В прочих странах термин стал применяться главным образом для обозначения лишь одного из видов предпринимательских союзов — именно таких, которые ставят своей главной целью

достижение более выгодного для их участников уровня прибыли путем совместного регулирования сбыта своих продуктов, закупки необходимых для производства предметов и самого производства. Именно в смысле объединения, нацеленного на ограничение конкуренции, синдикаты сделались интернациональным термином, и часто рассматривались как разновидность картеля.

Консорциум, как и синдикат, также является союзом компаний. Основное отличие между ними заключается в том, что данные союзы строятся вокруг разных функциональных элементов деятельности компаний-участников союза: если синдикат концентрируется вокруг совместного снабжения или сбыта товаров, то консорциум — вокруг других функциональных элементов деятельности его участников, связанных не только со сбытом, но больше с совместным производством, проведением совместных исследований и др. Поэтому синдикат — это снабженческо-сбытовой консорциум.

Пул по своей сути представляет собой «союз финансовых ресурсов», преследуя в качестве своей основной цели объединение финансов участников для реализации конкретного проекта, и последующее распределение прибыли, которую принесет проект, между участниками. Таким образом, пул можно определить как финансовый консорциум.

Вместе с тем, в современном употреблении термины консорциум и синдикат часто рассматриваются как взаимозаменяемые. Например, формой совместного финансирования банками является синдицированное (консорциальное) кредитование, под которым понимают совместное кредитование несколькими банками определенных проектов по одному кредитному договору, предполагающее определенную степень координации со стороны банков-кредитодателей⁷. Подобные термины используют

⁶ Энциклопедия предпринимателя / Синельников С. М. и др. СПб., 1994.

⁷ Овсяйко С. Синдицированные (консорциальные) кредиты // Юрист. 2010. № 8.

ся и в других отраслях деятельности. Так, понятия «сетевое синдицирование», «бартерное синдицирование», «синдицирование первого показа» фигурируют в телевизионном бизнесе и связаны с технологиями лицензирования программ и продажи эфирного времени⁸.

В России в качестве синонима консорциуму иногда рассматривают простое товарищество⁹, которое, в отличие от консорциума, описано в российском законодательстве, поэтому дает компаниям правовую основу для объединения, которое по всем признакам будет соответствовать определению консорциума.

Ассоциация

Ассоциация — это единственная в рассматриваемой типологии организационно-правовая форма. Остальные типы из данной классификации не имеют конкретной организационно-правовой формы. Но в типологии отсутствуют другие организационно-правовые формы, в частности, формы, созданные специально для объединения предпринимателей в составе некоммерческих организаций, например, союз и некоммерческое партнерство. Отметим также, что нередко для реализации совместных проектов компании создают совместные предприятия в форме хозяйственных обществ.

Картель

Каждый из описанных типов объединений, в котором компании, входящие в него, сохраняют свою самостоятельность, может принять форму картеля, если его участники будут осуществлять согласованные действия, запрещенные антимонопольным законодательством.

⁸ Луцкер А. П. Авторское право в цифровых технологиях и СМИ. М., 2005. С. 267–268.

⁹ Орлов А. И. Простое товарищество — эффективный способ объединения предпринимателей // КонсультантПлюс, 2004.

Стратегический альянс

Термин «стратегический альянс» является весьма неопределенным в силу того, что сам термин «стратегия» имеет множество различных трактовок. Не вдаваясь в рассуждения о стратегии, обратимся ко второй части данного словосочетания — к альянсу. Под альянсом обычно понимается союз, объединение компаний на основе формальных либо неформальных договорных обязательств¹⁰.

Таким образом, все рассмотренные выше типы, не предполагающие перехода прав корпоративного контроля, являются альянсами. Действительно, в литературе консорциум иногда называют «товариществом для единственной сделки», «стратегическим союзом» или «стратегическим альянсом»¹¹. Есть и другое мнение, что консорциум — «проектный альянс», предполагающий менее короткий период существования, чем стратегический альянс¹². Но разграничение на стратегию и тактику не связано ни с количеством сделок, для которых альянс создается, ни с протяженностью его существования во времени. И это означает, что консорциум может представлять собой не только стратегический, но и тактический альянс, а также не только консорциум, но и картель, и пул, и синдикат, и ассоциации могут быть отнесены к альянсам¹³.

Заключение

Таким образом, представляется проблемным создание универсальной классификации, которая охватывала бы все ана-

¹⁰ <http://ru.wikipedia.org>.

¹¹ Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. Научно-практическое издание. М.: Волтерс Клувер, 2006. С. 100–104.

¹² Гареев Т. Р. Основы международного маркетинга: учебное пособие. Калининград: изд-во РГУ им. И. Канта, 2008.

¹³ Подробнее о стратегических альянсах см. в Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. № 6.

лизируемые в статье формы объединений и упорядочивала их в рамках единой типологии. Это обусловлено возникновением и научным осмыслением данных форм в разных исторических и экономических контекстах, в странах с разными нормами права и языками, в различных областях научных знаний.

Список литературы

1. *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №6.
2. *Кинёв А. Ю.* Правоприменительная деятельность в сфере борьбы с картелями. URL: <http://www.consultant.ru/law/interview/kinev.html>. 30 октября 2009 г.
3. *Боуш Г. Д., Мадгазин Д. И.* Место бизнес-кластеров среди смежных форм интеграционных объединений хозяйствующих субъектов // Вестник Удмуртского университета, 2011, вып. 4. С. 8–13.
4. *Гареев Т. Р.* Основы международного маркетинга: учебное пособие. Калининград: изд-во РГУ им. И. Канта, 2008.
5. *Гужва Е. Г., Агапов И. А.* Формы интеграции предпринимательских структур: теоретический аспект // Экономическое возрождение России. 2011. №3 (29). С. 281–285.
6. *Шиткина И. С.* Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. Научно-практическое издание. М.: Волтерс Клувер, 2006. С. 100–104.
7. *Коваленко А. И.* Конкурентная природа интеграционных стратегий бизнеса // Ученые записки: сборник научных трудов. Выпуск 6. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011.
8. *Луцкер А. П.* Авторское право в цифровых технологиях и СМИ. М., 2005. С. 267–268.
9. *Масленников П. В., Вожаев В. В., Задорожный А. А.* Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. Кемерово, 2005. — 98 с.
10. *Матвиенко Д. Ю.* Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. №6.
11. *Орлов А. И.* Простое товарищество — эффективный способ объединения предпринимателей // КонсультантПлюс, 2004.
12. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3. С. 45–49.
13. *Овсейко С.* Синдцированные (консорциальные) кредиты // Юрист. 2010. №8.
14. *Трофимова Л. Б.* Структуризация форм и видов объединения компаний в соответствии с МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» // Международный бухгалтерский учет. 2011. №9.
15. Указ Президента РФ №2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации».
16. Энциклопедия предпринимателя / Синельников С. М. и др. СПб., 1994.

D. Matvienko, Lecturer, MFPU «Synergy», Moscow, DMatvienko@mfp.ru

FORMS OF COMPANIES AND FIRMS INTEGRATION

Forms of companies and firms integration (syndicate, consortium, conglomerate, strategic alliance, association, etc.) are discussed, differentiation heterogeneity of this forms in some existing classifications validated, comparison and sorting is performed.

Key words: integration, collaboration, cooperation, integration forms.

Дмитриева С. И., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Академии Труда и социальных отношений, г. Москва, almo1212@yandex.ru



АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА

В статье рассмотрена классификация инновационных стратегий в зависимости от модели поведения предприятий в рыночных условиях и в зависимости от инновационных целей. Обоснованы факторы, позволяющие определить, будет компания «генерировать идеи» или слепо «имитировать». В результате анализа инновационных стратегий предложен алгоритм разработки инновационной стратегии промышленного холдинга.

Ключевые слова: инновационная стратегия, инновационное развитие, имитация, инновация, промышленный холдинг.

Введение

Понятие «стратегия» в современной интерпретации — это комплексные действия управленческого характера, которые направлены на усиление позиции организации и удовлетворение потребностей клиентов, способствующие выполнению миссии организации и достижению поставленных ею целей.

Следует отметить, что формирование инновационной стратегии должно происходить с учетом основных базисных процессов как в самой организации, так и в ее внешней среде, а также возможности роста инновационного потенциала организации.

Инновационной стратегии промышленного холдинга нужно ориентироваться на будущее и учитывать постоянные изменения внешней среды, широко использовать инновационный потенциал входящих в холдинг дочерних организаций, характеризоваться гибкостью и способностью к быстрой адаптации к новым рыночным условиям.

Следовательно, достичь желаемого результата в холдинге невозможно без формирования инновационной стратегии, которая

была бы способна наиболее эффективно связывать все инновационные процессы организации.

Классификация инновационных стратегий

Единой модели инновационной стратегии, как и единого стратегического управления для всех предприятий, не существует по одной простой причине — каждая компания по своим характеристикам уникальна. Отсюда следует, что содержание стратегического управления инновационным процессом также уникально, и для каждой компании существует своя специфическая форма. Тип инновационной стратегии зависит от внешних и внутренних факторов.

Стратегия рыночного лидера подразумевает внедрение базисных (радикальных) инноваций, включающих создание принципиально новых видов продукции, технологий, методов организации и управления. Стратегии последователя придерживаются организации, внедряющие улучшающие инновации.

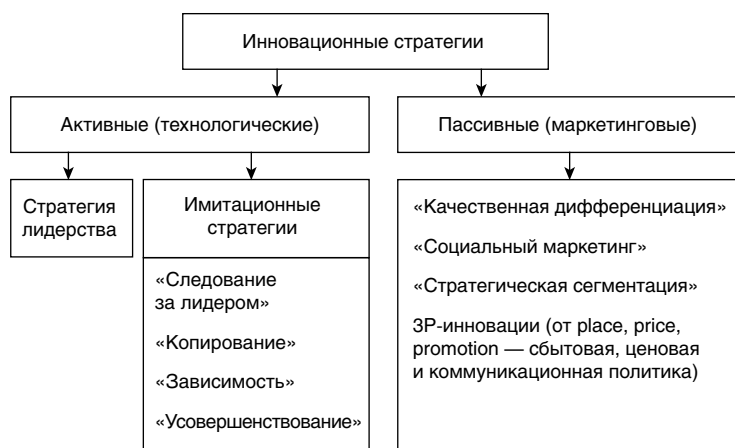


Рис. 1. Классификация инновационных стратегий в зависимости от модели поведения предприятия на рынке

Б. Санто приводит следующую классификацию стратегий¹:

- по характеру «плановиков» и «реализаторов»: институциональные (на уровне предприятия) и центральные (на государственном уровне);
- по предметному содержанию на уровне предприятий различают стратегии в области исследований и разработок, продуктовой структуры, рынка, финансов, организации и т. п., являющиеся составными частями долгосрочной инновационной стратегии;
- по «менеджерскому поведению»: традиционная, оппортунистская, имитационная, оборонительная, зависимая, наступательная.

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения компании в новых рыночных условиях, можно выделить две группы стратегий: активные и пассивные (рис. 1).

Нашим соотечественником Л. Г. Раменским была предложена теория типов конкурентных стратегий, независимо переоткрытая и выведенная на качественно новый уровень через 40 лет британским экологом Д. Грай-

мом². Тип стратегии по Раменскому–Грайму отражает способность объекта противостоять конкуренции и захватывать тот или иной объем гиперпространства экологических ниш, переживать стрессы, восстанавливаться после нарушений. *Главными детерминантами для определения стратегии являются конкуренция, стресс и нарушение (disturbance).*

Согласно этому подходу стратегическое поведение подразделяется на четыре вида: виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия, коммутантная (соединяющая) стратегия, эксплерентная (пионерская) стратегия.

Естественный рост фирмы в ходе цикла жизни часто сопряжен с последовательной сменой стратегий. Свое развитие данный подход получил в работах швейцарского эксперта Х. Фризевинкеля, который предложил обозначения типов инновационных фирм, ассоциируемые с животным миром («лисы», «слоны» «львы», «мыши» и т. д.)³.

В основе другого подхода к классификации инновационных стратегий лежит определение

¹ Санто Б. Инновация как средство экономического развития: пер. с венг. М.: Прогресс, 1990. С. 296–302.

² Grime J. P. Vegetation classification by reference to strategies // Nature. 1974. V. 250. July 5. P. 26–31.

³ Подробнее см.: Панкрухин А. П., Соловьев В. А. Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга: учеб. пособие. М., 1991.

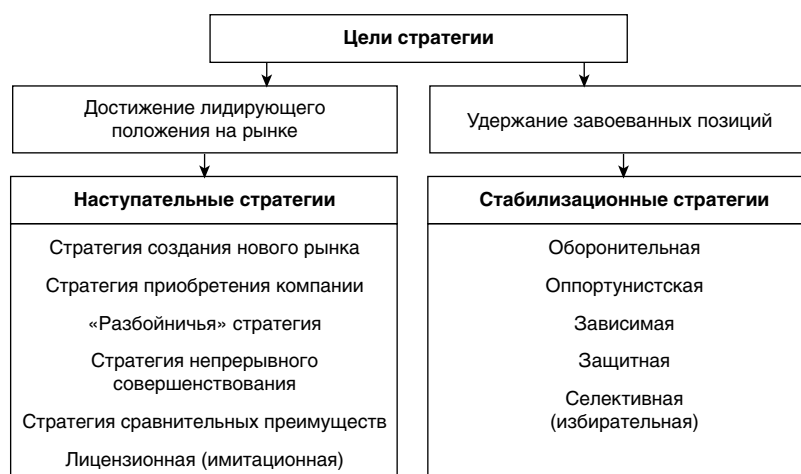


Рис. 2. Классификация инновационных стратегий в зависимости от инновационных целей

цели разрабатываемой стратегии. В качестве таких целей рассматривается достижение лидирующего положения на рынке либо удержание завоеванных позиций (рис. 2).

Данная классификация расширяет и дополняет деление инновационных стратегий по «менеджерскому поведению», предложенное Б. Санто.

Интересна точка зрения на разделение стратегий Н. Ю. Кругловой⁴. Выделение их разновидностей автор производит исходя из понятия конверсии. При этом под конверсией деятельности предприятия предлагается понимать непрерывную цепь разнообразных реакций на изменения внешней среды и, прежде всего, рынка товаров и технологий. Новшества, вносимые конверсией, могут иметь различную степень радикальности: от смены каналов распространения продукции (осуществляемой без изменения технологии производства) до коренного изменения технологической специализации. Среди наиболее типичных стратегий, по мнению Н. Ю. Кругловой, можно выделить следующие:

- стратегия частичного изменения ассортимента продукции;

- стратегия полной смены ассортимента;
- стратегия изменения технологической специализации.

- адаптация приоритетов деятельности предприятия к требованиям рынка по стадиям жизненного цикла технологии/спроса.

Кроме того, в литературе по стратегическому и инновационному менеджменту можно встретить другие варианты классификации инновационных стратегий, в той или иной мере соответствующие перечисленным выше способам.

Однако следует заметить, что существует также классификация инновационных стратегий относительно внутренней среды (рис. 3).

Каждая из инновационных стратегий имеет свой набор правил и методов, но поскольку при формировании стратегии конкретной организации зачастую используется смесь из представленных выше инновационных стратегий, то аналогично переплетаются также и их инструменты и методологии.

На сегодняшний день в наличии есть множество различных типов методик и инструментов: концептуальные и математические модели, контрольные перечни, сравнительный анализ, конкретные методики (например, оптимизация стоимости и развертывание функций качества) и методы (такие

⁴ Стратегический менеджмент. Учебник 2-е изд. / Круглова Н. Ю., Круглов М. И. М.: Высшее образование, 2004. С. 255.



Рис. 3. Классификация инновационных стратегий относительно внутренней среды

Источник: составлено автором на основании Катаев А. Е. Совершенствование оценки и управления конкурентоспособностью предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2006. — 179 с. РГБ ОД, 61:07–8/1035.

как PERT⁵, CPA). Многие из них основаны на академических эмпирических исследованиях, другие были разработаны в промышленности или консультантами, работающими в промышленности. Некоторые из них широко применяются, в то время как другие полезны только в конкретных контекстах.

Имитация или инновация

Механизм управления инновационной деятельностью всегда направлен на достижение конкретных инновационных целей путем воздействия на факторы, обеспечивающие их достижение. Механизм управ-

ления инновационным развитием холдинга зависит от субъектов инноваций. Субъекты инновационного развития промышленного холдинга могут выступать как новаторы, генерирующие новые идеи, или как имитаторы, которые воспроизводят новые (чужие) идеи.

Дилемма «имитировать или не имитировать» всегда встает перед компаниями, испытывающими нехватку технологий. Как правило, компании начинают как имитаторы, а затем учатся. Несмотря на то что имитация представляет собой первоочередной образ действия, понимание имитации от компании к компании будет разниться. Для некоторых компаний имитация будет стратегией, а для некоторых кратковременной тактикой.

К двум факторам, позволяющим определить, будет компания «генерировать идеи» или слепо «имитировать», относят:

1) способность поглощать и познавать новое, а именно признавать, ассимилировать и применять знания, помогающие лучше усваивать и перенимать внешние ресурсы;

⁵ Прим. авт. Program (Project) Evaluation and Review Technique (сокращенно PERT) — техника оценки и анализа программ (проектов), которая используется при управлении проектами. PERT — это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. В особенности анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта.

2) доступные дополнительные активы, которыми фирма располагает, такие как специализированные производственные мощности, доступ к каналам сбыта, сетям услуг и соответствующим технологиям.

Эти факторы зависят от выбранного пути развития компании и могут внести значительный вклад в ее успех. Следовательно, способность в будущем разрабатывать новые продукты зависит от способности соответствовать стратегическому намерению с существующими ресурсами и знаниями.

Таким образом, компании, обладающие способностью определять, ассимилировать и применять внешние знания и в то же время способностью применять полученные знания, выберет инновационный путь развития. Они не просто будут стремиться имитировать своих конкурентов, а начнут свою собственную, более систематическую инновационную деятельность. В случае, когда компании не хватает необходимых качеств, она вынуждена будет просто слепо имитировать.

Разработка инновационной стратегии промышленного холдинга

Как уже отмечалось выше, единой, успешной для всех предприятий модели инновационной стратегии не существует. Выбор стратегии зависит от множества факторов, в том числе от рыночной позиции предприятия, динамики ее изменения, производственного и технического потенциала предприятия, производимого продукта или услуг, состояния экономики, культурной среды и пр.

Оценка выбранной стратегии осуществляется посредством анализа того, насколько учтены проблемы рынка, а также в соответствии с принципами инновационного развития холдинга. Кроме этого, извлечение знаний является ключевым фактором в процессе стратегического развития. Разработку инновационной стратегии холдинга предложено разделить на три этапа (рис. 4).

Структуры промышленного холдинга представляют собой интегрированную сеть. Большинство крупных холдингов являются организациями комбинированного типа, что выражается в централизованном управлении в сочетании со структурой полунезависимых, но связанных дочерних обществ.

Организационная структура холдинга позволяет нескольким структурам промышленного холдинга работать над одним проектом одновременно при общей координации из центра, который, как правило, закрепляется за материнской компанией. При этом инструментарий управления проектами позволяет отдельным структурам отслеживать ход разработки инноваций, экспериментальных исследований, адаптации и внедрения.

Таким образом, эффективность инновационного развития промышленного холдинга возможна только в том случае, если формируется *единая инновационная стратегия для всех дочерних предприятий компании*. Определяются стратегии дочерних обществ и их составляющие, которые в дальнейшем аккумулируются, и с учетом всех этих стратегий формируется общая стратегия холдинга (рис. 5).

Инновационная стратегия промышленного холдинга должна ориентироваться на бу-

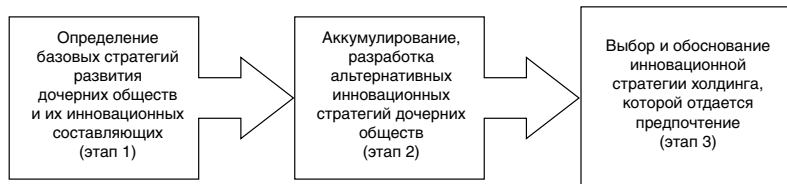


Рис. 4. Последовательность разработки инновационной стратегии холдинга

Источник: разработано автором.

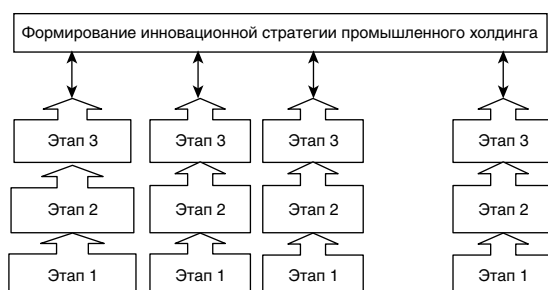


Рис. 5. Формирование инновационной стратегии промышленного холдинга

Источник: разработано автором.

дущее и учитывать постоянные изменения внешней среды, широко использовать инновационный потенциал входящих в холдинг дочерних организаций, характеризоваться гибкостью и способностью к быстрой адаптации к новым рыночным условиям.

Заключение

Подводя итог, считаем важным отметить, что инновационная стратегия промышленного холдинга будет считаться успешной в том случае, если приведет к новому продукту или услуге, которые будут хорошо продаваться. Поэтому необходимо использовать синергию различных методик и инструментов управления инновационной системой промышленного холдинга с целью максимального «покрытия» недостатков одно-

го метода достоинствами другого. Каждая компания должна самостоятельно выбирать, по какой методике работать и какой набор инструментов при этом использовать, но хочется обратить внимание на то, что комплексный подход к решению задач управления не единожды доказывал свою эффективность.

Список литературы

1. Б. Санто. Инновация как средство экономического развития: пер. с венг. М.: Прогресс, 1990.
2. Grime J. P. Vegetation classification by reference to strategies // Nature. 1974. V. 250. July 5.
3. Миркин Б. М. О типах эколого-ценотических стратегий у растений // Журнал общей биологии. 1983, Т. XLIV, № 5.
4. Панкрухин А. П., Соловьев В. А. Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга: учеб. пособие. М., 1991.
5. Стратегический менеджмент. Учебник 2-е изд. / Круглова Н. Ю., Круглов М. И. М.: Высшее образование, 2004.
6. Катаев А. Е. Совершенствование оценки и управления конкурентоспособностью предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2006.
7. Терентьев Н. Е. Риски инновационного развития и повышение конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2008. № 3(9).
8. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.

S. Dmitrieva, PhD (Economics), Lecturer, Academy of Work and Social Relations, Moscow, almo1212@yandex.ru

ALGORITHM FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGIES IN INDUSTRIAL HOLDING

In the article classification of innovative strategy depending on model of behavior of the enterprises in market conditions and depending on the innovative purposes is considered. The factors allowing to know will the company «generate ideas» or blindly «replicate» are defined. As a result of the analysis of innovative strategy, the author offers the algorithm of development of innovative strategy of industrial holding.

Key words: innovative strategy, innovative development, imitation, innovation, industrial holding.

Курчеева Г. И., канд. экон. наук, доцент
Новосибирского государственного технического
университета, kurcheeva@yandex.ru

Макурина Ю. А., канд. экон. наук, доцент
кафедры статистики Сибирского университета
потребительской кооперации, г. Новосибирск,
mak-july@yandex.ru



ИННОВАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ

Статья направлена на систематизацию знаний об основных субъектах и объектах, принципах формирования маркетинга инноваций и инновационного маркетинга, установлению взаимосвязи и взаимозависимости основных понятий. Авторы раскрывают конкурентные преимущества фирмы, обеспечиваемые этими видами маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг, инновация, инновационная деятельность, инновационные технологии, маркетинговые инновации, маркетинг инноваций, инновационный маркетинг, конкурентные преимущества.

Введение

Переход экономики России на рыночные условия хозяйствования выявил большое количество проблем, особенно в области управления (организациями, сбытом, продвижением и т. п.). Тенденция такова, что на рынке сохраняются те субъекты хозяйствования, которые создадут эффективную систему взаимодействия инновационного маркетинга и маркетинга инноваций. Анализ предпринимательской деятельности за длительный период показал, что при среднем сроке жизни предприятия 10–20 лет, более длительный срок жизни имеют те компании, для которых приоритетными являются люди, а не активы. Для которых цель — удовлетворение потребностей всех субъектов рынка, включая и сотрудников, которых

привлекают к разработке и реализации инноваций в производственной, сбытовой деятельности и маркетинге, как инструменте продвижения и позиционирования, повышения конкурентоспособности предприятий.

Маркетинг как наука, изучающая различные аспекты обмена, в наибольшей степени соответствует задачам, стоящим перед отечественной инновационной сферой. Работа с инновациями требует качеств, присущих предпринимателям. Эффективность инновационной деятельности зависит от уровня потенциала маркетинга инноваций и инновационного маркетинга и их составляющих, таких как инструментарий маркетинга, уровень человеческого капитала в организации. Необходимо оценить возможности российских предприятий для определения направлений их инновационного развития

в соответствии со спецификой конкурентоспособных видов деятельности.

Актуальность исследования

В современных условиях инновационный маркетинг и маркетинг инноваций предлагают действенные средства для решения возникающих проблем, обеспечивают эффективность хозяйственной единицы на основе объединения усилий менеджеров, производственников, технических специалистов и коммерческих работников. Чтобы выяснить роль и значение инновационного маркетинга и маркетинга инноваций, определим эти понятия.

Уточнение сущностного содержания понятий «инновационный маркетинг» и «маркетинг инноваций» включает установление явлений, относящихся к понятиям «маркетинг» и «инновация», на основании выявления из общей совокупности понятий, определяющих и характеризующих оба понятия одновременно. Таким образом, дополнительно уточним признаки, определяющие качество содержания понятий «инновационный маркетинг» и «маркетинг инноваций».

Маркетинговая деятельность сложна и динамична, об этом свидетельствует существование огромного множества трактовок понятия «маркетинг». Каждый автор вкладывает в его содержание свой смысл (рис. 1).

Известный автор работ по маркетингу и менеджменту Ф. Котлер дает следующее определение маркетинга: «Это упорядоченный и целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности»¹.

Учитывая характер проводимых исследований, будем понимать под *маркетингом* управленческую концепцию, ориентированную на эффективное использование потенциальных возможностей и ресурсов пред-

приятий для удовлетворения потребителей и получения прибыли.

Современное развитие экономики, особенно в ее кризисные периоды, требует от высших менеджеров постоянного поиска эффективных инструментов повышения конкурентоспособности управляемых ими предприятий. В настоящее время внедрение инноваций является практически главным фактором обеспечения экономического развития страны.

Понятие инновации

В научной литературе существует несколько десятков определений понятия «инновация». Несмотря на кажущуюся простоту, понятие «инновация» является весьма многогранным. И в экономической литературе в настоящее время нет его единого толкования. Как сложная, объемная категория инновация исследуется в разных измерениях. В зависимости от предмета и метода исследования инновация рассматривается:

- как результат (Н. Н. Молчанов, Э. А. Уткин, А. С. Кулагин, С. Д. Бешелев и др.);
- как изменение (Ю. В. Яковец, Л. С. Бляхман, Ф. Валента, А. И. Пригожин и др.);
- как процесс (Б. Санто, Б. Твисс, Т. Брайан, В. Л. Макаров, В. Г. Медынский и др.).

За основу возьмем вариант, предлагаемый большим экономическим словарем. В самом широком понимании инновация — это конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, или нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности². Инновационная идея может иметь разную степень новизны. Представители Гарвардской школы бизнеса считают, что большинство новинок, попадающих на рынок, относятся к разряду «рядовых»,

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.

² Большой экономический словарь / сост. А. Н. Азрилиян. 7-е изд. М.: Институт новой экономики, 2007.

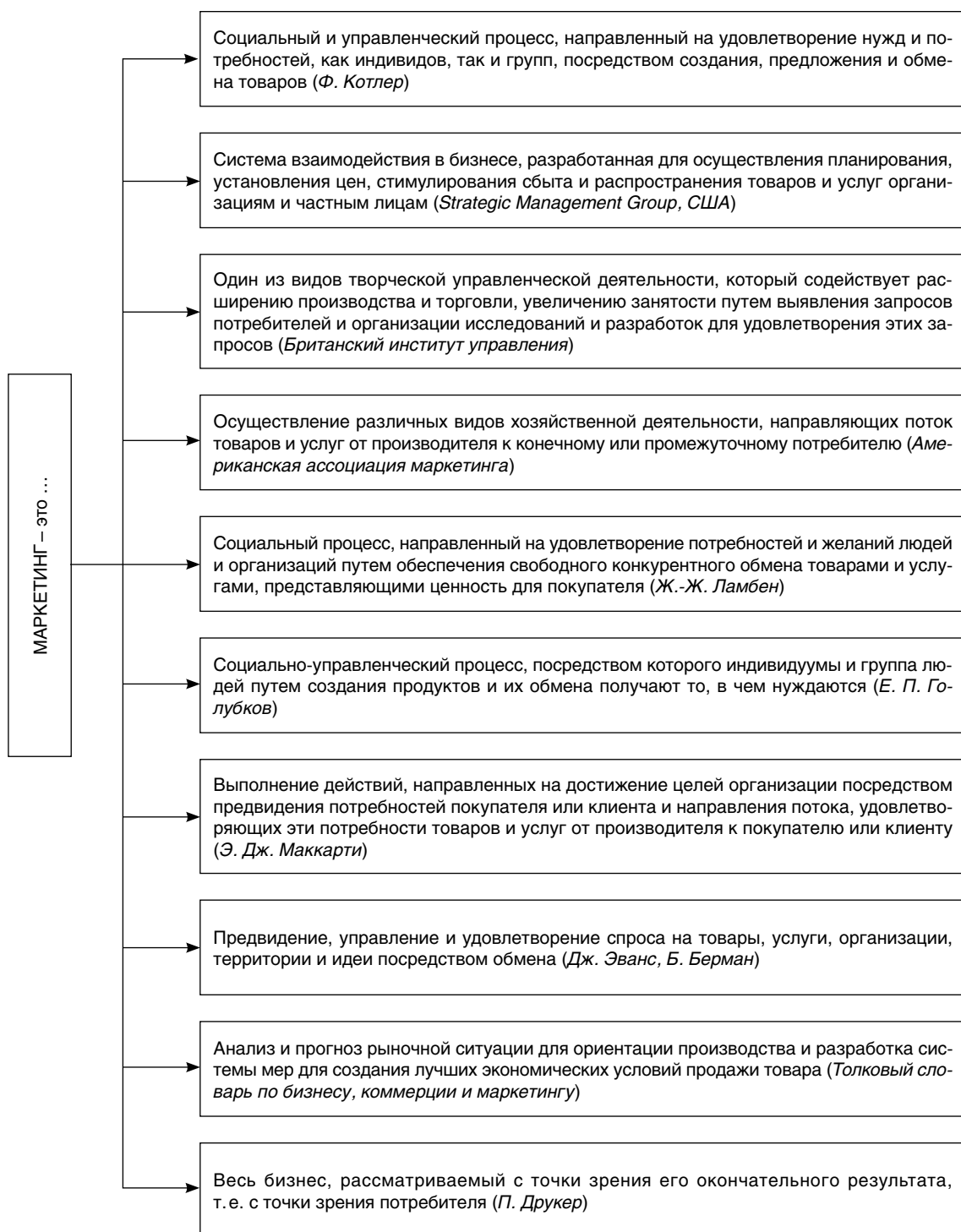


Рис. 1. Некоторые определения маркетинга, приведенные в отечественных и зарубежных источниках

т.е. не отличающихся какой-то особой новизной или оригинальностью технологического решения (рис. 2)³.

Понятийный аппарат науки позволяет отнести к основным понятиям, характеризующим маркетинг, все составляющие компоненты маркетинга: потребитель, продукт, цена, расположение. В то время как к понятиям, характеризующим как маркетинг инноваций, так и инновационный маркетинг, помимо инновации, относятся: инновационная деятельность, потенциал маркетинга.

Инновационная деятельность — деятельность, направленная на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования⁴. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары/услуги или товары/услуги с новыми качествами.

Предназначение маркетинга инноваций

Формирование рынка и рыночных отношений в инновационной сфере способствовало развитию маркетинга инноваций как специфического направления деятельности фирм, работающих на этом рынке.

К важнейшим понятиям маркетинга инноваций и инновационного маркетинга авторы относят понятие потенциала, поскольку оно тесно связано со структурой целей, отражает взаимосвязь понятий и определяется авторами как «совокупность возможностей» предприятия в реализации инновационной функции маркетинга. В то же время это «мера готовности» предприятия осуществлять стратегию, ориентированную на внедрение новых продуктов. Каждая из составляющих потенциала маркетинга имеет специфику

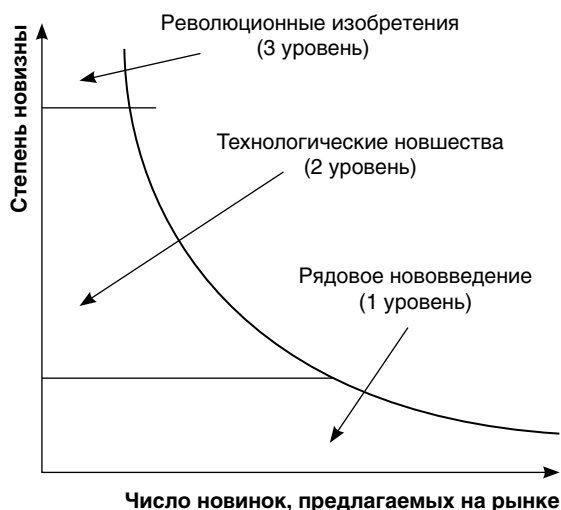


Рис. 2. Типы нововведений

в использовании и обеспечении инновационного процесса, подлежит влиянию различных факторов и, в зависимости от уровня развития, может быть отнесена к сильным или слабым сторонам предприятия. Количественная оценка потенциала маркетинга инноваций позволяет выявить скрытые резервы в инновационном развитии организаций и, следовательно, увеличить отдачу от инвестиций в составляющие потенциала маркетинга инноваций в результате более обоснованного применения всех ресурсов организации, включая и маркетинговые.

Маркетинг инноваций можно определить как процесс, направленный на организацию взаимодействия фирмы с внешней средой для продвижения и продажи инновации с целью получения коммерческого результата⁵.

Следовательно, основные задачи маркетинга инноваций — сделать так, чтобы инновационные продукты в качестве товаров представляли ценность и полезность для потенциальных потребителей, проинформировать их об этом и обеспечить доступность товара. Решение данных задач обеспечи-

³ Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. I. Предприниматель и предпринимательство: пер. с англ. / общ. ред. В. С. Загашвили. М.: Прогресс, 1993.

⁴ Большой экономический словарь / сост. А. Н. Азрилян. 7-е изд. М.: Институт новой экономики, 2007.

⁵ Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Маркетинг инноваций. Научно-практическое издание. Новосибирск: НГУ, 2005.

вается путем использования методов маркетинга, таких как исследование рынка и потребностей потенциальных потребителей; поиск возможных сфер применения инновационного продукта; организация его продвижения на рынок; использование методов ценообразования, а также разнообразных форм и методов продажи.

Маркетинг инноваций — это вывод новых продуктов на рынок. Маркетинг инноваций учитывает факторы, как необходимые, так и препятствующие эффективному продвижению новшеств на рынок. Маркетинг инноваций обеспечивает все этапы инновационного процесса организации, используя методологию современного маркетинга от создания нового продукта до признания продукта рынком.

Таким образом, под *маркетингом инноваций* будем понимать управленческую концепцию, ориентированную на эффективное использование потенциальных возможностей и ресурсов предприятий для удовлетворения потребителей и получения прибыли путем разработки и внедрения инноваций.

Маркетинг инноваций — это технология использования комплекса маркетинговых мер на протяжении всего жизненного цикла инновации.

Предназначение инновационного маркетинга

Под инновационным маркетингом ряд ученых понимает применение новых технологий в маркетинге, а также процесс внедрения инноваций, т.е. развитие новых направлений среди традиционных маркетинговых инструментов⁶.

Таким образом, инновационный маркетинг решает накопившиеся проблемы, связанные с необходимостью организации вы-

делиться на рынке, заявить о себе, создать определенный положительный образ. Инновационный маркетинг разрабатывает инновационные приемы, способы, методы рыночной активности с учетом принятой компанией маркетинговой стратегии. К таким приемам относятся партизанский, вирусный и другие типы маркетинга. Инновационный маркетинг — это маркетинг новыми путями.

Инновационные технологии — наборы методов и средств, поддерживающих этапы реализации нововведения⁷. Различают такие виды инновационных технологий: внедрение, тренинг (подготовка кадров и инкубация малых предприятий), консалтинг, трансферт, аудит, инжиниринг.

Классическим определением инновационного маркетинга считается концепция, согласно которой организация должна непрерывно совершенствовать продукты и методы маркетинга⁸. Современное представление инновационного маркетинга рассматривается в концепции инновационного менеджмента. Так, Л. Оголева считает, что понятие «инновационный маркетинг» шире, чем «маркетинг инноваций», и включает специфические элементы философии мышления, совершенствование стиля управления и поведения на рынке, целью которых является органичное, а не навязанное со стороны новаторство⁹.

По мнению Е. Голубкова, под инновационным маркетингом следует понимать концепцию маркетинга, согласно которой организация должна непрерывно совершенствовать продукты и методы маркетинга¹⁰.

⁷ Большой экономический словарь / сост. А. Н. Азрилиян. 7-е изд. М.: Институт новой экономики, 2007.

⁸ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. М., СПб.: Вильямс, 2001.

⁹ Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под ред. Л. Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М, 2004.

¹⁰ Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. М.: Финпресс, 2003.

⁶ Кравченко Н. А., Кузнецова С. А., Маркова В. Д. и др. Проблемы формирования российской инновационной системы и развития конкурентоспособности предприятий / под ред. В. В. Титова. Новосибирск: ИЗОПП СО РАН, 2009.

Это достаточно широкое понятие, оно охватывает, по сути, все классификационные группы продуктов — от массовых потребительских до единичных высокотехнологичных продуктов.

В целом, инновационный маркетинг складывается из двух составляющих (рис. 3):

1) маркетинг инноваций, начиная с изучения спроса, разработки концепции нового товара (инновации), создания опытного образца, его тестирования и т. д.;

2) маркетинговые инновации как таковые, т. е. новые подходы к использованию инструментов маркетинг-микс, в том числе инновационные методы.

Метод можно считать инновационным, если он:

а) впервые применяется на конкретном рынке, для конкретного товара или услуги, для конкретного сегмента рынка и т. д.;

б) может не соответствовать и даже противоречить сложившимся представлениям в данной области;

в) экономически высокоэффективный;

г) относится к методам маркетинговой подготовки (обработки) несуществующих пока товаров/услуг.

Таким образом, традиционно суть маркетинга сводится к созданию системы, обеспечивающей существование и развитие предприятия в условиях рынка. А система инновационного маркетинга представляет метод ведения бизнеса, при котором внутренняя взаимосвязь важных элементов и общая целостность сочетаются с внешней стройностью на основе удовлетворения запросов клиентов¹¹.

На основе вышесказанного можно дать следующее определение: инновационный маркетинг — это такой метод ведения бизнеса, когда традиционный маркетинг дополняется новыми методами, инструментами и новыми возможностями создания иннова-

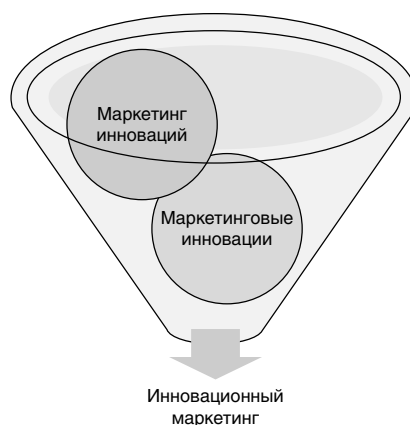


Рис. 3. Взаимосвязь инновационного маркетинга и маркетинга инноваций

ционных идей. Таким образом, если современные компании воспринимают маркетинг не как отдельную функцию внутрифирменного управления, а как концепцию управления фирмой в целом, то понятие инновационного маркетинга предполагает инновационное управление компанией с ориентацией на потребителя, рынок с помощью новых инструментов маркетинга. Инновационный маркетинг — это технология использования комплекса маркетинговых мер на протяжении всего жизненного цикла товара для адаптации к изменениям во внешней среде с целью получения долгосрочных преимуществ.

Сравнительный анализ маркетинга инноваций и инновационного маркетинга

Имеют ли инновационный маркетинг и маркетинг инноваций свою специфику, и в чем она заключается? Ответ на этот вопрос может быть получен при последовательном сравнении основных характеристик инновационного маркетинга и маркетинга инноваций и выявлении специфических проблем, формирующих задачи инновационного маркетинга и маркетинга инноваций (табл. 1).

Инновационный маркетинг дает возможность предприятию не только еще больше удовлетворить потребности потребителя, но и увеличить цену продукта, захватить ры-

¹¹ Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Маркетинг инноваций. Научно-практическое издание. Новосибирск: НГУ, 2005.

Таблица 1

Сравнительная характеристика маркетинга инноваций и инновационного маркетинга

Признак	Инновационный маркетинг	Маркетинг инноваций
Цель	Наиболее полное удовлетворение запросов покупателей, достижение эффективности и прибыльности предприятия на существующем и новых рынках, реализуемых посредством неординарных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих укрепление целевых позиций компании в интересах роста объемов сбыта продукции и увеличения доли рынка	Наиболее полное удовлетворение потребностей субъектов рынка, включая потребителей, сотрудников, партнеров, конкурентов, органы государственного управления
Объект	Экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность предприятий по выбору конкурентной позиции на рынке товаров-услуг, определению стратегии и новых способов их продвижения и распределения, разработке всех составляющих элементов комплекса маркетинга с учетом действия факторов внутренней и внешней среды	Инновационный процесс хозяйствующих субъектов, формирующий потенциальные и реальные потребности в рыночных инновациях
Предмет	Организационно-экономические и управленческие отношения, условия, принципы, модели и инструменты реализации маркетингового инструментария	Организационно-экономические и управленческие отношения, условия, принципы, модели и инструменты реализации маркетинга инноваций
Субъект	Деятельность конкретного собственника или топ-менеджера предприятия по всему циклу инновационного процесса, начиная с исследования рынка и разработки нового товара и заканчивая его реализацией конечному потребителю и получением дохода	Маркетинговое управление инновационным процессом, осуществляемое предпринимателем, интрапренером, менеджером на всех уровнях управления
Принципы	• Нацеленность на достижение конечного практического результата; • ориентация на захват определенной части рынка согласно долгосрочной цели; • интеграция исследовательской, производственной и маркетинговой деятельности в систему управления предприятия; • ориентация на долгосрочную перспективу, требующую проведения маркетинговых исследований, получения на их основе идей относительно инноваций, которые обеспечивают высокоэффективную хозяйственную деятельность; • применение взаимозависимых и взаимосогласованных стратегий и практики активного приспособления к требованиям потенциальных потребителей инновации с одновременным целенаправленным излиянием на их интересы	• Ориентация на субъекты рынка и их потребности, их формирование и максимальное удовлетворение за счет инноваций, комплексное научно-практическое исследование рынка, а также оценку возможностей предприятия к результативной инновационной деятельности (потенциал), к оценке обеспечения составляющих потенциала маркетинга инноваций; • принцип заинтересованности руководителя; • обеспечение долговременной результативности (доходности) производственно-коммерческой деятельности предприятия, что предполагает постоянный задел предпринимательских идей и новшеств
Инструменты	1) Новые виды продвижения и рекламы; 2) новые виды исследований; 3) новые способы позиционирования	1) Метод управления вывода новшества на рынок по слабым и сильным сигналам; 2) методика управления уровнем риска; 3) методика оценки потенциала маркетинга инноваций
Особенности применения	Относим ко всем уровням управления	Относим к реализации инновационной функции маркетинга

нок или создать новую нишу и благополучно занять ее.

Выделение и развитие маркетинга инноваций связано с ожиданиями рынка, изменением в структуре потребностей. Маркетинг инноваций формирует новые требования к управлению инновационной деятельностью. Связано это с появлением новых потребителей, у которых повысился уровень ожиданий относительно того, как организации должны удовлетворять их потребности. Новый тип потребителя характеризуется высоким уровнем образования, уверенностью в наличии множества новинок, творческим отношением к удовлетворению своих потребностей. Потребитель все больше включается производителями новшеств в инновационный процесс. Новые товары классифицируются по степени усилий, требующихся от потребителя для их освоения. При позиционировании оценивается степень изменения поведения потребителя и возможность приобретения им знаний, необходимых для потребления.

Необходимо отметить не только качественное изменение роли потребителя в маркетинговом управлении инновационной деятельностью, но и качественное изменение роли наемных работников, участников маркетингового управления. Новый тип наемных работников характеризуется стремлением к самовыражению и ответственности, что приводит к тому, что сотрудники желают получить больше самостоятельности в рамках существующей организационной структуры. Если организация ограничивает интрапренерскую деятельность, не обеспечивает условия для развития внутреннего предпринимательства, то у них развивается неудовлетворенность организацией, что приводит к снижению производительности труда и уходу в поисках условий для самореализации. Интрапренерство является инструментом, который обеспечивает решение задач, стоящих перед маркетингом инноваций, поскольку каждый сотрудник находится в состоянии готовности задуматься, какие инструменты маркетинга и на каком этапе инновационно-

го процесса целесообразно применить в соответствии с поставленной целью.

Конкурентные преимущества маркетинга инноваций и инновационного маркетинга

В настоящее время концепция конкурентных преимуществ фирмы признана экспертным сообществом в качестве важной составляющей теории конкурентного поведения фирмы.

Профессор Ю. Б. Рубин пишет, что под конкурентными преимуществами субъектов предпринимательского бизнеса следует понимать их более высокие достижения в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного субъекта бизнеса. Конкурентные преимущества выступают одновременно и как цели конкурентного соперничества субъектов бизнеса, и как инструменты такого соперничества¹².

Как представляется из данных выше определений, инновационный маркетинг и маркетинг инноваций обеспечивают фирме конкурентные преимущества, проявляющиеся в разных элементах и аспектах предпринимательства.

Маркетинг инноваций — это вывод новых продуктов на рынок, обеспечивающий тем самым устойчивые конкурентные преимущества фирмы по продукту и его потребительским свойствам.

Инновационный маркетинг — это набор маркетинговых инноваций, которые обеспечивают конкурентное преимущество фирмы в маркетинговых коммуникациях и каналах движения продукта к потребителю.

При этом оба вида маркетинга косвенно способствуют обеспечению конкурентного преимущества по цене продукта.

¹² Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. С. 32.

Заключение

Сравнительный анализ маркетинга инноваций и инновационного маркетинга показывает, насколько они тесно взаимосвязаны, насколько трудно провести границу, разделяющую эти области прикладного маркетинга. Объектом маркетинга инноваций следует считать маркетинговое обеспечение инновационного процесса, объектом инновационного маркетинга следует считать инновации в маркетинге. Выделение маркетинга инноваций связано с усложнением рыночных отношений, видов инноваций, необходимостью эффективного распределения инвестиций в обеспечение потенциала маркетинга инноваций.

Любое предприятие производит новые продукты с целью их быстрой реализации. Продажа позволяет не только вернуть затраченные средства, но и усилить свой имидж, обеспечить благополучное финансовое состояние в будущем, четко выявляя потребности своих покупателей и удовлетворяя их. Создание новшеств всегда было сильной стороной российской науки. Коммерциализация же инноваций либо отсутствовала вообще, либо была крайне несовершенной. Однако сегодня в конкурентной борьбе выигрывает тот, кто не только умеет производить инновации, но и организовывать их практическое применение.

Список литературы

1. Большой экономический словарь / сост. А. Н. Азрилиян. 7-е изд. М.: Институт новой экономики, 2007. — 1472 с.
2. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. М.: Финпресс, 2003. — 496 с.
3. Емельянова Е. Л. Маркетинг как конкурентное преимущество малого бизнеса // Современная конкуренция. 2009. № 5 (17).
4. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под ред. Л. Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М, 2004. — 238 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. М., СПб.: Вильямс, 2001. — 944 с.
7. Кравченко Н. А., Кузнецова С. А., Маркова В. Д. и др. Проблемы формирования российской инновационной системы и развития конкурентоспособности предприятий / под ред. В. В. Титова. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2009. — 280 с.
8. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Маркетинг инноваций. Научно-практическое издание. Новосибирск: НГУ, 2005. — 109 с.
9. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008.
10. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. I. Предприниматель и предпринимательство: пер. с англ. / общ. ред. В. С. Загашвили. М.: Прогресс, 1993. — 160 с.

G. Kurcheeva, PhD (Economics), Associate Professor, Novosibirsk State Technical University, kurcheeva@yandex.ru

Yu. Makurina, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Statistics, Siberian University of Consumer Cooperatives, Novosibirsk, mak-july@yandex.ru

MARKETING INNOVATION OR INNOVATIVE MARKETING IN SYSTEM OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF FIRM

This article aims to systematize knowledge of basic subjects and objects, the principles of forming marketing innovation and innovative marketing, establishment of intercommunication and interdependence of basic concepts. Authors reveal the competitive advantages of firm, providing by these types of marketing.

Key words: marketing, innovation, innovative activity, innovative technologies, marketing innovations, marketing of innovations, innovative marketing, competitive advantages.

Каганов В. Ш., канд. экон. наук, первый заместитель руководителя
Департамента образования г. Москвы, iac@educom.ru



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В КОНКУРЕНТНОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ

В статье анализируются представления ученых о концепции конкурентного позиционирования. Описываются направления использования системы корпоративного обучения в процессах конкурентного позиционирования предпринимательской структуры.

Ключевые слова: конкурентное позиционирование, предпринимательская структура, корпоративное обучение, человеческие ресурсы.

Введение

Корпоративное обучение является важной сферой отношений в системе управления человеческими ресурсами предпринимательской структуры. С этими отношениями исследователи прочно связывают обеспечение эффективности и производительности бизнеса, качество и скорость управления и администрирования предпринимательской структуры, качество обращающихся товаров, работ и услуг.

Прежде чем рассмотреть возможности использования процессов корпоративного обучения в стратегиях конкурентного позиционирования предпринимательской структуры, необходимо предварительно рассмотреть представления отдельных исследователей о концепции конкурентного позиционирования.

Два подхода

Конкурентное позиционирование, изначально возникшее в рекламном бизнесе

и ставшее популярным в США в 70-х годах прошлого века¹ как маркетинговый прием (оригинальное рекламное решение), позже в результате предельного научного абстрагирования, в частности в исследованиях по теории стратегического менеджмента и теории конкуренции, приобретает расширительные значения в парадигмах отраслевого стратегического анализа и конкурентного поведения фирмы.

Поэтому на сегодняшний день можно выделить две трактовки данных понятий, которые проявляются в двух неодинаковых подходах. Более широкий подход к конкурентному позиционированию помещает его в контекст направления конкурентного стратегического менеджмента. При более узком и прикладном подходе позиционирование представляет собой реализованную рекламную кампанию, описываемую в кон-

¹ Д. Траут и Э. Райс указывают, что развитие концепции позиционирования началось в 1972 г., когда в специализированном издании «Advertising Age» ими была опубликована серия статей по общим заголовком «Эра позиционирования» («The Positioning Era»).

тексте применения инструментов маркетинга. В дальнейшем для различения этих двух видов конкурентного позиционирования будем говорить соответственно о «стратегическом конкурентом позиционировании» и «маркетинговом конкурентном позиционировании».

Приведем примеры определений понятия «позиционирования», характерные для этих подходов, начиная с исторически более раннего и более узкого «маркетингового» понимания.

Наиболее полно понимание того, что называется «маркетинговым конкурентным позиционированием», раскрыли Д. Траут и Э. Райс², которые, хотя и не ставили перед собой цели дать полное научно-теоретическое его определение (и писали о просто «позиционировании»), но способствовали его однозначному формированию в силу неоднократного указания на принципиальное содержание такой деятельности. Так, по Трауту и Райсу позиционирование — это операция на сознании потенциальных покупателей, когда фирма позиционирует продукт в умах своих клиентов. Таким образом, позиционирование не касается действий производителя непосредственно с товаром, и поэтому нельзя назвать корректным выражение «позиционирование товара» (как будто фирма перевозит свой продукт с одного места на другое: располагает его на разных полках в магазине или привозит в разные регионы). Такое различие происходит от того, что, по мнению Траута и Райса, изменения в названии, цене или упаковке продукта — это не трансформация самого продукта, а косметические доработки, призванные обеспечить выгодные позиции продукта в сознании потенциальных покупателей. Позиционирование — это действия фирмы по самодифференцированию в сознании

клиента. Компании должны искать решение своих проблем не внутри товара и даже не внутри самой компании, а в сознании того, к кому они обращаются. Фокус внимания должен быть обращен на восприятие клиента, а не на реальные качества продукта.

В том же контексте, но более широко, позиционирование определяет и классик теории маркетинга Ф. Котлер: «Позиционирование — это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. Окончательный результат позиционирования товара — успешное создание ориентированного на рынок предложения ценности продукта — простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует приобретать и использовать товар компании-поставщика... На протяжении всего жизненного цикла товара продавцы должны создавать отличительную позицию для каждого товара и сообщать о ней рынку. Позиционирование — это разработка самого предложения и его образа с целью завоевания особого места в умах потребителей»³.

Далее, конкурентное позиционирование, как оригинальный рекламный прием, превращается в особое направление стратегического маркетинга целой компании, чему способствует, например, следующее определение: «Конкурентное позиционирование компании — это утверждение ее рыночных целей, т. е. того, чем будет конкурировать компания, и отличительного преимущества, или того, как она будет конкурировать... Для компании, цель которой состоит в получении доли рынка, а общий метод достижения этой цели — привлечение на свою сторону клиентов конкурирующих организаций,

² См., например, Дж. Траут, Эл Райс. Позиционирование. Битва за узнаваемость. С-Пб.: Изд-во Питер. 2004 г.

³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. СПб.: Изд-во Питер, 2006. С. 271, 276.

конкурентным позиционированием будет утверждение, как именно и в какой конкретно части рынка это произойдет»⁴.

В дальнейшем парадигма конкурентного позиционирования выходит за рамки исключительно маркетинговой стратегии и начинает применяться и исследоваться в стратегическом менеджменте и общей теории конкуренции.

Так, профессор Ю. Б. Рубин под конкурентной позицией понимает «конкретное положение субъекта предпринимательского бизнеса относительно его конкурентов. Соответственно, конкурентное позиционирование следует определить как выбор, приобретение (формирование) конкурентной позиции и ознакомление с ней своего окружения»⁵.

С ним соглашается А. В. Бабошин: «Конкурентное позиционирование — это процесс достижения конкурентной позиции, которая, в свою очередь, отражает уровень конкурентоспособности компании»⁶.

Система корпоративного обучения и конкурентное позиционирование предпринимательской структуры

В процессе корпоративного обучения предпринимательская структура обеспечивает основания для адекватного конкурентного позиционирования. Понятно, что компания не может осуществить конкурентное позиционирование, если не обладает соответствующими профессиональными компетенциями.

Для адекватного конкурентного позиционирования предпринимательской структуре необходимы способности:

- к конкурентному анализу отраслей и рынков, на которых она участвует;
- к оценке уровня интегральной конкурентной силы предпринимательской структуры в сравнении с интегральной силой конкурентов;
- к определению текущей и выбору желаемой конкурентной позиции;
- к разработке и реализации стратегии по достижению желаемой конкурентной позиции.

Но освоение и выработка персоналом фирмы перечисленных способностей не может быть адекватной в отрыве от непосредственной рыночной ситуации, независимо от отраслевых особенностей и корпоративной специфики фирмы. Стратегическому конкурентному позиционированию невозможно научить, если в процессе обучения им не заниматься, а только изучать теорию позиционирования, изучать отвлеченные примеры и кейсы, или рассматривать параметры и факторы внешней среды. Корпоративное обучение персонала, представляющее собой только распространение информации о методологии осуществления конкурентного позиционирования, неэффективно без дальнейшего закрепления результатов обучения и выработки практических навыков, составляющих само содержание профессиональной деятельности по конкурентному позиционированию. Поэтому в процессе корпоративного обучения персонала организуются и проводятся стратегические сессии, предоставляющие возможность осуществления самого конкурентного позиционирования. Таким образом, такое корпоративное обучение само по себе является деятельностью по конкурентному позиционированию, что невозможно без использования внутренней корпоративной информации, а значит, может быть реализовано только в «закрытом режиме» обучения. В данном аспекте корпоративное обучение

⁴ Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес-букс, 2005.

⁵ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2007. С. 158.

⁶ Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 2. С. 116.

используется как источник прямого ресурсного обеспечения.

Как было сказано выше, конкурентное позиционирование всегда предполагает коммуникативную составляющую, которая может быть реализована в процессе корпоративного обучения. Так, в процессе корпоративного обучения учащиеся (работники, контрагенты, клиенты) получают информацию, которая отражает занятые фирмой конкурентные позиции, достигнутые конкурентные преимущества. Подобное информирование является важным этапом закрепления и защиты достигнутой фирмой конкурентной позиции. В данном аспекте корпоративное обучение используется как инструмент конкурентного позиционирования.

Косвенным ресурсным обеспечением конкурентного позиционирования является практически любое корпоративное обучение персонала, которое способствует обеспечению способности предпринимательской структуры по дальнейшему наращиванию конкурентного потенциала. Любые дополнительно приобретенные и освоенные персоналом компетенции отражаются на конкурентном потенциале фирмы, что опосредованно способствует удержанию и развитию конкурентной позиции предпринимательской структуры.

Таким образом, корпоративное обучение:

- обеспечивает основания конкурентного позиционирования — способности предпринимательской структуры к конкурентному анализу отраслей и рынков, на которых она участвует, к оценке уровня интегральной конкурентной силы предпринимательской структуры в сравнении с интегральной силой конкурентов, к разработке конкурентной стратегии и выбору конкурентной позиции;
- знакомит субъектов конкурентного окружения (работников, контрагентов, клиентов) с изменяющимися конкурентными позициями и достигнутыми конкурентными преимуществами предпринимательской

структуры, что способствует закреплению конкурентной позиции;

- обеспечивает способности предпринимательской структуры по дальнейшему наращиванию конкурентного потенциала, что способствует удержанию и развитию конкурентной позиции предпринимательской структуры.

Последнее нуждается в дополнительном пояснении.

Корпоративное обучение, прямо наращивая компетенции работников и специалистов, повышает ценность человеческих ресурсов предпринимательской структуры и делает их более корпоративными, т. е. более инкорпорированными в информационно-технологическую систему фирмы. При этом обеспечивается уникальность человеческих ресурсов, т. е. их специфичность и отличительность от человеческих ресурсов конкурентов. Подобная уникальность может сформировать основания для конкурентного позиционирования фирмы среди конкурентов, например, по качеству сервиса, скорости обработки заказов.

Корпоративное обучение управленческих кадров предпринимательской структуры способствует повышению эффективности управления, что обеспечивает оптимальность применяемых способов использования человеческих ресурсов. Воздействие происходит на все уровни и функции корпоративного менеджмента. В результате корпоративного обучения у управленческих кадров повышается вариативность в способах постановки оперативных задач, мотивации и контроле за исполнением, принятии ситуационных, тактически и стратегических решений. Таким образом, как правило, внешнее корпоративное обучение управленческих кадров обеспечивает не копируемость организационных способов использования человеческих ресурсов, что также отражается на управленческой компоненте конкурентного потенциала и может служить основанием конкурентного позиционирования фирмы.

Заключение

Итак, корпоративное обучение участвует в стратегическом и маркетинговом конкурентном позиционировании. Оно обеспечивает компетентностные основания стратегического конкурентного позиционирования, само по себе является коммуникационным средством конкурентного позиционирования и способствует удержанию и развитию конкурентной позиции предпринимательской структуры, косвенно обеспечивая ее конкурентный потенциал.

При этом корпоративное обучение двояко воздействует на конкурентный потенциал предпринимательской структуры: с одной стороны, оно обеспечивает уникальность человеческих ресурсов предпринимательской структуры; с другой стороны, обеспечивает не копируемость организационных

способов использования человеческих ресурсов.

Список литературы

1. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 2.
2. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. СПб.: Изд-во Питер, 2006. С. 271, 276.
3. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2007.
4. *Д. Траут, Э. Райс.* Позиционирование. Битва за узнаваемость. С-Пб.: Изд-во Питер. 2004 г.
5. *Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н.* Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес-букс, 2005.

B. Kaganov, PhD, First Deputy Head of Moscow Department of Education, iac@educom.ru

USING OF CORPORATE TRAINING IN THE COMPETITIVE POSITIONING OF THE BUSINESS STRUCTURE

The article analyzes the scientific concept of competitive positioning. The author describes the using of corporate training in the competitive positioning of the business structure.

Key words: competitive positioning, business structure, corporate training, human resources.

Фазлиахметов Р. Г., аспирант Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, г. Москва, dir@sdivinil.ru



УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены основные методы достижения конкурентного преимущества в управлении дебиторской задолженностью: лимитирование планируемой задолженности и регулирование непланируемой задолженности. Определены пути минимизации потерь из-за отвлечения средств из оборота в результате задержки заказчиками оплаты поставленных им товаров, рассмотрен порядок применения факторинга, цессии, формирования резерва по сомнительным долгам.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, оборотные активы, дебиторская задолженность, скоринг заказчиков, мониторинг задолженности, лимит кредитования, факторинг, цессия, коллекторское соглашение, реестр дебиторов, вексель, аваль.

Введение

Как известно, под конкурентными преимуществами субъектов предпринимательства понимают их более высокие достижения в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников. При этом конкурентные преимущества выступают одновременно и как цели конкурентного соперничества субъектов бизнеса, и как инструменты такого соперничества¹.

В этом контексте можно утверждать, что любое направление управления и администрирования предпринимательскими бизнес-процессами, способное привести к сравнительно с конкурентами лучшим резуль-

татам, следует понимать как конкурентное преимущество. В частности, таким направлением управления, имеющим конкурентный потенциал, является финансовый менеджмент, в котором важная роль принадлежит управлению дебиторской и кредиторской задолженностью предприятий. При этом принципиальное значение имеет то обстоятельство, что на динамику задолженности существенно влияют не только микроэкономические, но и макроэкономические факторы. Например, в период кризисной ситуации в экономике поставщики вынуждены считаться с финансовыми трудностями заказчиков.

Очевидно, что в конкурентной среде субъект предпринимательства микроэкономическими факторами может управлять, а к влиянию макроэкономических факторов ему приходится приспосабливаться. Стандартных решений в финансовом менедж-

¹ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. С. 32.

менте нет, но типовые ситуации все же существуют, и в целях обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры следует заранее прорабатывать возможные варианты решения возникающих проблем.

Дебиторская задолженность

Важным основанием достижения конкурентного преимущества по управлению дебиторской задолженностью является ее правильное определение и учет. Дебиторская задолженность — это задолженность физических и юридических лиц перед предприятием, в том числе:

- задолженность покупателей и заказчиков;
- векселя к получению;
- выданные авансы;
- задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал.

Как правило, преобладает задолженность покупателей и заказчиков (сч. 62); так, в ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» она составляла на 31.12.2011 г. 33,6% всей дебиторской задолженности².

Дебиторская задолженность отражается в балансе в составе оборотных активов и обычно у промышленных предприятий занимает второе место после статьи «Запасы», а в добывающих отраслях промышленности, как правило, дебиторская задолженность превышает сумму по статье «Запасы». Управляющие компании, естественно, не могут иметь больших запасов.

В разделе «Оборотные активы» в балансе отражаются как краткосрочная дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев после отчетной даты, так и долгосрочная, погашение которой ожидается более чем через 12 месяцев после отчетной даты; хотя по мнению веду-

щих специалистов, ее следовало бы отражать не в разделе II — «Оборотные активы», а в разделе I — «Внеоборотные активы».

В составе задолженности покупателей целесообразно различать планируемую и непланируемую задолженность.

Планируемая задолженность — это сумма предоставляемого заказчикам коммерческого кредита или отсрочки платежей за поставленную им продукцию.

Непланируемая задолженность является следствием безналичных расчетов, естественным следствием делового оборота, а также нарушения заказчиками предусмотренных договорами сроков оплаты поставленных им товаров.

По планируемой задолженности каждому заказчику устанавливается *лимит коммерческого кредита*. При его достижении поставки с отсрочкой платежа прекращаются, т.е. отгрузка товара может продолжаться, если заказчик оплачивает поставленное сверх лимита поставки без отсрочки платежа. Если у предприятия нет проблем со сбытом и фактически гарантирован сбыт товара, то коммерческий кредит предоставляется только постоянным покупателям для поддержания с ними налаженных партнерских отношений.

Размер лимита коммерческого кредита зависит от ряда факторов:

- рейтинга заказчика;
- объема продаж;
- истории взаимоотношений с заказчиком;
- наличия просроченной задолженности сейчас и в прошлом.

Минимизация просроченной задолженности

Основным способом достижения конкурентного преимущества по управлению дебиторской задолженностью является минимизация просроченной задолженности, а самый эффективный метод минимизации просроченной задолженности — реализация

² Бухгалтерский баланс ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» на 31.12.2011 г. URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/57/73/Rosneft_RSBU_2011.pdf (дата обращения: 04.09.2012).

продукции на условиях *предоплаты*. Но возможности применения этого метода крайне ограничены — только при значительной рыночной власти поставщика и превышении спроса над предложением, что встречается крайне редко. Более распространенный метод *стимулирования* заказчиков — предоставление им скидок за предоплату. Например, при предоплате предоставляется скидка в размере 3% от отпускной цены. На Западе распространена система *спонтанного* финансирования:

- при оплате товара в течение 10 дней с даты получения товара дается скидка в размере 2%;
- при оплате в течение 30 дней — оплата без скидок;
- свыше 30 дней — применяются штрафные санкции, например, 0,02% за каждый день задержки платежа сверх 30 дней (или сверх срока, установленного договором).

Отделу сбыта или коммерческой службе предприятия целесообразно вести рейтинг покупателей по системе признаков:

- надежные/ненадежные (сомнительные);
- постоянные/разовые;
- перспективные/случайные;
- крупные/средние (мелкие).

Коммерческая служба проводит диагностику заказчиков (а если их много — *скоринг* заказчиков³), т. е. анализирует историю взаимоотношений с ними, определяет для предприятия размеры кредитования заказчиков, исходя из финансового состояния предприятия и ожидаемой динамики внешней среды. Определяет дифференцированные для разных покупателей в зависимости от их перспективности, надежности и т. д. взаимовыгодные условия кредитования. При этом процентная ставка по коммерческому кредиту должна быть несколько ниже действующих процентных ставок по банковским

кредитам, ориентир — ставка рефинансирования ЦБ РФ (8,25%)⁴.

На предприятии целесообразно разработать «Положение о системе взаимоотношений с покупателями (заказчиками)». При ведении скоринга покупателей по каждой группе определяются предельные лимиты кредитования, отсрочек и рассрочек платежей. В «Положении» предусматриваются и меры стимулирования заказчиков, в том числе спонтанного финансирования.

Ежедневный мониторинг дебиторской задолженности сочетается с ведением реестра дебиторов, в котором как правило фиксируются наименование и реквизиты дебитора, основание, сумма и дата возникновения задолженности, срок погашения по договору.

В «Положении» предусматривается порядок поставок при достижении лимита кредитования: сверх лимита в пределах определенной суммы — с визой коммерческого директора, а сверх этой суммы — с визой генерального директора. Например, лимит кредитования заказчика (ООО «Химинвест») установлен в размере 1500 тыс. руб., превышение этого лимита до 500 тыс. руб. — поставки продолжают с разрешения коммерческого директора, а свыше 500 тыс. руб. — с разрешения генерального директора. Новым покупателям, если они претендуют на отсрочку платежа, она предоставляется на небольшой срок.

Дебиторская задолженность с течением времени обесценивается. Если, например, срок оплаты счета заказчиком по контракту — 1 сентября, а счет оплачен 1 декабря, то поставщик вправе потребовать компенсации упущенной выгоды: при своевременном получении денег он мог положить их в банк и, естественно, получить процентный доход. Поэтому было бы справедливо для возме-

³ Скоринг клиентов — классификации клиентской базы на различные группы по определенным критериям.

⁴ Указание Банка России от 13.09.2012 № 2873-В «О размере ставки рефинансирования Банка России». URL: http://www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/refinancing_rates.htm.

щения потерь поставщика при просрочке платежа увеличивать сумму долга. Нарастающая сумма дебиторской задолженности определяется по формуле:

$$S = P \cdot (1 + ih),$$

где P — первоначальная сумма долга; ih — годовая ставка рефинансирования ЦБ РФ, приведенная к фактическому периоду просрочки дебиторской задолженности.

Обязанность возмещения упущенной выгоды можно предусматривать в контракте. Но делается это обычно во взаимоотношениях с разовыми заказчиками, а также с заказчиками, по разным причинам не представляющими ценности для поставщика. А во взаимоотношениях с постоянными и перспективными заказчиками такая система не применяется.

Дебет и кредит

Дебиторскую задолженность и ее динамику принято сопоставлять с кредиторской задолженностью и ее динамикой. Хотя нет прямой связи дебиторской задолженности с кредиторской, их сопоставление имеет определенный экономический смысл. Во-первых, дебиторская задолженность может служить источником средств для погашения кредиторской задолженности; по мере погашения покупателями своей задолженности перед предприятием оно может направлять поступившие средства на погашение задолженности перед поставщиками. Во-вторых, дебиторская задолженность отвлекает средства предприятия от оборота, и поэтому вполне логично компенсировать это отвлечение собственных средств аналогичной задержкой оплаты счетов поставщиков, использованием предназначенных для этого средств на другие цели: на выплату заработной платы, на погашение задолженности по налогам и сборам и др.

У предприятия с устойчивым финансовым состоянием обычно дебиторская задол-

женность превышает кредиторскую, а у машиностроительных предприятий при неустойчивом финансовом состоянии — кредиторская задолженность обычно превышает дебиторскую.

В процессе анализа особое внимание, естественно, уделяется *просроченной* дебиторской задолженности. Для предупреждения ее возникновения необходимо напоминать заказчикам, которым была предоставлена отсрочка оплаты поставленных им товаров, о приближении установленного контрактом срока оплаты; в процессе переговоров с заказчиками устанавливать причину задержки ими платежей. Это дает возможность определить, когда примерно можно ожидать поступление денежных средств.

Управление задолженностью

Рассмотрим конкретные инструменты, позволяющие добиться конкурентного преимущества в управлении дебиторской задолженностью. На основе переговоров с постоянными и перспективными заказчиками для поддержания с ними партнерских отношений при задержке ими платежей целесообразна *реструктуризация* дебиторской задолженности, т. е. вместо применения штрафных санкций устанавливаются новые сроки оплаты, устраивающие заказчиков. Распространенной формой реструктуризации дебиторской задолженности является погашение ее *векселем* — это по существу все та же отсрочка платежа, но оформленная долговой ценной бумагой.

Наиболее надежны векселя, авалированные банком; предоставляя аваль, т. е. вексельное поручительство, банк взимает определенное комиссионное вознаграждение, которое, естественно, увеличивает расходы векселедателя, но при этом аваль делает вексель более привлекательным для поставщика. Главное преимущество для поставщика, получившего в оплату товара вексель вместо предоставления заказчику отсрочки

платежа, состоит в возможности учета векселя в банке: поставщик получает возможность немедленно конвертировать вексель в денежные средства, но с неизбежными потерями (дисконтированием), сумма которых прямо пропорциональна числу дней, оставшихся до срока оплаты векселя.

Факторинг

Эффективной формой управления дебиторской задолженностью является *факторинг* — оформленная договором уступка прав требования банку (или иному финансовому учреждению, имеющему лицензию ЦБ РФ на совершение факторинговых операций — финансовому агенту). Поставщик уступает банку права требования, вытекающие из договора с покупателем, которому был поставлен товар с отсрочкой платежа, на взыскание основного долга, штрафов, неустоек, процентов за пользование чужими денежными средствами. Поставщик обязан уведомить покупателя о состоявшейся ус-

тупке прав требования банку в течение 3-х дней после заключения договора факторинга. По существу, по договору факторинга банк кредитует поставщика, но факторинг существенно отличается от обычного банковского кредита (табл. 1).

По договору факторинга банк авансирует поставщика, т.е. предоставляет ему денежные средства немедленно, хотя по договору с заказчиком они должны поступить только через установленный в договоре срок. Аванс обычно составляет 85–90% от суммы долга, а остаток средств («резерв») выплачивается банком после оплаты счета покупателем, но за вычетом комиссионного вознаграждения банку. Факторинговая комиссия облагается НДС, но сумма НДС с комиссии банка принимается к вычету на основании счета-фактуры, выписываемого банком в общем порядке. Следовательно, НДС реально не увеличивает расходов предприятия.

Обычно банк принимает предприятие на факторинговое обслуживание при на-

Таблица 1

Сопоставление факторинга и кредита

Условия договора	Кредит	Факторинг
Обеспечение (залог)	Может потребоваться	Не требуется
Срок кредитования	Фиксированный, указанный в договоре	Срок фактически сложившейся отсрочки платежа банку
Сумма	Установленная договором	Любая, может расти по мере увеличения объема продаж
Условия получения средств	При оформлении каждого кредита предоставляется комплект документов	Договор заключается один раз, поставщик получает деньги при предоставлении накладной и счета-фактуры
Возможность продления договора	Погашение одного кредита не гарантирует погашение следующего	Может длиться бессрочно
Дополнительные услуги	Не предоставляются	Банк (факторинговая компания) берет на себя взыскание дебиторской задолженности
Налогообложение	Ставки процентов за каждый кредит в целях налогообложения регламентируются законодательством (ставка ЦБР·1,8)	Оплата услуг банка или факторинговой компании включается в прочие расходы (сч. 91) в любом размере

личии не менее 8–10 дебиторов для диверсификации рисков. Договором факторинга предусматривается, что предприятие предоставляет покупателям отсрочки платежа в пределах 120–150 дней (можно, конечно, меньше, но не больше).

Факторинг значительно дороже кредита, но его преимущество для предприятия состоит в том, что банк берет на себя работу по взысканию долга.

При заключении факторингового соглашения с банком, как и при любой финансовой операции, следует соблюдать осмотрительность. Дело в том, что предприятие стремится проявить не только лояльность, но и дружественное отношение к каждому покупателю с надеждой на установление с ним долговременных коммерческих отношений. Поэтому напоминания о необходимости погашения дебиторской задолженности осуществляются в мягкой форме, чтобы не оттолкнуть покупателя. А для банка наш заказчик — обезличенное юридическое лицо, с которым можно не церемониться и требовать ускорения погашения долга в жесткой форме. Поэтому по факторинговому соглашению лучше передавать банку права требования не ко всем дебиторам, а только к тем, которые не представляют ценности для предприятия-поставщика. А взысканием задолженности с постоянных и перспективных покупателей предприятие обычно занимается самостоятельно.

Цессия

Факторинговые соглашения носят, как правило, долговременный характер. Когда же речь идет о разовой операции по конвертации конкретного долга в денежные средства, то более простой, хотя и менее эффективной финансовой операцией является *цессия* — уступка прав требования банку или иной финансовой организации по договору с единовременным получением всей суммы долга, но с дисконтом. Это фактически продажа долга по договорной

цене. По договору цедент (поставщик товара — кредитор) уступает право взыскания долга с цессионара (покупателя — дебитора) финансовой организации (цессионарию) и сразу получает «отпускную цену» долга, например, 85% от его суммы. В учете цессионария эта операция отражается проводкой:

Д-т сч. 58 «Финансовые вложения» —
К-т сч. 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

Финансовый аутсорсинг

Одним из способов управления дебиторской задолженностью является финансовый аутсорсинг (*financial outsourcing*) — уступка прав требования специализированной финансовой организации — коллекторскому агентству.

В договорах купли-продажи целесообразно предусматривать, что «По истечении двух недель с момента возникновения просроченной задолженности по оплате полученного заказчиком товара поставщик (продавец) вправе передать право требования задолженности коллекторскому агентству. В этом случае покупатель обязан возместить продавцу стоимость услуг коллекторского агентства». Если предприятие не претендует на возмещение затрат по оплате услуг коллекторского агентства, то этот пункт в договоре не предусматривается.

Коллекторскому агентству можно передать все долги, даже застрахованные, лишь бы просроченные; если коллекторскому агентству удастся получить только часть долга, то остаток возместит страховая компания.

С учетом вероятности погашения дебиторская задолженность делится на три группы: 1) текущая; 2) проблемная; 3) безнадежная. Коллекторскому агентству передается проблемная задолженность, которую самому поставщику вряд ли удастся получить.

Оплата услуг коллекторского агентства осуществляется по факту получения денег; платить аванс, как требуют некоторые коллекторские агентства, не следует. Примерная ставка оплаты коллекторских услуг:

1) при сумме долга выше одного миллиона рублей и просрочке до 90 дней — 18%;

2) при сумме долга до одного миллиона рублей и просрочке свыше 360 дней — максимальная ставка составляет 28%.

Об уступке прав требования поставщик обязан известить покупателя в трехдневный срок.

Продажа дебиторской задолженности для предприятия является убыточной операцией.

Резерв по сомнительным долгам

Различные меры управления дебиторской задолженностью направлены на сокращение периода ее погашения (Average Collection Period) и ускорение ее оборачиваемости. При определении оборачиваемости дебиторской задолженности задолженность учредителей (участников) по вкладам в уставный капитал организации в расчет не включается.

При стабильных условиях деятельности компании и сложившейся системе взаимоотношений с покупателями существенного сокращения периода погашения дебиторской задолженности и ускорения ее оборачиваемости добиться крайне сложно.

При большом числе заказчиков часто возникает безнадежная задолженность, например, в связи с банкротством или ликвидацией должника. Для уменьшения возможных потерь от списания безнадежной задолженности создается резерв по сомнительным долгам, РСД (Provision for bad debts). Резерв по сомнительным долгам создается по дебиторской задолженности, которая не погашена или с высокой степенью вероятности не будет погашена в сроки, установленные договором, и при этом не обеспечена гарантиями или банковским поручитель-

ством. Сумма отчислений в РСД включается в состав внереализационных расходов и отражается в учете проводкой:

Дт. сч. 91 «Прочие доходы и расходы» —
Кт. сч. 63 «Резервы по сомнительным долгам».

Следовательно, поскольку суммы РСД относятся на финансовые результаты деятельности организации, они уменьшают облагаемую налогом прибыль.

В целях налогообложения прибыли отчисления в РСД регламентируются в порядке, указанном в табл. 2.

Таблица 2

Порядок отчислений в РСД

Срок возникновения задолженности, дней	Отчисления в РСД, %
До 45	—
45–90	50
Свыше 90	100

При этом сумма РСД не может превышать 10% от выручки отчетного периода.

РСД используется организацией исключительно на покрытие убытков от списания безнадежных долгов. Безнадежными долгами, т. е. долгами, нереальными для взыскания, признаются долги, по которым истек срок исковой давности, а также долги, по которым в соответствии с действующим законодательством обязательства дебитора прекращены из-за невозможности его исполнения (например, ликвидации организации-дебитора).

Заключение

Вся последовательность процедур по обеспечению конкурентного преимущества в управлении дебиторской задолженностью представлена на рис. 1.

Во взаимоотношениях с покупателями и заказчиками, особенно с перспективными,



Рис. 1. Управление дебиторской задолженностью

предпочтение следует отдавать различным формам реструктуризации задолженности, применять «мягкие» методы взыскания долгов, с учетом сложившейся у покупателя ситуации, из-за которой он не в состоянии погасить задолженность.

Вообще, во взаимоотношениях с заказчиками надо соблюдать правило: они должны быть уверены, что наилучшее удовлетворение их потребностей является главной задачей нашей деятельности. И в то же время не забывать об осмотрительности, наблюдении за действиями конкурентов и т. д.

Список литературы

1. Басалай С. И. Механизмы управления финансовыми ресурсами корпорации. М.: ТДДС Столица-8, 2001. — 166 с.
2. Ендовицкий Д. А., Исаенко А. И. Финансовые резервы организации. Анализ и контроль. М.: КноРус, 2009. — 302 с.
3. Карельская С. Н. Продажа дебиторской задолженности: учет и налогообложение // Бухгалтерский учет. 2011. № 3. С. 42–46.
4. Куликова Л. И. Налоговый учет. М.: Бухгалтерский учет, 2003. — 336 с.
5. Куликова Л. И. Формирование резерва по сомнительным долгам: бухгалтерский и налоговый учет // Официальные документы для бухгалтера. М.: Бухгалтерский учет, 2011. № 7.
6. Опарина С. И. Резервы в бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет, 2011. № 5.
7. Попов А. Эффективные инструменты для оценки дебиторской задолженности // Финансовый директор, № 4, 2012. URL: <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=282767&ut=d>.
8. Приходько Е. А. Управление капиталом коммерческой организации. // Проблемы теории и практики управления, 2010. № 3. С. 64–75.
9. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008.

R. Fazliakhmetov, Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, dir@sdivinil.ru

RECEIVABLES MANAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMMERCIAL ORGANIZATION

The article describes the basic techniques of Receivables Management in commercial organizations, limitation of planned debt and regulation of unplanned debt. Ways of minimization of losses caused by drain on the company's finance as a result of payment delay of the delivered goods by customers are defined. Order of using of factoring, cession and reserve formation on doubtful debts are considered.

Key words: current assets, receivables, scoring customers, monitoring debt, factoring, credit limit assignment, collection agreement, the registry of debtors, promissory note, aval.

ЗАО «Союз-Дивинил»

Адрес: 117036, г. Москва, ул. Шверника, д. 4, стр. 2
Тел.: 8 (495) 933-21-60, 8 (495) 785-21-60
Факс: 8 (495) 933-21-60
Адрес сайта: www.sdivinil.ru

Продукция: синтетический каучук, отходы каучука, термоэластопласты, бензин для промышленных целей, печное топливо, метил-трет-бутиловый эфир, сжиженный газ, дициклопентадиен, смола пиролизная, спирт бутиловый, толуол, стирол, абсорбенты.

Осипенко О. В., докт. экон. наук, профессор МФПУ «Синергия», заведующий кафедрой управления холдингами Института экономики бизнеса ТПП РФ, генеральный директор консалтинговой компании «Ринкон-гамма», г. Москва, Rincon-msk@yandex.ru



АНАЛИЗ «ТЕНЕВЫХ» ФОРМ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ В КОНТЕКСТЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕТОДОВ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ КАПИТАЛА

В статье исследуется один из трендов российской экономики. Уход от легальных форматов корпоративного контроля все чаще выступает стихийной реакцией на возрастающее политико-юридическое давление государства и конкурентов на легальных бенефициаров компаний. «Теневые» форматы корпоративного контроля превращаются в алгоритмы эффективной недобросовестной конкуренции на рынке капитала.

Ключевые слова: корпоративный контроль, контролирующее лицо, недобросовестная конкуренция, «теневая» экономика, холдинг, дочерняя компания, бенефициар, ответственность.

Введение

Рынок участия — прямого и косвенного участия в капитале компании — является опорным сегментом рынка капитала. В свою очередь, его фундамент в нашей стране, экономика которой, как хорошо известно, отличается чрезвычайно высоким уровнем концентрации капитала, формирует рынок так называемого «корпоративного контроля», т.е. участия (и руководства), дающего соответствующему субъекту бизнеса гарантии принятия необходимых решений органами управления хозяйственного общества или их взаимосвязанной группой (холдингом).

Понятие корпоративного контроля законом строго не определено. Хотя, справедливости ради, особо отметим — отечественный законодатель стремительно приближается к пониманию того, что это регулиро-

вание актуально. Первым прорывом стала дефиниция «контролирующего лица» в ст. 2 ФЗ «О рынке ценных бумаг», адресованная институтам раскрытия и предоставления информации о деятельности акционерных обществ (ст. 30 данного закона). Напомним, что контролирующее лицо определялось как «лицо, имеющее право прямо или косвенно (через подконтрольных ему лиц) распоряжаться в силу участия в подконтрольной организации и (или) на основании договоров доверительного управления имуществом, и (или) простого товарищества, и (или) поручения, и (или) акционерного соглашения, и (или) иного соглашения, предметом которого является осуществление прав, удостоверяемых акциями (долями) подконтрольной организации, более 50 процентами голосов в высшем органе управления подконтрольной организации либо право назначать

(избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 процентов состава коллегиального органа управления подконтрольной организации». Этот термин — операционный, т. е. используется только в целях раскрытия и (или) предоставления информации в соответствии с Федеральным законом «О рынке ценных бумаг».

Корпоративный контроль

Предложим развернутое определение феномена корпоративного контроля.

Корпоративный контроль — совокупность формализованных или неформальных привилегий (прав) и осуществляющих их механизмов и алгоритмов, конституирующих регулятивные и исполнительные гарантии принятия выработанных головным звеном холдинга решений (всех решений, образующих компетенцию) одного или нескольких органов управления дочерней и иной управляемой (контролируемой) компании (компаний) и необходимых указанному звену холдинга действий (бездействия) совета директоров, исполнительных органов дочерней и иной управляемой (контролируемой) компании (компаний), их членов и других лиц, представляющих дочернюю или иную управляемую (контролируемую) компанию, а также система соответствующих инвестиционно-управленческих, мониторинговых и контрольно-ревизионных отношений, формируемых и воспроизводимых головным звеном холдинга, которые направлены на поддержание означенных гарантий.

Уточним, что понятие дочерней компании в первом приближении (на данном этапе нашего анализа) может обрести трактовку в соответствии с п. 1 ст. 105 ГК РФ («Хозяйственное общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет

возможность определять решения, принимаемые таким обществом»).

Считаем, что холдинг представляет собой группу лиц, в основе единства которой — связи, основанные на субординационной зависимости в сфере корпоративного управления. При этом в качестве головного звена выступает легальный носитель корпоративного контроля в рамках соответствующей группы лиц, в частности, физическое лицо¹.

Такова экспертная и теоретическая трактовка данной конструкции.

На *эмпирическом уровне* восприятия злободневных трендов рынка корпоративного контроля упомянутые «гарантии принятия выработанных головным звеном холдинга решений» интерпретируются с лишенных какого бы то ни было романтизма позиций элементарного понимания общеэкономического принципа эффективности: чем выше искомый результат и при этом меньше затраты и риски, тем выше в целом эффективность. Вполне очевидно, что по итогам применения данной интерпретации соответствующие механизмы и технологии обретения и поддержания управленческого контроля оказываются как освященными законом и юридически приемлемыми «обычаями делового оборота», так и «теневыми» (вплоть до демонстративно незаконных): все в конечном счете зависит от ментальности того или иного бенефициара — субъекта корпоративного контроля — и его личной трактовки и перспектив развертывания всевозможных (от правовых до «ресурсно-административных») рисков.

По нашим экспертным наблюдениям, в последние несколько лет удельный вес «теневых» механизмов корпоративного контроля возрастает. Анализ причин этой тревожной тенденции — предмет самостоятельного исследования, высокая продуктивность которого, как представляется, могла бы быть обеспечена лишь плотным взаимодействием

¹ Подробнее см. в *Осипенко О. В.* Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: СТАТУТ, 2008.

представителей различных областей гуманитарного знания: экономистов, управленцев, юристов, политологов, психологов и др. Для приближения к целям настоящей статьи представляется важным обратить внимание на следующее.

Уход от легальных форматов корпоративного контроля все чаще выступает стихийной реакцией на возрастающее политико-юридическое давление государства и конкурирующих структур на легальных бенефициаров компаний, имеющее место и в нормотворческом, и в правоприменительном плане. При этом поклонники «теневых форматов» корпоративного контроля ожидаемо получают внушительное конкурентное преимущество перед коллегами, вышедшими из «тени». Они менее уязвимы для карательных государственных структур, легенды о демонтаже глубокого «срастания» которых с коррупционным сегментом отечественного бизнеса не имеют ничего общего с суровой действительностью начала второго десятилетия века. Они уходят от юридических и репутационных рисков, которые могут быть активированы их конкурентами и политическими недоброжелателями. Они, как ни странно это на первый взгляд, обретают большую управленческую гибкость (в сравнении со свободой управленческих решений их законопослушных коллег). Другими словами, «теневые» форматы корпоративного контроля (о которых все знают, но которые, по сути, никто не идентифицирует и не классифицирует) все более превращаются в алгоритмы эффективной недобросовестной конкуренции на рынке капитала.

«Теневые» механизмы корпоративного контроля

Роль «теневых» форматов конструирования и поддержания корпоративного контроля не стоит, конечно, преувеличивать. Однако нет резонов и умалять. Несомненно, на фоне общего позитивного тренда последних десяти лет — существенного снижения уров-

ня криминализации предпринимательской практики и некоторого уменьшения популярности *некриминальных* форм «теневой экономики» в России, частным случаем которой и является интересующий нас феномен, последний ныне не является (как в 90-е годы прошлого века) опорной конструкцией руководства компаниями, основанного на высокой концентрации капитала. В то же время это явление, которое необходимо идентифицировать, определить и классифицировать.

В цивилизованной институциональной среде обитания бизнесов не должно быть неформальных институтов обретения и воспроизведения корпоративно-контрольных привилегий. Учитывая, однако, что Россия находится пока в состоянии некоего неспешного приближения к таковой среде обитания, т. е., изъясняясь жестче, несет в себе почти все черты переходной экономики, было бы странным не видеть присутствия в реальном процессе руководства некоторыми нашими компаниями механизмов, в известной мере альтернативных разновидностям корпоративного контроля, основанных на отношениях собственности и легальном договоре. Поэтому мы *вынуждены* констатировать присутствие данных альтернатив и, если угодно, вызовов легальному корпоративному управлению. И вслед за этим — привлечь внимание коллег, пребывающих в благом микро-социуме легитимной практики руководства компаниями, к соответствующим ситуациям.

«Личная уния»

«Личная уния»² — форма корпоративного контроля, основанная на негласной договоренности титульного (легального) владельца и фактического («теневого») владельца компании (бизнеса) ввести в состав

² Мы помним, кем был изобретен и применен этот термин, однако, по крайней мере в эмпирическом плане, он остается удачным, полагаем, нет смысла искать более удачные словесные конструкции.

коллегиальных постоянно действующих органов управления корпорации и в дальнейшем не подвергать ротации в течение согласованного ими периода физических лиц, гарантированно представляющих и эффективно защищающих интересы фактического («теневое») владельца.

Нетрудно заметить, что, по определению, площадкой для такой формы контроля являются именно коллегиальные органы, действующие 365 дней в году — советы директоров и правления хозяйственных обществ и иных корпораций, располагающие значимой компетенцией по ключевым вопросам корпоративного управления — в сферах одобрения сделок, решения кадровых вопросов, корпоративного планирования и ревизионной практики (контроля исполнения принятых решений, а также явного или скрытого мониторинга деятельности единоличного исполнительного органа). Что касается общих собраний участников и поста единоличного исполнительного органа, судя по практике, также в некоторых проектах латентно реализующих бизнес-цели определенного инвестора, то они по нашей классификации подпадают под другие формы «теневого» корпоративного контроля. Можно считать, что выделенные выше моменты — это ключевые (квалифицирующие) критерии (признаки) предложенного выше понятия «личная уния» и стоящего за ним явления.

Известны ситуации, когда означенной площадкой для передачи персонального корпоративного контроля выступают ревизионные комиссии. Обычно это считается резонным для комфортного и юридически корректного проведения «должной проверки» компании-цели специалистами и нанятыми экспертами субъекта поглощения. Тем не менее, это все-таки единичные случаи, явления они явно не формируют.

Важно обратить внимание еще на два следующих взаимосвязанных аспекта проблемы. Во-первых, реальный субъект корпоративного контроля получает места в наблюдательном совете и/или коллегиальном исполни-

тельном органе строго благодаря легальной поддержке титульного владельца. Другими словами, людей «теневого» инвестора в эти органы избирает формальный владелец, который тем самым фактически отказывается от миссии стратега и, порой, даже бенефициара компании. При этом «теневой» инвестор правами собственности на контрольный и даже значимый миноритарный пакет акций (долей) не обладает. По крайней мере, в течение определенного отрезка времени, пока не обретаена легальная версия контроля. Во-вторых, характер договоренности между явным и «тайным» владельцами бизнеса — однозначно скрытый: о них знает жестко ограниченный круг доверенных лиц, в который, естественно, входят квази-поверенные фактического владельца.

Обобщение отечественной управленческой практики позволяет выявить *основные ситуации, при которых данная схема контроля применяется.*

Случай первый — скрытая национализация. Фабула такова. Государство и/или госкомпания, которые обычно используются для поглощений в целях наращивания потенциала госсектора, не располагают свободными ресурсами. При этом, учитывая те или иные экономические цели государства, откладывать интеграцию компании-цели нельзя. Можно предположить, что титульный владелец приглашается в некий кабинет, где ему популярно объясняют «линию на данный момент». Вектор и тональность таких разговоров огласке не предаются. Лучше тактики «оптимизации кнута и пряника» (с учетом содержания досье титульного владельца) ничего в этом тематическом поле не придумано. Результат: проведение внеочередного общего собрания участников (акционеров) с включением в повестку дня вопроса о досрочном прекращении полномочий старого совета директоров и избрании нового, в который ожидаемого входят люди, способные корректно проводить известную «линию». При этом, судя по обнародованным СМИ прецедентам, таковыми могут быть как сотрудни-

ки конкретного госхолдинга, так и «сборные команды», не исключая независимых (псевдо-независимых) директоров.

К чести мудрых конструкторов таких схем, поддержание формата «личной унии» продолжается относительно недолго — от нескольких месяцев до примерно полутора лет. После чего обычно «теневой» формат поглощения закрепляется переходом в контролируемый государством сегмент (контрольного пакета данной компании-цели) либо подписанием фиксирующего обременение корпоративного контроля соглашения участников (акционеров), т. е. легализацией изначального «теневого» поглощения.

Второй случай связан исключительно с частным сектором отечественного рынка капитала: «личная уния» нередко конструктивно обеспечивает переход между принципиальной договоренностью продавца и покупателя контрольного участия и закрытием сделки. Порой принципиальная договоренность закрепляется внесением покупателем аванса, своего рода «встреченным обеспечением» которого выступает допуск его людей в коллегиальные органы управления поглощаемой компании, иногда в «миноритарной пропорции» (в этом случае корпоративный контроль не устанавливается), иногда — в мажоритарной (контроль обретается).

Основные корпоративно-управленческие и инвестиционные задачи, решаемые «людьми нового владельца» в коллегиальных органах управления компании-цели:

1) структурирование сделки приобретения бизнеса (консолидация титулов собственности на операционные и инфраструктурные компании на одном юридическом лице, консолидация производственных активов, дезинтеграция указанных активов, изменение компетенции органов управления дочерних и внучатых компаний, передача реестров акционеров соответствующих АО «правильным регистраторам», исключение из владельческой схемы лишних звеньев холдинга, отказ от подставных лиц «старого владельца» в органах управления

опорных компаний, ротация обслуживающих банков и страховых компаний т. д.);

2) профилактика не согласованной сторонами сделки вывода активов;

3) организационное и документарно-информационное обеспечение проведения «должной проверки» объекта поглощения и обеспечение конструктивного реагирования на экстренные замечания специалистов (например, относительно легитимности ЕИО опорных компаний холдинга, приведения уставов и иных документов в соответствие с законом, отказ от заведомо дискриминационных сделок и т. п.);

4) «встроенная» проверка компетентности топ-менеджеров ключевых компаний холдинга;

5) реализация согласованных на «переходный период» сторонами сделки транзакций, кадровых решений и иных значимых корпоративных действий.

Третий случай относится, скорее, к области применения экзотических целевых установок. В ряде случаев заинтересованные стороны посредством «личной унии» реализуют на формально-притворной основе аффилированность, решая тем самым локальные, но вполне актуальные при этом в конъюнктурном плане юридические задачи.

Пример. Согласно п. 8 ст. 84.2 ФЗ «Об акционерных обществах» «требования настоящей статьи не применяются при ... передаче акций лицом *его аффилированным лицам или передаче акций лицу его аффилированными лицами*, а также в результате раздела общего имущества супругов и в порядке наследования». «Личная уния», как видно, позволяет обеспечить работу приведенного изъятия из правил направления обязательного предложения.

Четвертый случай. «Личная уния» как вариант анти-рейдерской защиты компании. Большинство мест в совете директоров достается известным (чем более известным, тем лучше) представителям некоей промышленно-финансовой (варианты: политической, преступной, умеренно «те-

невой») группы. При этом за прежним участником сохраняется не только формально-юридический, но и реальный контроль, поскольку «страшные» люди в совете голосуют строго по согласованию с бенефициаром или по его прямому указанию. Только об этом последнем обстоятельстве никто из непосвященных не знает. На поверхности — «лично-унитарный» переход контроля в пользу могущественной группировки, с которой (это главное) лучше никому не связываться. В том числе профессиональным корпоративным захватчикам. На что и делается организаторами корпоративной обороны расчет в условиях первых признаков рейдерской атаки или массированного гринмейла. Когда же опасность минует, состав совета обретает докризисный облик. Резонно предположить, что опорные фигуранты такого действия получают свои заслуженные гонорары.

«Личная уния» как форма корпоративного контроля, что выше уже отмечалось, пользуется в нашей практике определенной популярностью, особенно две первые версии. В некоторых случаях она даже конкурирует с легальными форматами управленческого контроля, что дает некий повод сравнить означенных конкурентов. Приведем краткий результат такого сравнения.

Недостатки «личной унии»

Во-первых, вполне очевидно, что институт «личной унии» не может претендовать на судебную защиту. Его статус уникален: это, с одной стороны, конструкция, явно не запрещенная законом, с другой, не освященная им. Следовательно, ее можно квалифицировать как *внезаконную управленческую формацию*. Органы власти не сочувствуют институту «личной унии».

Во-вторых, будучи по своей природе «понятийным», данный институт вольно или невольно задает такой характер отношений и другим сторонам процесса корпоративного управления. Это, как правило, пагубно

сказывается на всей системе отношений, в особенности, в высшем звене менеджмента.

В-третьих, избыточное увлечение субъектами корпоративного контроля «личной унией» способно серьезно подорвать инвестиционную привлекательность и общий имидж компании, чему активно способствуют профессионально ориентированные миноритарии, обычно не жалеющие PR-ресурсов на третирование этой формы управления бизнесом. Бремя едва ли не «всеобщего осуждения» способны игнорировать лишь отчаянные или безоговорочно крупные бизнес-структуры. Понятно, что это правило не касается закрытых холдинговых структур, персональный состав коллегиальных органов которых обычно экспертной общественности и СМИ попросту не известен.

В-четвертых, люди, персонально задействованные в описанных выше схемах, рискуют оказаться в «серых» сегментах досудебных и экспертно-инвестиционных компаний и обрести тем самым шлейф сомнительной деловой и/или профессиональной репутации.

В-пятых, как «внезаконная» форма, «личная уния» (если все-таки упорно и целенаправленно вчитываться в соответствующие тексты) не игнорируется законом. Закон относит такую форму к неключевым, но идентифицируемым способам контроля, что обрекает субъекта контроля («теневое» бенефициара) на разного рода юридические неудобства.

Так, одна из широко комментируемых новелл ГК РФ образца 2012 года — ст. 53.2 (Аффилированность) содержит следующие положения.

«В случаях, когда настоящий Кодекс или иной закон ставит наступление правовых последствий в зависимость от наличия между лицами *отношений связанности* (аффилированности), она определяется по правилам настоящей статьи, если законом, регулирующим соответствующие отношения, не установлены иные правила.

Наличие аффилированности признается:

1) между контролирующим (включая его аффилированных лиц) и подконтрольным лицом, а также между лицами, находящимися под общим контролем, определяемым по признакам, предусмотренным ст. 53.3 настоящего Кодекса, за исключением лиц, находящихся под общим контролем публично-правовых образований;

2) между юридическим лицом и имеющим возможность самостоятельно либо совместно с другими лицами прямо или косвенно (через третьих лиц) согласованно распоряжаться более чем двадцатью процентами общего количества голосов участников данного юридического лица лицом, а также его аффилированными лицами;

3) между юридическими лицами, в которых функции органа управления и (или) большинства членов коллегиального органа управления выполняют одни и те же лица и (или) их аффилированные лица;

4) между юридическими лицами, в которых одно и то же лицо имеет возможность самостоятельно либо совместно с другими лицами прямо или косвенно (через третьих лиц) согласованно распоряжаться более чем двадцатью процентами общего количества голосов участников каждого из этих юридических лиц либо одного из них, являясь при этом контролирующим по отношению к другому. При этом не считаются аффилированными по данному основанию юридические лица, участником которых с соответствующей долей участия является публично-правовое образование;

5) между юридическими лицами, в одном из которых лицо и (или) его аффилированные лица выполняют функции органа управления, а в другом имеют возможность самостоятельно либо совместно с другими лицами прямо или косвенно (через третьих лиц) согласованно распоряжаться более чем двадцатью процентами общего количества голосов участников данного юридического лица, либо являются контролирующим лицом».

Таким образом, апологеты «личной унии» не могут *без соответствующих оговорок* считать ее незаконность «прикладным достоинством». Более того, учитывая общий тренд нашего законодательства к нормативному вытеснению любых форм «теневой» экономики и «теневого» управления, в будущем означенная особенность института «личной унии» будет в еще большей мере ограничивать перспективы ее применения.

Достоинства «личной унии»

Объективности ради уместной представляется постановка вопроса об определенных достоинствах «личной унии» — условных «плюсах» строго практического свойства и ограниченного временного горизонта.

Во-первых, если сравнивать ее с иными формами корпоративного контроля в инструментальном плане, «личная уния» приводит участников этой устной сделки к нужному корпоративно-управленческому результату (вспомним ключевую формулу: корпоративный контроль — это *контроль органа управления*) значительно быстрее, нежели при раскручивании технологий обретения контроля, основанного на отношениях собственности и институте договора. Можно сказать, что в последних случаях также реализуется, в конечном счете, «кадровая уния», при этом на вполне легальных основаниях, с той лишь разницей, что она является результатом сложного алгоритма легальных действий (переговоров, исследований, сделок, согласований и т. д.).

Во-вторых, «личная уния» может и не конкурировать с легальными инструментами управленческого контроля, а служить им неким подспорьем, скажем, транзитным механизмом, демпфирующим организационные юридические сложности первых.

В-третьих, «личная уния» применяется на практике не только из-за отмеченной высокой динамичности обретения контроля, а главным образом потому, что у применяющих ее специалистов, руководителей

и инвесторов, как представляется, создается уверенность в том, что она содержит, по сути, одни управленческие привилегии (при почти полном отсутствии обязательств и ответственности). Ощущение, скорее всего, ошибочное, но прочное. Поэтому стимулом к тиражированию данного института оно, несомненно, служит.

Иные «теневые» формы корпоративного контроля

Подставное лицо

Институт подставного лица изобретен, конечно, не в нашей стране. За ним, как минимум — столетия политических интриг. Однако именно в современной буржуазной России, прежде всего, в разного рода управленских «схемах», он получил свое творческое развитие. В опубликованных судебных актах ВАС РФ с 1 января 2005 года по середину 2012 года он упоминается ни много ни мало два десятка раз, а в актах ФАС МО — более тридцати раз. Правда, фигурирует в основном в налоговых, тендерных и репутационных спорах. Кто, однако, даст гарантии, что и в корпоративных спорах эта грустная реальность нашей экономики и системы руководства компаниями вскоре не найдет отражения?

На первый взгляд, феномен подставного лица — парафраз «личной унии». При более пристальном рассмотрении выявляются существенные отличия.

«Личная уния» в эмпирическом срезе — это, как правило, команда серьезных людей, вполне компетентных в той области руководства бизнесом, в которую они волей судеб оказались вовлеченными. В известной мере они уникальны и даже незаменимы для бенефициара — куратора соответствующей «схемы». Эти господа (члены коллегиальных органов) располагают достаточно серьезной автономией при принятии решений, иногда почти полной. Вне их юрисдикции находится лишь собственно стратегия,

которую формирует сам субъект корпоративного контроля — физическое лицо, компания, группа лиц, госорган.

Подставное лицо — безоговорочная марионетка. Время его замены при наличии воли бенефициара ограничено лишь периодом соответствующих технических и юридических процедур. При принятии решений органа, которым подставное лицо «руководит», оно строго исходит из однозначных директив субъекта корпоративного контроля. Вопрос профпригодности такого «поверенного» — удел управленческого вкуса бенефициара. В этой роли может оказаться как персональный водитель бенефициара с образованием семь классов сельской школы, так и обремененный внушительной коллекцией отечественных и зарубежных университетских дипломов грамотей. Практического значения данное обстоятельство парадоксальным образом не имеет.

В то же время требования личной преданности бенефициару подставного лица несравненно выше, нежели к члену коллегиального органа — субъекту института «личной унии». Главным образом потому, что во втором случае имеет место страховка бенефициара от «несанкционированного поведения» подставного лица в виде коллегиальности: саботаж или предательство одного члена команды будет компенсировано сохранением лояльности остальных. Иное дело — орган, основанный на единоначалии.

Единоначалие — ключевой момент. Именно на этой «площадке» реализует себя институт подставных лиц. А именно, подставное лицо как:

- 1) единоличный исполнительный органа компании (группы компаний);
- 2) титульный обладатель контрольного пакета акций (доли);
- 3) «дежурный» (регулярный) участник общего собрания акционеров (участников), располагающий «длинной» доверенностью на тот же контрольный пакет.

Вариация на ту же тему — подставная компания.

Понятно, что здесь цена вопроса отклонения от директив бенефициара многократно возрастает. По этой причине когорта гласных и негласных контролеров за поведением поставных лиц обычно существенно более серьезная, нежели линейка ревизоров субъектов практики «личной унии». И вот эти господа ревизоры, напротив, должны быть прочными профессионалами своего дела.

Институт подставного лица — откровенно неправовая форма корпоративного контроля. К ней прибегают, несомненно, вынужденно, главным образом, лица, состоящие на службе у государства. Им, как известно, заниматься активным бизнесом запрещено. Но они им занимаются и будут заниматься. Отсюда и спрос на данный институт в указанном сегменте.

Второе почетное место в составе бенефициаров, прибегающих к этому формату контроля предприятий — лидеры ОПГ. На фоне относительной общей легализации предпринимательской практики и перехода от насильственно-корыстных технологий на службе преступного сектора экономики к преимущественно «чисто» экономическим, как представляется, удельный вес указанных субъектов за последние годы несколько уменьшился. В то же время растет коррупционный сегмент: очевидно, соответствующие средства коррумпированных чиновников — членов (иногда, полагаем, лидеров) ОПГ — требуют легализации.

Имеются основания полагать, что отечественный частный сектор (так сказать, относительно легальный) также применяет данный институт. Прежде всего, в разного рода рискованных ситуациях.

Например, изобретенная инвестиционная схема не апробирована юридической практикой: необходимо «проложить лыжню». Действовать явно многие инвесторы и топ-менеджеры по понятным резонам опасаются, предпочитая оставаться в роли режиссеров и суфлеров. Риски (полагаем, небезвозмездно) принимают на себя подставные лица.

Еще один пример из практики таков. Предлагается вполне чистая конфигурация проекта. Но в роли партнеров, от которых по тем или иным причинам отказаться никак нельзя, некие неоднозначные фигуры, скажем, люди с сомнительной репутацией либо те, на ком сфокусировано пристальное внимание госорганов, ОПГ и/или СМИ. Считается, что «одушевленные манекены» в роли формальных лидеров соответствующей стороны проекта в этом случае выступают в роли профессиональных «подушек безопасности».

В указанных ситуациях доминирует правило «личная преданность существенно важнее профессионализма». Однако, страхуя субъектов корпоративного контроля от одних рисков, оно несет иные правила: личная преданность поставного лица бенефициару, не основанная на этических ценностях данного лица, т.е. в сущности на профессионализме, порой приводит к трагическим последствиям. Практика не оставляет сомнений в том, что подставное лицо, коль скоро в конфликтных ситуациях оно явным образом не защищает свои личные интересы (косвенно оно отстаивает, например, отрабатывая некие «милости хозяина» или банальные большие гонорары) обнаруживает склонность к ренегатству или, попросту говоря, «сдает хозяина». Понятно, что тут «кнут и пряник» должны быть вескими.

Институт «латентного доверительного управления»

Данный формат замечен в двух сегментах отечественного «теневого» корпоративного управления, во-первых, в сфере осуществления корпоративной коррупции и, во-вторых, как механизм участия в крупном бизнесе чиновников.

Пример. Некий крупный чиновник создает скрытые (для общественности) преференции в бизнесе своему старинному другу и партнеру по временам, когда первый не обладал статусом госслужащего. Преференции не просто крупные — системные.

По закону «теневого» бизнеса первому, конечно же, причитаются «бонусы». В наличных он не нуждается и принимает решение капитализировать свой доход — «бонусы» инвестируются в бизнес товарища. В дальнейшем эти средства (часто они, по-видимому, даже и не покидают сферу оборота) превращаются в неявные контрольные участия в компаниях, входящих в холдинг легального крупного предпринимателя — друга чиновника. Ходят легенды о том, что в неких весьма крупных структурах контрольное участие с удовольствием раскрывающих себя лиц — не более чем фикция: реальный хозяин как раз чиновник, без поддержки которого «ничего бы не было». Будущее покажет, насколько они верны.

В ситуации с корпоративной коррупцией — схема примерна та же. Только речь должна идти о «боковиках» и иных формах коммерческого подкупа топ-руководителей частных холдингов, создающих аналогичные преференции своим друзьям из среднего бизнеса.

Замечены, впрочем, отдельные случаи (своего рода третья подгруппа), когда в роли «теневых» поверенных контрольных инвесторов выступают старые владельцы корпораций, которые они продали людям, не желающим по тем или иным причинам предавать огласке этот факт. Иными словами, имеются основания полагать, что средства за контрольное участие (в полном или неполном объеме) по притворным сделкам передаются старому владельцу, однако в реестре акционеров никакая сделка не фиксируется: возникает иллюзия, что поглощение не состоялось. Само собой разумеется, фактический владелец бизнеса должен изрядно доверять старому «хозяину».

Подчеркнем особо, что легальные (формальные) лидеры указанных бизнес-структур — отнюдь не подставные лица «теневых» субъектов корпоративного контроля. Они их партнеры, профессионально исполняющие миссию системного доверительного управления средствами своих друзей, в чис-

ле которых контрольные титулы собственности на бизнесы. Что и дает основания для отнесения этого жанра неглавного корпоративного контроля к отдельной рубрике.

«Имитационные форматы договорных отношений»

Приведем типичный в этом тематическом поле и хорошо известный современной отечественной практике пример. Функции управляющей компании, которой фактически переданы контрольным участником, как минимум, полномочия единоличного исполнительного органа, исполняет так называемая менеджерская компания. То есть команда особо доверенных людей «хозяина» топ-менеджеров, формально имеющая договор с объектом управления, по которому ей платятся гонорары за консультации, фактически осуществляющая операционное управление им. Как видно, доходы плюс привилегии тут сочетаются с минимумом ответственности. Это серьезный довод для бенефициара отказаться от легализации директивно-управленческих отношений.

Судя по неким прецедентам, поклонники таких правоотношений, не «останавливаясь на достигнутом», творчески развивая сданную схему, порой де-факто закрепляют за такой скрыто управляющей компанией функции правления и совета директоров управляемой компании (при легальном варианте это было бы невозможно).

Второй пример (менее типичный). На бумаге подписывается некое рамочное соглашение значимых миноритариев компании. Фактически же имеет место полноценное акционерное соглашение, по которому консолидируется контрольный пакет и негласно установлена соответствующая ответственность за «выход из альянса».

Заключение

Неформальные модули корпоративного контроля — реальность отечественного корпоративного управления, все чаще

применяемая как форма недобросовестной конкуренции на рынке капитала. Институциональный парадокс заключается в том, что попытки предложить нормативные и правоприменительные критерии «фактического руководства» компанией (с адекватными мерами ответственности за те или иные нарушения) пока приводят к результату, обратному желаемому: ресурсы закона обращаются на сравнительно добросовестных бенефициаров, заведомо же недобросовестные все дальше уходят в «тень», как видно, сосредоточиваясь на поисках «креативных схем» подавления внимания государства, общественности и своих законопослушных коллег. В этом смысле стоит констатировать: наука, в том числе экономическая, по-прежнему в большом долгу перед деятелями нормотворческого процесса.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах».
4. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг».
5. Федеральный закон «О защите конкуренции».
6. Законопроект № 47538-6 «О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации, а также в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
8. Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
9. Осипенко О. В. Защита компании от недружественного поглощения и корпоративного шантажа. М.: 2005.
10. Осинковский А. Д. Акционер против акционерного общества. СПб.: 2006.
11. Осипенко О. В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: 2008.

О. Osipenko, PhD (Economics), Professor of MFPU «Synergy», General Director of «Rincon-Gamma Ltd.», Moscow, Rincon-msk@yandex.ru

THE RESEARCH REGARDING «SHADOW» CORPORATE CONTROL THROUGH ANALYSIS OF UNFAIR COMPETITION IN RUSSIAN CAPITAL MARKETS

The article is devoted to the research of development of Russian economy. Stepping back from the legal forms of control of the company becomes one of the practical routes (performed on a case by case basis) to avoid interference of the state and competitors with the business of such company's beneficiaries. At the same time, the «shadow» forms of corporate control lead to unfair competition in the capital markets.

Key words: corporate control, controlling person, unfair competition, «shadow» economy, holding, subsidiary, beneficiary, liability.

I. Manev, University of Maine, Maine Business School, Orono, imanev@maine.edu

T. Manolova, Bentley University, tmanolova@bentley.edu

B. Gyoshev, International Business School, Botevgrad, Bulgaria, gyoshev@techno-link.com

J. Harkins, University of Maine, Maine Business School, Orono, jason.harkins@maine.edu

SOCIAL CAPITAL AND STRATEGY EFFECTIVENESS: AN EMPIRICAL STUDY OF ENTREPRENEURIAL VENTURES IN A TRANSITION ECONOMY¹

Although new ventures' competitive positioning and their founders' social networks are both recognized as important in the context of transition economies, not much is known about their multiplicative effect on performance. We build on the strategic management literature and social network theory to develop theoretical predictions about the role of competitive strategies and social capital for entrepreneurial performance. These are tested with survey data from Bulgaria. We find that both the venture's competitive strategic positioning and the founder's networking positively influence performance. The hypothesized moderating effect of networking for the relationship between differentiation strategy and performance received only tentative support. Contrary to expectations, we find a negative moderating effect of networking for the relationship of cost leadership with performance. These results suggest that the entrepreneur's network plays a role in shaping how strategies influence performance by possibly upholding differentiation and de-emphasizing cost leadership strategy. Implications for managerial practice and public policy are discussed.

Key words: entrepreneurial strategy, social capital, transition economies.

Introduction

Entrepreneurial new ventures are key contributors to the continued growth of the transition economies in Central and Eastern Europe. Countries in transition are these countries that, after the collapse of their communist regimes in the late 1980's, committed to political democratization, market liberalization, stabilization, and the encouragement of private

enterprise (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000). According to the 2011 Global Entrepreneurship Monitor report (Kelley, Singer, & Herrington, 2011), between 3.7% (in Slovenia) and 14.2% (in Slovakia) of the population aged 18–64 in these countries is currently involved in early or later-stage entrepreneurial activity. The contribution of the private sector to GDP (Gross domestic product) skyrocketed from as low as 5–10% in 1990 to over 60% (over 80% in most countries) in 2005 (Svejnar, 2006).

Entrepreneurs add value to the economic growth and market transformation of transition economies by countervailing the loss of jobs

¹ Submitted to the Second International Conference on Entrepreneurship in Transitional Times: Issues and Challenges. Moscow, 14–16 of November, 2012.

in the state-owned sector, turning technological and market innovations into economic output, providing a constant source of organizational change and renewal, and continuously enhancing the role of market-based economic exchange. As Peng (2001:95) noted, «Entrepreneurs and the start-ups they found create wealth and push these economies to a higher level of competitiveness through their sheer energy, relentless strategies, and sometimes controversial practices.» That these new ventures reach their full performance potential is, therefore, a matter of great managerial and public policy concern.

But what are the individual and firm-level factors that determine the successful performance of entrepreneurial ventures in transition economies? A sizeable body of literature, steeped in the institutional perspective (Peng & Heath, 1996; Puffer & McCarthy, 2001; Smallbone & Welter, 2001; Batjargal, 2003), has identified the social capital of the entrepreneur and, by extension, the networking strategies of the new venture, as a major contributor to entrepreneurial success. In an environment characterized by scarce material and financial resources, inadequate contract law and property rights, and an unstable and often openly hostile institutional establishment, the argument goes, entrepreneurs in transition economies counter-vail resource paucity and environmental adversity through creating networks of personal connections, which seek to bridge and substitute «institutional voids» (Khanna & Palepu, 1997). Thus, Peng (2001) argued that a prospector or guerrilla strategy, focused on flexibility, innovation, and change, implemented through intense networking and blurring of the public-private and/or legal-illegal boundaries is a viable entrepreneurial strategy in the early stages of market liberalization and institutional reforms. As reforms progress, however, entrepreneurial ventures in transition economies may be forced to shift from network-based to market-based sources of competitive advantage (Peng, 2003; Lyles et al., 2004; Danis, Chiaburu, & Lyles, 2010). As markets strengthen and competition

intensifies, network-derived competitive advantages may turn out to be a necessary, but not sufficient condition for a sustainable superior performance (Peng & Luo, 2000). Ultimately, for a firm in competition to justify its existence, it must deliver something of value to its customers. In addition, the development of a credible, property-rights-based legal framework, the stabilization of political structures, and the emergence of strategic factor markets facilitate market exchange, and generally create a more predictable institutional environment, providing the opportunity for firms to engage in longer-term planning and strategizing. In this process, competitive strategies and network embeddedness need to be carefully aligned in order to deliver superior new venture performance.

Surprisingly, with the notable exception of Peng & Luo's (2000) and Davies & Walter's (2004) studies, which looked at the interplay between competitive strategies and networking in the Chinese private sector, there is a dearth of research that examines the multiplicative effect of competitive positioning and social capital on new venture performance in the context of a transition economy. This is the knowledge gap on which our paper focuses. We suggest that both a well-developed competitive strategy and the entrepreneur's personal network positively affect new venture performance; and that the positive association between competitive strategy and performance will be enhanced by the entrepreneur's social capital accumulated in the personal network. Our study seeks to make three contributions: (1) examine the effects of competitive strategies and the entrepreneur's networking on new venture performance in the context of a transition economy; (2) elucidate the interaction effects between different generic competitive strategies and networking on new venture performance; and (3) offer insights to practicing entrepreneurs on effective strategic choices and the efficient use of personal networks.

Our paper proceeds as follows. After a brief review of the theoretical perspectives that guide our study, we formulate and test three hypoth-

eses related to the direct and joint effects of competitive strategies and personal networks on new venture performance. We next present our methodology and results from statistical testing. The paper concludes with a discussion of our findings and their theoretical and practitioner implications.

Theoretical development and hypotheses

Competitive strategies and new venture performance

Competitive strategy is a «broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals» (Porter, 1980: xxiv). The goals for a firm in competition involve objectives for profitability, growth, or market share.

How the business is going to compete concerns the choice of a generic competitive strategy, based on low cost or differentiation (Porter, 1980; Chandler & Hanks, 1994). The cost leadership strategy involves the construction of efficient-scale operations, the aggressive pursuit of cost reduction in all functions of an organization, and offering products to price-sensitive customers (Porter, 1980). Differentiation strategies are designed to create and market innovative, high-quality products and/or services (Porter, 1980). Approaches to differentiation can take many forms: design or brand image, technology, features, customer service, or dealer network (Porter, 1980:37), which can be aggregated into two broad approaches: differentiation through innovation or differentiation through superior quality and customer service (Chandler & Hanks, 1994).

According to Porter (1980), no strategic approach is inherently superior or inferior, and either one (low cost or differentiation) can lead to superior performance, as long as it is consistently implemented. Indeed, Chandler & Hanks (1994), in their study of 155 manufacturing new ventures, found that all competitive strategies

(low cost, differentiation through innovation, and differentiation through superior quality) were significantly and positively associated with performance. Similarly, Ebben & Johnson (2005), in their study of 344 U. S.-based small manufacturing firms, found that small firms that pursue either efficiency or flexibility as a strategy outperform those that attempt to pursue both.

There is some, albeit sparse, empirical evidence linking competitive strategies to performance in the context of transition economies. For example, Luo (1999), in his study of 63 town and village enterprises in Southern China found that innovativeness and proactiveness were positively associated with profitability and market position, while Peng & Luo (2000), in their study of 56 non-state-owned Chinese enterprises, found that quality was positively associated with market share and return on assets. Spanos, Zaralis, & Lioukas (2004: 145), in their study of Greek firms, established that distinctive strategies were associated with superior performance in comparison to «stuck in the middle» strategies and firms with no strategy. Similarly, Acquaaah and Yasai-Ardekani (2008) found performance differences in Ghanaian firms where in an intense focus on low cost, differentiation, or hybrid strategies outperformed strategies pursued less intensely. Thus, following Chandler & Hanks (1994) and Baum, Locke, & Smith (2001), we argue that developing a competitive strategy leads to enhanced new venture performance.

Formally:

Hypothesis 1: In a transition economy, competitive strategy is positively related to new venture performance.

Hypothesis 1a: A competitive strategy of differentiation through superior quality/service is positively related to new venture performance.

Hypothesis 1b: A competitive strategy of differentiation through innovation is positively related to new venture performance.

Hypothesis 1c: A competitive strategy of cost leadership is positively related to new venture performance.

Personal networks and new venture performance

The social network perspective in entrepreneurship focuses on social capital, or «the sum of resources that accrue to an individual or group by virtue of possessing relationships of mutual acquaintance and recognition» (Bourdieu and Wacquant, 1992: 119), resources that compensate for the lack of legitimacy and social acceptance (Aldrich & Zimmer, 1986; Ostgaard & Birley, 1996). An entrepreneur's egocentric network consists of a set of direct, dyadic ties, with the entrepreneur at the center as the focal actor (Hite & Hesterly, 2001), which are a reflection of his or her social skills and are important to recognize opportunities and mobilize resources (Baron, 2007). The social network contributes to the success of the entrepreneurial venture in two important ways. On the one hand, the network garners resources immediately available from family, kin, and close friends. Entrepreneurs rely strongly on close-knit teams which usually form on the basis of two principles: homophily (i. e., a tendency to associate with people with similar characteristics) and familiarity, or having well established relationships with alters (Ruef, Aldrich, & Carter, 2003; Aldrich & Kim, 2007). Such teams represent closely connected strong tie clusters that provide immediate social and emotional support to entrepreneurs.

On the other hand, the founder's position in a broader network creates opportunities to link actors and whole clusters that are not otherwise connected and extract value from providing this linkage (Burt, 1992). Personal networks are important intelligence webs (Gulati & Garquilo, 1999), which grant access to information and advice, facilitate information acquisition, and provide access to resources available in the broader social network (Hoang & Antoncic, 2003).

Network position often determines the effectiveness of the entrepreneur's search behavior, requiring them to break out of the constraints of their densely connected clusters (Aldrich & Kim, 2007). Network relationships present opportunities, which may be transformed into prof-

it (Burt, 1997; Batjargal, 2003). Embeddedness in the broader network improves the entrepreneurs' ability to access scarce resources needed to operate and find opportunity niches (Aldrich & Carter, 2004; Stuart & Sorenson, 2007). Through advice networks (Krackhardt, 1990), in particular, entrepreneurs access valuable information, important in the uncertain environment that typically characterizes their firms. The collection of formal and informal advice contacts that entrepreneurs establish outside of their organization provides information, knowledge, and inspiration that may be drawn upon to advance the technical, innovative, and business performance of their ventures.

Overall, social networks are a critical source of resources and support, which alleviate the liabilities of newness and smallness (Stinchcombe, 1965), allow entrepreneurs to engage in the pursuit of growth opportunities, and thus advance the technical, innovative, and business performance of their ventures. Even controlling for other factors, social networks are likely to influence the growth and profitability of entrepreneurial ventures positively and durably (Florin, Lubatkin, & Schulze, 2003). Advice networks are particularly important in ventures which compete in a very uncertain, rapidly changing competitive environment (McGrath, Vance, & Gray, 2003), such as the transitional economies environment. Empirical evidence from Bulgaria, in particular, reveals that the social capital created in these networks is positively associated with entrepreneurial orientation, proactive financing strategies, and the growth of new and small business ventures (Manev, Gyoshev, & Manolova, 2005).

Formally:

Hypothesis 2: In a transition economy, entrepreneurs' networking is positively related to new venture performance.

Competitive strategies, personal networking, and new venture performance

Our last set of hypotheses concerns the combined effect of competitive strategies and personal networking on new venture performance

in the context of a transition economy. The strategies of entrepreneurial firms do not appear in isolation, in fact, they are embedded (Granovetter, 1985) in the networks of their founders (Jack & Anderson, 2002; Kalantaridis & Bika, 2006). Social networks and strategies are intertwined: as actors strategically search for optimal ties in a network, they depend on the choices of others doing the same (Stuart & Sorenson, 2007). The strategic choices that entrepreneurs make are influenced by opinions that are widely held in the network. Through mimetic isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983), entrepreneurs are likely to repeat strategic behaviors that are common and accepted as a norm in their network. When institutional norms are not clearly spelled out, as is often the case for new ventures, networks become particularly important for shaping strategies (Galaskiewicz & Zaheer, 1999).

We contend that the personal network of the entrepreneur will enhance the positive effect of competitive positioning on new venture performance. For entrepreneurs pursuing a low-cost competitive strategy, personal networks facilitate information exchange and generate trust that substitutes for formal contracts and monitoring, thus reducing the costs of doing business and increasing economic efficiency (Uzzi, 1996; Stuart & Sorenson, 2007). Efficient operations are a key source of competitive advantage for market players competing on cost (Porter, 1980). For entrepreneurs pursuing a differentiation strategy through innovation or superior quality, networking provides a mechanism for early recognition of superior market opportunities and mobilization of higher quality resources (Stuart & Sorenson, 2007). Early detection of market trends, preferential access to resources, and speed in resource mobilization are key sources of competitive advantage for market players competing on differentiation (Porter, 1980). As Shipilov & Danis (2006) argue, social capital is a vital operative mechanism thorough which links between executive characteristics, strategic choice, and performance occur. We expect the multiplicative effect of competitive strategies and networking to be even more pro-

nounced in the context of a transition economy, where the dominant logic of competition has traditionally relied on personalized exchanges and networks (Peng & Heath, 1996). In a study of Chinese managers, Peng & Luo (2000) demonstrated that interpersonal ties enhanced the effect of a strategy of differentiation through superior quality on firm-level performance. In the broader context of emerging markets, Lee, Lee, & Pennings (2001) and Lin, Li, & Chen (2006) found external linkages had a multiplicative effect with technological capabilities and entrepreneurial strategies on Korean and Taiwanese technology-based ventures' performance, respectively; while Acquaah (2007, 2012), using data from Ghana, found the impact of social capital on organizational performance differed between firms that pursue competitive strategies and those who do not pursue those strategies, as well as between family-owned firms and non-family-owned firms.

Formally:

Hypothesis 3: In a transition economy, entrepreneurs' networking will positively moderate the effect of competitive strategy on new venture performance:

Hypothesis 3a: The association between a strategy of differentiation through superior quality/service and new venture performance will increase with the size of the entrepreneur's personal network.

Hypothesis 3b: The association between a strategy of differentiation through innovation and new venture performance will increase with the size of the entrepreneur's personal network.

Hypothesis 3c: The association between a strategy of low cost and new venture performance will increase with the size of the entrepreneur's personal network.

Methods

Research context

We tested the theoretical model with data from a broad study of entrepreneurship in Bul-

garia, a lower-middle income country in Eastern Europe. Socialist central planning virtually eliminated the private sector of the economy for more than 40 years (from the late 1940's to 1989). Large-scale institutional and economic reforms started after the fall of the Berlin Wall (1989), and the country set on a road of democratization and market liberalization.

The number of private businesses in Bulgaria has grown rapidly since they became legal in 1989 and today accounts for around 99% of all enterprises in the country. In 2007, SMEs contributed 37.8% of the total gross value added and 38% of the total employment in the economy (Ministry of Economy, Energy, and Tourism, 2008). The overwhelming majority of small businesses in Bulgaria, however, are very small in size. Micro-enterprises that employ between one and nine employees represent 88.5% of the total number of private enterprises (Ministry of Economy, Energy, and Tourism, 2008). Though still lagging behind the transition economies in Central Europe (the Czech Republic, Hungary, Poland, Slovakia, and Slovenia), by 2007 Bulgaria successfully fulfilled the market-liberalization and institutional-reform criteria for joining the European Union. The country occupies somewhat of a «mid-point» on the scale of market and institutional development. As such, it offers the opportunity for broader generalizations of the study's findings.

Data collection

The survey instrument was based on published research and included sections on the enterprise, owner's background, firm strategy and resources, networking, the venture's performance, and the entrepreneurial environment. The final instrument was forward and backward translated to ensure semantic consistency.

Data were collected using a quota sampling approach (Neuman, 2003) with two requirements: the businesses had to be started in the past seven years and they had to have not more than 250 employees, the cutoff for small businesses in the European Union. Each re-

spondent was asked to describe a single business. We obtained a usable sample of 334 surveys, for which we report descriptive statistics and the results from hypothesis testing. About 20.4% of firms were in manufacturing, 27% in retail, 12.6% in wholesale, 8% in construction, 5.5% in transportation, communications, and utilities, 7.5% in financial services, insurance, and real estate, and the remainder in other industries. This is broadly consistent with the sector distribution of small and medium-sized businesses in Bulgaria. These were predominantly small businesses (mean 19.8), with about half having 7 or fewer employees. One third of the entrepreneurs in the sample had college degrees.

Measures

Following Baum et al., (2001), we measured performance, the dependent variable, by self-reported evaluations of firm cash flow, market share, and sales growth. These three items loaded on a single factor whose scores we used for the analysis (Cronbach alpha=.82). To measure competitive strategy, we used Chandler & Hanks' (1994) instrument. Eight of their original eleven Likert-scale items loaded on three strategy factors. The first factor measured the strategy of competing through high *quality products/customer service* through four items:

- 1) emphasizing quality control,
- 2) meeting customers' requirements and tastes,
- 3) emphasizing superior service,
- 4) emphasizing that customer needs come first (Cronbach alpha=.80).

The second factor measured innovation strategy through two items: new product development and novel marketing techniques (Cronbach alpha=.71). The last factor measured cost leadership strategy through two items: improvement in productivity and efficiency, and lower costs via process innovation (Cronbach alpha=.73). Networking was measured by the size of the entrepreneur's ad-

vice network. Following a position generator approach (Lin & Dumin, 1986; Greve & Salaff, 2003), we gave the respondent a list of eight occupations (accountant, banker, friend, another entrepreneur, professional or trade association, consultant, relative, or other) and asked whom he/she approached on a regular basis for advice. For example, a respondent who contacts people in six of these occupations would have a larger network than somebody who only contacts his/her accountant. That is why we computed this measure as the sum of all reported ties.

We controlled for the effect of the entrepreneur's personal background, characteristics of the firm, and industry. At the level of the individual entrepreneur, we used age (in years), gender (0 male, 1 female), and education (in years). At the firm level, we controlled for firm size (natural logarithm of the number of employees) and firm age (in years). At the industry level, we included dummies for six of the seven industries mentioned previously, with retail, the largest group, as reference point.

We performed Harman's (1967) single-factor test to check whether common method variance was biasing results (Harman, 1967; Podsakoff & Organ 1986). All self-reported measures were entered into a principal components factor analysis with varimax rotation, which showed that there was no single or general factor that would account for most of the covariance in the variables. Thus common method variance was not present.

Results

Descriptive statistics and correlations are presented in Table 1. Notably, the correlation analysis shows that the three competitive strategies (cost leadership, differentiation through innovation, and differentiation through superior quality and service) we explore in this paper were significantly and positively correlated, i. e., entrepreneurs appear to employ a mixture of strategies rather than focus on one or another of them.

We tested the hypotheses through OLS regressions (Table 2). In the base Model 1 with the control variables only, we found that younger entrepreneurs, and younger firms, reported higher performance. Size was positively related to performance. There were fairly consistent industry effects: firms in wholesale, construction, and finance and related industries performed at a higher level. Next, we added the variables for the three competitive strategies and networking in Models 2, 4, and 6, respectively. This analysis presents clear support for Hypotheses 1a, 1b, and 1c: competitive positioning through any of the three strategies, differentiation through quality and service (beta. 23, $p < .001$), differentiation through innovation (beta. 23, $p < .001$), and cost leadership (beta. 19, $p < .001$), is positively and significantly associated with performance.

Hypothesis 2 was also supported: networking is positively and in general statistically significantly related to performance (betas. 12, $p < .05$ in Model 2, .09, $p < .086$ in Model 4, and .11, $p < .05$ in Model 6). However, in the last part of the analysis (Models 3, 5, and 7), only Hypothesis 3a about the moderating effect of the size of the entrepreneur's network on the association of the strategy of differentiation through quality and service with performance was supported marginally (beta. 40, $p < .10$). Hypothesis 3b which stipulated a moderating effect of entrepreneur's network size on the impact of the strategy of differentiation through innovation with performance was not supported (beta $-.19$, n. s.). And finally, contrary to Hypothesis 3c, data show a statistically significant negative moderating effect of entrepreneur's network size on the impact of cost leadership on performance (beta $-.40$, $p < .05$).

Discussion

In this paper, we demonstrate that both selecting a product-market positioning and a well-developed personal network improve new venture performance in a transition economy. All three competitive strategies we studied are robust predictors of firm performance. This is

Table 1

Descriptive Statistic and Correlation

Variables	Mean	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Firm performance	-0,02	1,00	-2,12	2,63															
2. Owner's gender	0,56	0,50	0,00	1,00	0,02														
3. Owner's age	41,27	8,77	19,00	64,00	-0,21**	0,04													
4. Owner's education	15,58	2,69	12,00	24,00	0,03	0,06	0,05												
5. Firm age	5,04	1,93	1,00	7,00	-0,16**	0,05	0,32**	-0,05											
6. Firm size (ln)	2,07	1,32	0,00	5,52	0,14*	0,22**	0,09	0,19**	0,22**										
7. Manufacturing	0,20	0,40	0,00	1,00	-0,08	0,01	0,11*	0,03	0,08	0,30**									
8. Wholesale	0,13	0,34	0,00	1,00	0,16**	0,04	-0,08	0,08	0,01	0,07	-0,19**								
9. Construction	0,08	0,26	0,00	1,00	0,09	0,04	0,05	0,06	-0,02	0,08	-0,14**	-0,11*							
10. Transport	0,05	0,22	0,00	1,00	-0,03	0,09	-0,03	-0,11*	0,05	0,05	-0,11*	-0,09	-0,07						
11. Finance	0,08	0,27	0,00	1,00	0,10	0,04	-0,08	0,15**	-0,02	0,07	-0,14**	-0,11*	-0,08	-0,07					
12. Other industry	0,14	0,35	0,00	1,00	0,00	-0,13**	-0,02	-0,03	-0,04	-0,12*	-0,20**	-0,16**	-0,12*	-0,10	-0,12*				
13. Quality/service strategy	0,00	1,00	-4,87	0,98	0,13*	-0,15**	0,02	-0,09	-0,08	-0,05	0,09	-0,14*	-0,02	0,03	-0,16**	0,01			
14. Innovation strategy	0,00	1,00	-2,64	1,43	0,24**	-0,02	0,00	-0,02	0,08	0,19**	0,13*	0,08	-0,03	-0,07	-0,08	0,02	0,34**		
15. Cost leadership strategy	0,00	1,00	-2,98	1,35	0,23**	0,03	-0,06	-0,00	-0,02	0,22**	0,24**	-0,08	0,05	0,01	-0,01	-0,01	0,30**	0,62**	
16. Size of network	4,40	1,26	1,00	8,00	0,14*	-0,04	-0,08	-0,12*	-0,00	0,15**	0,10	-0,05	-0,03	0,00	-0,08	0,08	-0,00	0,16**	0,08

Note: **p < 0.01; *p < 0.05.

Table 2

Predictors of New Venture Performance

Predictor	1	2	3	4	5	6	7
Owner's gender	–0,02	0,01	0,01	–0,01	–0,01	–0,01	–0,02
Owner's age	–0,17**	–0,17**	–0,17*	–0,16**	–0,15**	–0,14*	–0,13*
Owner's education	–0,01	0,01	0,00	0,01	0,02	0,01	0,02
Firm age	–0,14*	–0,11†	–0,12*	–0,15**	–0,15**	–0,14*	–0,15*
Firm size (ln)	0,23***	0,19**	0,20***	0,16*	0,15*	0,17**	0,17**
Manufacturing	–0,01	–0,03	–0,02	–0,03	–0,04	–0,06	–0,06
Wholesale	0,14*	0,18**	0,18**	0,13*	0,13*	0,16*	0,15*
Construction	0,11†	0,13*	0,14*	0,12*	0,12†	0,10†	0,09
Transport	0,02	0,02	0,02	0,04	0,04	0,02	0,02
Finance	0,11†	0,16**	0,17**	0,13*	0,14*	0,12*	0,11†
Other industry	0,05	0,06	0,06	0,03	0,03	0,03	0,02
Quality/service strategy		0,23***	–0,16				
Innovation strategy				0,23***	0,42*		
Cost leadership strategy						0,19***	0,57***
Size of network		0,12*	0,10†	0,09†	0,10†	0,11*	0,12*
network*quality/service			0,40†				
network*innovation					–0,19		
network*cost leadership							–0,40*
R2	0,13	0,19	0,20	0,20	0,20	0,18	0,19
adj R2	0,10	0,16	0,16	0,16	0,16	0,14	0,15
F	4,07***	5,29***	5,20***	5,36***	5,06***	4,82***	4,86***
F change		10,52***	3,47†	10,89***	1,22	7,89***	4,59*

Note: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$; F change: Models 2, 4, and 6 are compared with Model 1; Models 3, 5, and 7 are compared with Models 2, 4, and 6 respectively.

consistent with Porter's dictum that no single competitive strategy is necessarily superior. In the uncertain, fluid, resource-poor, and often hostile institutional environment of transitional economies, networking is often highlighted as a critical factor for firm performance (Peng & Heath, 1996; Puffer & McCarthy, 2001; Batjargal, 2003). Following Peng (2003), Lyles et al. (2004), and Danis et al. (2010), we suggest that the role of networking may be diminishing, at the expense of competitive positioning. While a definitive comparison of the explanatory power of competitive positioning and networking on performance is beyond the

scope of our paper, we note that in our analyses, competitive strategies were consistently stronger predictors than networking. This will be an intriguing question for follow-up research.

Our finding from the correlations analysis that entrepreneurs employ a mix of cost leadership, differentiation through innovation, and differentiation through superior quality and service supports the long-held view in entrepreneurship research that new and small firms usually follow mixed or multifaceted strategies (Carter, Stearns, Reynolds, & Miller, 1994; McDougall, Robinson, & DeNisi, 1992). Indeed, Chand-

ler & Hanks (1994), whose strategy operationalization approach we follow in the present study, also found some intercorrelation among the three strategy variables. Our finding also provides empirical evidence for the recent emphasis on the notion of the «strategic flexibility» of firms in emerging economies (Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005). Strategic flexibility, which depends on the inherent flexibility of resources available to the organization and the managers' flexibility in applying these resources to alternative courses of action is argued to help firms take advantage of existing and new strategic opportunities (Wright et al., 2005: 8; Sanchez, 1995). Whether hybrid strategies are more likely to generate superior performance for new and small ventures generally, and particularly for new and small ventures in transition economies is a fascinating area for future exploration which has much to contribute to the «purist» versus «hybrid» strategy debate (Thornhill & White, 2007).

We began this paper from the premise that social capital accumulated through networking accentuates the effect of clear competitive positioning. However, while we found tentative support for the role of the interaction between the strategy of differentiation through quality/service and networking for business performance, the role of networking for the effect of cost leadership strategy was exactly the opposite. For entrepreneurs with higher social capital, cost leadership was less likely to lead to superior performance than those with lower social capital. This was a surprising finding, given our initial expectation that the powerful effects of personal networks to foment trust and impose informal sanctions on network participants would be instrumental in reducing transaction costs and thus would enhance the effects of a cost leadership positioning on new venture performance. We interpret the negative interaction as a manifestation of the «dark side» of social capital, in which social structures constrain, rather than enable, action (Shipilov & Danis, 2006). Cost leadership is widely believed to be less suited to new and small businesses be-

cause their small size does not provide economies of scale, while young age deprives them of significant learning curve effects (Lyles et al., 2004; Baum et al., 2001; Carter et al., 1994). If a critical mass of social contacts encourage differentiation at the expense of cost leadership, entrepreneurs may be blinded to the potential benefits of low cost strategy, foregoing strategic opportunities to improve efficiency. If the entrepreneur is embedded in a network that does not value innovation, he/she may be less likely to pursue innovation as a strategy than an outlier in the network. The problem may be particularly exacerbated in a dense network in which information and potential contacts are likely to be widely shared (Glanville, 2004), possibly limiting the entrepreneurs' awareness of the need to search more widely for accurate information (Aldrich & Kim, 2007).

Limitations

Our paper is not without limitations, which need to be considered when interpreting the results from hypothesis testing and their implications. First, we studied new and small ventures in a single transition economy. It is likely that competitive positioning and networking may affect new venture performance differently in a different institutional and cultural setting. Therefore, further research is warranted in the context of other transition economies. Second, the sampling frame is a potential source of survivor and selection bias. As in all cross-sectional research, we could only study those new businesses that survived the perilous years of their initial histories. Survivor bias is particularly problematic for new and small ventures, because of their inherent vulnerability caused by the liabilities of newness and smallness. Thus, Lyles et al. (1994), in their empirical investigation of new venture survival in a transition economy, found that a low-cost strategy threatened survival, whereas a strategy of differentiation was not a significant predictor of new firm survival. Ideally, a research design should be longitudinal (e.g. allowing to track survival), and should em-

ploy multiple measures of performance. Third, while quota sampling rendered a preset number of cases in each of several predetermined categories (new venture size and age, and industry distribution) that reflect the diversity of the population (Neuman, 2003: 211), it can introduce some selection bias (Judd et al., 1991: 135). A future study based on pure random or stratified random sampling would permit robust statistical corroboration and generalization of the study results.

Conclusion

Our study has implications for future research, managerial practice, and public policy. We find strong support for the role of competitive strategies for entrepreneurial performance in the context of transition economies. We also find that the strategies of low-cost and differentiation, at least for our sample, are positively associated with small business performance. These findings both complement and enrich the body of empirical evidence gathered in the context of developed market economies, while, at the same time, raise the question of whether a pure or a more flexible strategic positioning is likely to lead to a sustainable competitive advantage and superior performance in the context of transitional economies. Evidently, more research, likely employing a longitudinal design, is well warranted in order to elucidate this important issue.

We also find that while, in line with predictions from extant research, networking enhances entrepreneurial performance, its combined effect with competitive strategies is much more nuanced and not at all straight-forward. Consistent with the results of Peng & Luo's (2000) study, we find that networking marginally enhances the effect of differentiation strategy on performance. However, networking significantly detracts from the effect of a low-cost strategy on performance. This finding has important implications for entrepreneurs in transition economies. It suggests that advice can reverberate through entrepreneurial networks, and that,

sometimes, over-reliance on the advice network can detract from competitive focus and, hence, hurt firm performance. New and small venture owners, therefore, will be well-advised to resist blind compliance with network norms, especially if they are planning to emphasize a cost-leadership positioning, which may be less well-understood by the alters in their personal networks.

Last, but not least, our study has important public policy implications. Training programs which introduce entrepreneurs to the basics of strategic analysis, formulation, and implementation, coupled with encouragement of networking and collaboration are likely to help entrepreneurial new ventures enhance their performance potential. Critical in this respect is the role of industry and regional trade associations, because they are the natural loci for the dissemination of best practices and industry norms.

We conclude this paper highlighting the complex role of social capital for entrepreneurs in the context of a transition economy. While research has emphasized how it creates value by compensating for the ubiquitously weak institutional framework, our findings direct attention to how it may also constrain managerial agency and undermine competitive outcomes. To entrepreneurs in transition economies, our paper highlights the need for careful calibration and alignment of strategic choices and personal networks in order to generate superior performance.

References

1. *Acquaah, M.* 2012. Social networking relationships, firm-specific managerial experience, and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms. *Strategic Management Journal*, 33 (10): 1215–1228.
2. *Acquaah, M.* 2007. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28 (12): 1235–1256.
3. *Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M.* 2008. Does the implementation of a combination competitive strat-

- egy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61: 346–354.
4. Aldrich, H. E., & Carter, N. M. 2004. Social networks. In W. B. Gartner, K. G. Shaver, N. M. Carter, & P. D. Reynolds (Eds.), *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*, pp. 324–335. Thousand Oaks, CA: Sage.
 5. Aldrich, H. E., & Kim, P. H. 2007. Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 147–165.
 6. Aldrich, H. E., & Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton, & R. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 2–23. Cambridge, MA: Ballinger.
 7. Baron, R. A. 2007. Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 167–182.
 8. Batjargal, B. 2003. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24 (4): 534–556.
 9. Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2): 292–303.
 10. Bourdieu, P. & Wacquant, L. 1992. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press/Chicago.
 11. Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Boston: Harvard University Press.
 12. Burt, R. S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339–365.
 13. Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. 1994. New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 15: 21–41.
 14. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. 1994. Resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9: 331–349.
 15. Danis, W. M., Chiaburu, D. S., & Lyles, M. A. 2010. The impact of managerial networking intensity and market-based strategies on firm growth during institutional upheaval: A study of small and medium-sized enterprises in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, 41: 287–307.
 16. Davies, H., & Walter, P. 2004. Emergent patterns of strategy, environment, and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, 25: 347–364.
 17. DiMaggio, P. J., & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
 18. Ebben, J. J., & Johnson, A. C. 2005. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26: 1249–1259.
 19. Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. 2003. A social capital model of high growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46 (3): 374–384.
 20. Galaskiewicz, J., & Zaheer, A. 1999. Networks of competitive advantage. In S. Andrews & D. Knoke (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, 237–261. Greenwich, CT: JAI Press.
 21. Glanville, J. L. 2004. Voluntary associations and social network structure. *Sociological Forum*, 19 (4): 465–491.
 22. Greve, A., & Salaff, J. W. 2003. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (1): 1–22.
 23. Gulati, R., & Gargiulo, M. 1999. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104 (5): 1439–1493.
 24. Harman, H. 1967. *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press. Hite, J. M., & Hesterly, W. S. 2001. The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22 (3): 275–286.
 25. Hoang, H., & Antoncic, B. 2003. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18: 165–187.
 26. Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 249–267.
 27. Jack, S. L., & Anderson, A. R. 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17: 467–487.

28. Judd, C. M., Smith, E. R., Kidder, L. H. 1991. Research methods in social relations (6th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
29. Kalantaridis, C. & Bika, Z. 2006. Local embeddedness and rural entrepreneurship: Case-study evidence from Cumbria, England. *Environment and Planning A*, 38: 1561–1579.
30. Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M.. 2011. Global entrepreneurship monitor: 2011 global report. Wellesley, MA: Babson College and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
31. Khanna, T., & Palepu, K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75 (4): 41–49.
32. Krackhardt, D. 1990. Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35: 342–369.
33. Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22: 615–640.
34. Li, H., & Zhang, Y. 2007. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28 (8): 791–804.
35. Lin, B., Li, P., & Chen, J. 2006. Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: A study of Taiwanese high-tech new ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 73: 168–181.
36. Lin, N., & Dumin, M. 1986. Access to occupations through social ties. *Social Networks*, 8: 365–385.
37. Luo, Y. 1999. Environment-strategy-performance relations in small businesses in China: A case of township and village enterprises in Southern China. *Journal of Small Business Management*, 37–52.
38. Lyles, M. A., Saxton, T., & Watson, K. 2004. Venture survival in a transitional economy. *Journal of Management*, 30 (3): 351–375.
39. Manev, I. M., Gyoshev, B. S., & Manolova, T. S. 2005. The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a transition economy. *International Journal of Innovation and Entrepreneurship Management*, 5 (3/4): 298–318.
40. McDougall, P. P., Robinson, R. B., & DeNisi, A. S. 1992. Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7: 267–289.
41. McGrath, C. A., Vance, C. M., & Gray, E. R. 2003. With a little help from their friends: Exploring the advice networks of software entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1): 2–10.
42. Ministry of Economy, Energy, and Tourism. 2008. Annual Report on the Condition and Development of SMEs in Bulgaria. Sofia, Bulgaria. Available online at <http://www.mi.government.bg/eng/ind/econ/docs.html?id=162491> (accessed May 21, 2010).
43. Neuman, W. L. 2003. Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (5th Ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
44. Ostgaard, T. A., & Birley, S. 1996. New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36: 37–50.
45. Peng, M. W. 2001. How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Executive*, 15 (1): 95–108.
46. Peng, M. W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28 (2): 275–296.
47. Peng, M. W., & Heath, P. S. 1996. The growth of the firm in planned economies in transformation: Institutions, organizations and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21: 492–528.
48. Peng, M. W., & Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 486–501.
49. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4): 531–545.
50. Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York, NY: The Free Press. Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 61–78.
51. Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. 2001. Navigating the hostile maze: A framework for Russian entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 15 (4): 24–38.

52. Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. 2003. The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68 (2): 195–222.
53. Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16: 135–159.
54. Shipilov, A., & Danis, W. 2006. TMG social capital, strategic choice and firm performance. *European Management Journal*, 24 (1): 16–27.
55. Smallbone, D., & Welter, F. 2001. The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small Business Economics*, 16 (4): 249–262.
56. Spanos, Y. E., Zaralis, G., Lioukas, S. 2004. Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25, 139–165.
57. Stinchcombe, A. L. 1965. Social structures and organizations. In March, J. G. (Ed.) *Handbook of Organizations*, pp. 142–193. Chicago: Rand McNally.
58. Stuart, T. E., & Sorenson, O. 2007. Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 11–227.
59. Svejnar, J. 2006. Strategies for growth: Central and Eastern Europe. Ann Arbor, MI: International Policy Center at the Gerald R. Ford School of Public Policy, Ross School of Business, and Department of Economics, University of Michigan. Accessed online on May 29, 2009 at <http://www.internationalpolicy.umich.edu/policy%20briefs/StrategiesforGrowth09-28-06.pdf>.
60. Thornhill, S., & White, R. E. 2007. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28 (5): 553–561.
61. Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61 (4): 674–698.

Аслаев А. А., соискатель кафедры теории и практики конкуренции
МФПУ «Синергия», г. Москва, aslaev@mail.ru

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

В статье рассматривается понятие делового администрирования применительно к сфере высшего образования, раскрывается содержание этого понятия, обозначаются основные направления делового администрирования вузов в целях обеспечения их конкурентоспособности на региональных рынках образовательных услуг.

Ключевые слова: деловое администрирование, конкурентоспособность вузов, реструктуризация, бюджетирование.

Введение

В условиях переходной экономики у вуза, как у субъекта предпринимательства, конкурирующего на региональных рынках образовательных услуг, должен быть выработан набор определенных типов поведения, соответствующих изменениям внешней среды. В вузе также должны быть выработаны правила принятия рациональных решений, на основе которых он управляет внутренними переменными и учитывает важные внешние переменные для обеспечения динамического равновесия с изменчивой внешней средой. В этом контексте актуальным становится рассмотрение вопросов обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг с помощью инструментария делового администрирования.

Понятие делового администрирования

В российской науке в настоящее время еще не сформировалось единое и разделяемое большинством специалистов толкование термина «деловое администрирование». Большинство ученых признает, что администрирование — это составная часть

управленческой деятельности. Но при этом во многих работах наблюдаются разногласия как по функциональному содержанию этого понятия, так и по субъекту административных функций.

В некоторых аналитических обзорах администрирование рассматривается как часть менеджмента, специально привязанная к техническим и (или) натуральным (материальным) элементам в рамках организационных операций. В этом отличие администрирования от исполнительской и стратегической работы. В других работах администрирование рассматривается как бюрократическая или операционная деятельность по решению конкретных (земных) офисных задач, обычно внутренне ориентированных и опосредованных.

Можно утверждать, что деловое администрирование является специализированным видом управленческой деятельности, построенным на профессиональных принципах, сутью которого является обеспечение достижения целей организации на различных уровнях управления. На основании сравнительного анализа понятий считаем целесообразным построить сводную таблицу подходов к определению понятия «деловое администрирование» (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «деловое администрирование»

Источник	Функции	Субъект
Вислогузов Ю. А. ¹	Умение практически организовывать исполнительно-распорядительную и производственную деятельность организации	Руководители
Алексеев А. В. ²	Разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль над их выполнением	Лица, занимающиеся административным трудом
Словарь Ожегова С. И. ³	Управление, руководство чем-нибудь	Руководитель
Большой энциклопедический словарь	Бюрократический метод управления посредством командования	Администратор
Словарь Ушакова Д. Н.	Руководство, управление чем-нибудь с помощью одних административных распоряжений, без вмешательства в существо дела	Администратор
Виртуальная энциклопедия	Управление, распорядок, заведование, устройство	Администрация
Словарь Брокгауза и Ефрона ⁴	Государственная деятельность по управлению государством, отличающаяся, и по задачам и по средствам, от деятельности законодательной и судебной, но в некоторых областях вступающая в самые близкие отношения и к законодательству и к суду	Исполнительные органы власти государства
Словарь Принстонского университета ⁵	Обеспечение достижения организационных целей	Администрация
Декларация Калифорнийского университета Санта-Круз ⁶	Управление и забота о достижении целей	Администрация
Буренин В. А. ⁷	Эффективное управление организацией или ее структурным подразделением в любых областях бизнеса, предусматривающее самостоятельное решение управленческих задач комплексного, межфункционального характера	Менеджеры различного уровня
Рубин Ю. Б. ⁸	Применение системы формализованных процедур, с помощью которых профессиональные предприниматели обеспечивают ведение собственного дела	Профессиональные предприниматели

¹ Вислогузов Ю. А. Деловое администрирование в социальной сфере Алтайского края. Барнаул, 2006.

² Алексеев А. В. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя // А. Алексеев, В. Пигалов. М.: Технол. шк. Бизнеса. 1994.

³ Ожегов С. И. Словарь русского языка (1949, 22-е издание, 1990. С 1992 — Толковый словарь русского языка, совместно с Н. Ю. Шведовой).

⁴ Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона: соврем. версия: Т. 17. М.: Эксмо, 2007.

⁵ <http://wordnet.princeton.edu/>.

⁶ <http://planning.ucsc.edu/>.

⁷ <http://www.hcms.ru/>.

⁸ Рубин Ю. Б. Курс профессионального предпринимателя: учеб. для высшей школы. Часть 1. 8-е изд. перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2006.

Таким образом, на основании сводного анализа можно сделать вывод, что в настоящее время существует два наиболее распространенных подхода к определению понятия «деловое администрирование». Представители первого подхода считают, что субъекты делового администрирования (собственники или высший менеджмент организации) дают общее направление целей, определяют лимиты ресурсов. Представители второго подхода считают, что субъекты делового администрирования (администраторы, линейные руководители) распределяют ресурсы, организуют контроль над их расходованием, контролируют промежуточные результаты, устраняют проблемы взаимодействия между участниками бизнес-процессов.

Общим в обоих подходах является то, что в деятельности тех и других субъектов главным является создание условий для достижения целей организации. Анализируя указанные подходы, можно заключить, что «деловое администрирование» — это обеспечение достижения целей бизнеса. В этом обеспечении в соответствии со своими функциональными обязанностями участвуют все сотрудники организации, но всегда есть субъект, отвечающий за эффективность достижения целей организации.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что деловое администрирование представляет собой профессиональную деятельность специализированных работников организации (администраторов), направленную на обеспечение достижения целей организации. В настоящее время осуществление административно-управленческой деятельности на практике не имеет теоретического подкрепления. В этой связи считаем целесообразным рассмотреть особенности делового администрирования в сфере услуг и описать основные функциональные сферы деятельности администраторов в образовательном секторе экономики, как части сферы услуг.

Особенности делового администрирования в сфере услуг

Как известно, в отличие от товаров, услуги имеют существенные особенности, важнейшими из которых являются: неосвязаемость, неотделимость в потреблении, единовременность производства и потребления, непостоянство качества услуг, несохраняемость.

Специфика делового администрирования в сфере услуг обусловлена этими свойствами услуг и может быть сформулирована следующим образом:

а) в процессе делового администрирования в сфере услуг необходимо учитывать, что сама услуга не может быть объектом управления, так как она имеет свойство несохраняемости;

б) администрировать процесс оказания услуги можно только на длинном промежутке времени, так как только на длительном промежутке может быть нивелировано влияние несохраняемости;

в) при администрировании деятельности по оказанию услуг обязательным условием является учет особенностей деятельности производителя услуги, так как услуги обладают свойством неотделимости;

г) в процессе управления качеством услуг основное внимание должно уделяться мнению тех потребителей, которые имеют длительный опыт потребления услуги, так как при отсутствии владения только длительное потребление гарантирует относительную объективность оценок.

Принимая во внимание, что услуга — это то, что нужно потребителю, деловое администрирование в сфере услуг должно ориентироваться на потребности, на взаимоотношения. Деловое администрирование в сфере услуг — это создание условий для качественной деятельности, результатом которой являются услуги. Современное деловое администрирование в сфере услуг — это в большей степени администрирование процесса создания, формирования услуг.

Деятельность администратора в сфере услуг направлена не столько на обеспечение условий для регулярной производственной деятельности, сколько на создание условий для комфортного процесса потребления услуги, адекватного ожиданиям потребителя. На основании указанной особенности перераспределяются приоритеты и смещаются акценты в деятельности администратора, работающего в сфере услуг.

Направления делового администрирования вуза

Деловое администрирование в сфере образовательных услуг включает в себя несколько элементов, каждый из которых является существенным и оказывает влияние на конкурентоспособность образовательной деятельности вуза. Наиболее важными элементами делового администрирования в вузе являются:

- 1) предпринимательская культура;
- 2) управленческие альтернативы;
- 3) организационная структура образовательного учреждения;
- 4) бюджетирование.

Рассмотрим все перечисленные элементы подробнее.

Предпринимательская культура

Предпринимательская культура является выражением всех взаимоотношений в вузе. Она либо стимулирует персонал к предпринимательской активности, либо препятствует реализации любых коммерческих начинаний. В частности, в последнее время все большее распространение получают такие культурные тенденции, как: делегирование полномочий, поощрение инициативы и ответственности в части создания новых продаваемых продуктов, тиражирования методик.

Это обусловлено тем, что на определенном уровне рост внебюджетного финансирования образовательной деятельности меняет статус вуза, превращая его в субъект конкурентной предпринимательской дея-

тельности, что сопровождается изменениями методов управления вузом уже как деловым предприятием.

Очевидно, что без основной черты предпринимательской структуры — планирования доходов — вузам не удастся обеспечить покрытие необходимых расходов и финансовую устойчивость. Внебюджетную деятельность вузов нельзя больше рассматривать как случайную, временную и несвойственную им деятельность. Она становится систематической и требует от вуза поиска адекватных экономических и финансовых инструментов для управления.

Значительная доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования обостряет организационно-управленческие проблемы дальнейшего роста конкурентоспособности вузов на региональных рынках образовательных услуг. Прежде всего, это:

- трудноразрешимые с точки зрения государственного вуза противоречия между методами и способами управления бюджетной и внебюджетной деятельностью вуза;
- выработка новой миссии и стратегии развития вуза на основе предпринимательского подхода к управлению его деятельностью в нестабильной экономике;
- разработка системы принятия управленческих решений с учетом возрастания доли внебюджетных ресурсов для обеспечения деятельности и развития вуза;
- возобновление и развитие инвестиционной деятельности вузов за счет бюджетного и внебюджетного финансирования;
- создание системы подготовки и переподготовки конкурентоспособных работников образования для профессиональной деятельности в новых условиях, в том числе подготовка конкурентоспособных менеджеров (администраторов) для образовательных учреждений.

Управленческие альтернативы вуза

Концепция предпринимательского конкуренто-ориентированного управления предполагает снижение стоимости своих бизнес-

процессов, сокращение избыточных внутривузовских расходов и работ, повышение продуктивности деятельности своих работников. Вузу необходимо уходить от стратегии затратности в отношении использования своих ресурсов и переходить на инвестиционную стратегию вложения средств с запланированным эффектом в будущем¹.

Практика западных вузов показывает, что в их структуре значительное развитие получили административные службы, напрямую не связанные с образовательной деятельностью и наукой, это маркетинг, стратегический менеджмент, фандрайзинг и т.п. Деятельность руководства вузов в этом случае больше направлена вовне, на взаимодействие вуза с внешним окружением при соответствующем делегировании прав внутривузовского управления руководителям подразделений.

Реструктуризация и система бюджетирования

Считаем, что необходима радикальная перестройка организационной структуры вузов, которая должна повлечь за собой необходимые изменения бизнес-процессов его образовательной деятельности. От новой структуры управления вузом требуется обеспечение формирования конкурентного поведения вуза как делового предприятия и продвижение в образовательную и научную деятельность новых бизнес-процессов.

Реструктуризация образовательного учреждения осуществляется в соответствии с принципами повышения конкурентоспособности и усиления финансового контроля. Для этого может быть внедрена система бюджетирования. В процессе внедрения уточняется общая концепция этой системы, формализуется структура бюджета вуза, классифицируются центры финансовой ответственности (по доходам, затратам, инвестициям), класси-

фицируются доходы (по видам деятельности, источникам финансирования, центрам ответственности) и расходы (по видам расходов, центрам ответственности).

Система бюджетирования предназначена для осуществления финансового управления на уровне вуза в целом, на уровнях отдельных центров финансовой ответственности (факультетов, управлений, кафедр, отделов, секторов, мероприятий, НИР и т.д.). Организационная структура управления вузом может быть как иерархической, так и сетевой. При этом внутренняя и внешняя финансовая отчетность будет формироваться в свернутом или развернутом виде для получения агрегированной или детальной информации.

Система бюджетирования вуза может обеспечить планирование, контроль и анализ выполнения бюджетов на разных уровнях управления и в различных временных разрезах (год, квартал, месяц, произвольный период):

- на общеуниверситетском уровне;
- на уровне факультета (управления, отдела);
- на уровне кафедры (сектора);
- на уровне НИР, отдельного мероприятия и т.д.

На общеуниверситетском уровне предполагается формирование баланса исполнения сметы расходов, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и платежного календаря, бюджета движения товарно-материальных ценностей, бюджета капитальных затрат, бюджета коммунальных расходов и др.

На уровне факультета (управления, отдела) предусматривается возможность создания совокупного бюджета, бюджета доходов и расходов, бюджета заработной платы сотрудников, стипендиального бюджета, бюджета научно-исследовательских работ, бюджета прочих договорных работ, бюджета повышения квалификации сотрудников, бюджета обеспечения методической деятельности, бюджета организационных расходов.

¹ Шафранов-Куцев Г. Ф. Инновации в вузовском управлении в условиях реформы // Университетское управление: практика и анализ // Урал. гос. ун-т., 1998. № 4 (7).

На уровне кафедры (сектора) предусматривается возможность формирования совокупного бюджета, бюджета заработной платы, бюджета научно-исследовательских работ, бюджета прочих договорных работ, бюджета повышения квалификации сотрудников, бюджета обеспечения методической деятельности, бюджета организационных расходов.

Центрами прибыли в новой структуре должны быть факультеты, кафедры, научные подразделения и коммерческие предприятия. Все остальные структурные подразделения — центры затрат. В связи с этим в новой системе управления необходимо расширить и дополнить традиционные подсистемы структуры управления вузом².

Это позволит усилить экономическую структуру, определяющую стратегию и систему планирования, конкурентную и финансовую стратегии, маркетинг и инновации.

Необходимо ввести новую для вуза организационную структуру, ответственную за организационную концепцию, функциональную структуру, организационную структуру управления, развитие организационно-функционального потенциала вуза.

Нужно развивать технологическую и педагогическую структуры, отвечающие за образовательную стратегию вуза, укреплять теоретико-методологическую структуру, определяющую необходимое содержание образовательного процесса.

Указанные новые структуры существенно помогут вузу в решении проблем выгоды и платы за образование. Целью разработки и внедрения механизма делового администрирования вуза как делового предприятия является реализация организационного, функционального, информационного и кадрового потенциала вуза для его успешного функционирования и развития в новых экономических условиях.

Основными направлениями реализации подобных проектов являются выработка стратегии и разработка структуры управления. Стратегия включает в себя ценностные ориентации вуза, принципы стратегии, функциональные стратегии вуза, состав стратегических зон хозяйствования, систему внутрифирменного планирования, функциональную политику, процедуры и правила. А также необходимые информационные технологии для реализации стратегии вуза и ее составляющих (банки данных, математические модели, комплексы программных средств).

Управление по критериям конкурентоспособности образовательной деятельности

Для повышения конкурентоспособности делового администрирования высшего учебного заведения его руководители должны осуществлять управление оказанием услуг по нескольким критериям. Считаем, что наиболее важными критериями являются:

- 1) удовлетворенность клиентов;
- 2) повышение квалификации кадров;
- 3) исследования и изобретения;
- 4) управление;
- 5) маркетинг;
- 6) торговая марка;
- 7) лидерство.

Проанализируем эти критерии подробнее с учетом специфики и области деятельности высших учебных заведений России. В частности, выделим основные элементы деятельности вуза, подпадающие под указанные критерии (табл. 2), и рассмотрим основные направления совершенствования процесса администрирования.

Управление по отклонениям

На основе приведенной таблицы целесообразно использовать метод управления, основанный на управлении по отклонениям с использованием корректировок.

² Михайлушкин А. И. Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. СПб., 1998. — 196 с.

Таблица 2

Таблица соотношения видов деятельности вуза и основных критериев корректировки

Критерий конкурентоспособности	Виды деятельности вуза
Удовлетворенность клиентов	Образовательный процесс; процесс методического обеспечения деятельности; процесс материально-технического обеспечения
Повышение квалификации кадров	Научно-исследовательский процесс; мотивация, обучение и рост сотрудников
Исследования и изобретения	Научно-исследовательский процесс
Управление	Планирование деятельности; организация образовательного процесса; процесс капитального строительства и ремонта
Маркетинг	Образовательный процесс; создание филиальной сети; расширение спектра предоставляемых услуг
Торговая марка	Образовательный процесс; создание филиальной сети; расширение спектра предоставляемых услуг
Лидерство	Лидирующее участие в отраслевых сообществах и объединениях; борьба за статус; увеличение доли регионального рынка

В целях более четкой и полной корректировки деятельности у вуза должны быть планы по всем значениям критериев конкурентоспособности деятельности. Это позволит выявить наиболее сильные отклонения от планов.

Управление по отклонениям — управление, при котором управляющее лицо или орган управления фиксирует отклонения от заранее намеченного плана, программы и принимает меры к их устранению. Такой подход позволяет прилагать усилия именно в тех областях деятельности, в которых имеются наиболее существенные недостатки, и не тратить силы на менее существенные проблемы.

Причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы:

- в ходе формирования плана закладывается целый ряд предположений относительно состояния внешней среды вуза, в частности, поведения потребителей и конкурентов, которые могут не оправдаться на этапе реализации образовательного процесса;

- вторая группа причин связана с «прома-хами» в администрировании вуза. Например, не были соблюдены нормативы удельных затрат и учебной нагрузки на единицу оказанной образовательной услуги или слишком высокой оказалась доля отчисленных.

Заключение

Все вышесказанное свидетельствует о том, что в настоящее время существуют благоприятные предпосылки для повышения эффективности деятельности в области делового администрирования сферы услуг. Проведенный анализ показал, что деловое администрирование в сфере услуг имеет некоторые особенности, которые необходимо учитывать в практической деятельности администраторов и при разработке теоретических основ делового администрирования в этой сфере.

Эти особенности обусловлены спецификой услуги как объекта исследования, а также уровнем развития теории управления, достиг-

нутым к настоящему времени. Учет указанных выше особенностей может быть осуществлен с использованием сфер делового администрирования, в рамках которых действуют современные администраторы, и с помощью которых можно в достаточной степени объективно оценить потенциальную эффективность административной деятельности.

Реализация описанных выше концептуальных положений возможна на базе системного подхода к управлению вузом. Улучшая составляющие его элементы, можно достичь успехов в конкуренции. Переходя на идеологию системного управления, вуз должен выработать набор приемов и методов для проектирования образовательного процесса как вида бизнеса в соответствии с поставленными целями.

В процессе делового администрирования конкурентоспособности вуза руководители должны:

- определить, какие из подразделений нуждаются в улучшении своей деятельности и отразить это в количественной мере на основе сравнения с имеющимися аналогами и стандартными показателями;
- обеспечить получение руководителями каждого подразделения информации о показателях конкурентоспособности;
- незамедлительно отреагировать на высокие достижения в виде поощрения руководителей этих подразделений;
- организовать помощь отстающим подразделениям;
- сделать эту процедуру систематической;

- при неоднократном повторении высоких показателей у одних и тех же подразделений ввести систему сравнений за более продолжительный период времени;

- ввести отчет по всем сферам деятельности, чтобы они не были оставлены без внимания;

- обеспечить оперативное управление приоритетами, чтобы не было игнорируемых сфер деятельности.

Список литературы

1. *Вислогузов Ю. А.* Деловое администрирование в социальной сфере Алтайского края. Барнаул, 2006.
2. *Алексеев А. В.* Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя // А. Алексеев, В. Пигалов. М.: Технол. шк. Бизнеса. 1994.
3. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка (1949, 22-е издание, 1990. С 1992 — Толковый словарь русского языка, совместно с Н. Ю. Шведовой).
4. Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона соврем. версия: Т. 17. М.: Эксмо, 2007.
5. *Рубин Ю. Б.* Курс профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
6. *Шафранов-Куцев Г. Ф.* Инновации в вузовском управлении в условиях реформы // Университетское управление: практика и анализ // Урал. гос. ун-т., 1998. № 4 (7).
7. *Михайлушкин А. И.* Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. СПб., 1998. — 196 с.

A. Aslaev, Applicant, MFPU «Synergy», Moscow, aslaev@mail.ru

DIRECTIONS OF BUSINESS ADMINISTRATION OF UNIVERSITIES COMPETITIVENESS

The article examines the concept of business administration, as applied to sphere of higher education, reveals the definition of «business administration», indicates the main directions of universities business administration in order to ensure their competitiveness in the regional market of educational services.

Key words: business administration, competitiveness of universities, restructuring, budgeting.

Соболева Э. Ю., канд. экон. наук, доцент, руководитель Лаборатории проблем качества образования МФПУ «Синергия», г. Москва, ESoboleva@mfa.ru

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКСПЕРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО АУДИТА

В статье проанализированы определения конкурентоспособности, приведенные в различных источниках, и выведено определение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита. Дано определение конкурентным преимуществам и недостаткам таких экспертных организаций.

Ключевые слова: конкурентоспособность, образование, образовательный аудит, экспертные организации, экспертиза качества и гарантий качества образования.

Введение

Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита осуществляется в процессе их конкурентного поведения (проведения ими конкурентных действий). Особенности конкуренции на рынке образовательного аудита, в частности, российского рынка образовательного аудита, обуславливают и особенности конкурентного поведения экспертных организаций в сфере образовательного аудита.

Анализ существующих определений понятия «конкурентоспособность»

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию как соперничество продавцов и покупателей на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно, и рассматривал ее как поведенческую категорию. Конкуренция, по мнению А. Смита — это та самая «неви-

димая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников¹.

Способность компании вступать в соперничество с другими компаниями и добиваться в нем успеха характеризуется понятием «конкурентоспособность».

В определениях этого понятия, представленных в отечественной литературе, нередко выделяется «товарный» аспект. Конкурентоспособность компании оказывается производной только от конкурентоспособности товаров и услуг. Так, например, по мнению В. Е. Хруцкого и И. В. Корнеевой, под конкурентоспособностью компании следует понимать ее способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг².

В специальной литературе существует несколько подходов к определению понятия конкурентоспособности, общей особен-

¹ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1972. С. 332.

² Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 28.

ностью которых является то, что их авторы стараются поставить уровень конкурентоспособности компаний в исключительную зависимость от достижений по реализации товаров или услуг. Но реализация конкурентоспособных товаров и услуг является лишь одним из факторов, влияющих на конкурентоспособность любого субъекта предпринимательства, но не единственным³.

Определения конкурентоспособности в испаноязычных источниках основываются на измерении величины дохода организации. Фактор дохода имеет, несомненно, немаловажное значение для понимания проблемы конкурентоспособности субъектов предпринимательства. Однако компании недостаточно просто получать высокий доход от реализации товаров — важно также то, каким образом компания сумеет распорядиться этим доходом для приращения конкурентных преимуществ.

Подходы к определению конкурентоспособности компаний, содержащиеся во франкоязычных и немецкоязычных⁴ источниках, как правило, базируются на трактовке конкурентоспособности в контексте рыночной деятельности компаний по продаже товаров и услуг. Если компания продает продукт, значит, она конкурентоспособна. Но эти определения не учитывают всех аспектов конкурентоспособности компании. Компании недостаточно просто продавать, необходимо анализировать, как используется доход от продажи, какие ресурсы есть у компании в наличии, как они применяются.

Следует отметить, что конкурентоспособность компании выражается не только в производстве и реализации конкурентоспособных товаров и услуг, но и, например, в институциональных признаках компании — эффективности внутрифирменного менеджмента, степени организационной целостности компании, состоянии трудовых отноше-

ний, эффективности кадровой структуры, компетентности персонала компании, рейтинге, ее репутации и др.

В некоторых определениях «товарная» интерпретация конкурентоспособности дополняется все же ссылкой на конкурентные действия и поэтому приобретает черты поведенческой интерпретации рассматриваемого явления. В этой связи отметим, например, трактовку конкурентоспособности компании как ее способности конкурировать на товарных рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей⁵. Такого рода трактовки более последовательно базируются на теоретической взаимосвязи конкуренции и конкурентоспособности, однако, излишне концентрируют внимание на объектах бизнеса в ущерб институциональным характеристикам деятельности субъектов предпринимательства.

Как видно из изложенного, единого унифицированного понимания конкурентоспособности компаний пока не выработано ни российскими, ни зарубежными экономистами. В каждом определении акцент делается в основном на одной стороне понятия конкурентоспособность. При этом не учитываются другие важные аспекты деятельности субъектов предпринимательства, без чего формирование представлений о степени конкурентоспособности компаний оказывается не полным.

Определение понятия конкурентоспособность для экспертных организаций в сфере образовательного аудита

Ключевым моментом для понимания сути конкурентоспособности субъектов пред-

³ Рубина Э. Ю. Конкурентное поведение субъектов консалтинга. М.: Маркет ДС, 2009.

⁴ Там же.

⁵ Маркетинг. Словарь / Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршев А. Г., Райзберг Б. А. М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. С. 62.

принимательства, в том числе экспертных организаций в сфере образовательного аудита, является указание на системную взаимосвязь конкурентоспособности, с одной стороны, и конкурентного поведения (конкуренции как совокупности действий) субъектов предпринимательства, с другой стороны. Представляется более точной, приближенной к реальности такая интерпретация конкурентоспособности субъектов предпринимательства, согласно которой последняя представляет собой совокупную способность к осуществлению конкурентных действий⁶.

Рассмотрение проблемы конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита в связи с их конкурентным поведением делает необходимым более предметное изучение вопроса о конкурентных преимуществах и конкурентных недостатках экспертных организаций в сфере образовательного аудита. Предпосылкой этому служит представление о конкуренции на рынке услуг образовательного аудита как о процессе взаимодействия экспертных организаций, в ходе которого они приобретают конкурентные преимущества и избавляются от конкурентных недостатков.

Благодаря этому экспертные организации развивают способность к осуществлению конкурентных действий, т. е. формируют, поддерживают и укрепляют конкурентоспособность.

Конкурентное преимущество экспертной организации в сфере образовательного аудита представляет собой более высокие достижения в избранных направлениях и типах деятельности на рынке услуг образовательного аудита по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данной компании. Конкурентные преимущества выступают одновременно и как цели конкурентного соперничества экспертных организаций, и как инструменты такого соперничества.

Противоположный смысл имеют конкурентные недостатки экспертных организаций.

Таким образом, понятие «конкурентоспособность экспертной организации» можно определить как способность организации к осуществлению конкурентных действий, в ходе которых происходит приращение конкурентных преимуществ и избавление от конкурентных недостатков.

Конкурентоспособность аудиторской услуги — это способность данной услуги соперничать, успешно существовать на рынке наравне с услугами-конкурентами, удовлетворяя требованиям определенной части потребителей на данном рынке. Конкурентоспособность аудиторской услуги основывается на конкурентоспособности интеллектуального продукта, являющегося ее материальным носителем.

Иными словами, понятия «конкурентоспособность экспертной организации в сфере образовательного аудита» и «конкурентоспособность объекта образовательного аудита» (услуги, оказываемой субъектом) взаимосвязаны. Конкурентоспособность аудиторской услуги является базой конкурентоспособности экспертной организации. Оказание услуги с низким уровнем конкурентоспособности понижает конкурентную устойчивость организации. Организация не может быть определена как конкурентоспособная, если на ее услуги снижается потребительский спрос.

Вместе с тем, не следует преувеличивать «товарную» составляющую конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита. Ведь уровень конкурентоспособности самой предлагаемой услуги зависит от институциональной составляющей. К примеру, степень конкурентоспособности аудиторской услуги и интеллектуального продукта, лежащего в его основе, зависит от степени конкурентоспособности экспертов, оказывающих данную услугу, прежде всего, от сравнительных характеристик их профессиональной компетентности и результативности ее реализации (рис. 1).

⁶ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2006. С. 109.



Рис. 1. Продуктовая и компетентностная основы конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита

Заключение

Уровень конкурентоспособности экспертной организации прямо зависит от уровня конкурентоспособности аудиторской услуги, которую оказывает эта организация, от уровня конкурентоспособности элементов деятельности организации, от уровня конкурентоспособности инструментов взаимодействия организации с клиентами и с конкурентами.

Список литературы

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. 1972.
2. Рубин Ю. Б. Современное образование: качество, стандарты, инструменты. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2009.
3. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2006.
4. Рубина Э. Ю. Конкурентное поведение субъектов консалтинга. М.: Маркет ДС, 2009.
5. Соболева Э. Ю. Становление рынка образовательного консалтинга и аудита в России в постсоветский период // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 6.
6. Рубин Ю. Б. Высшее образование в России: качество и конкурентоспособность. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
7. Рубина Э. Ю. Возможность оценки реальной и потенциальной конкурентоспособности российских консалтинговых компаний // Современная конкуренция. 2008. № 6.
8. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002.
9. Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education. Moscow. AKKORK. 2006.
10. Guidelines on the Education Audit of the Higher Education Institutions in order to assure Education Quality and the Process of its Provision Moscow. AKKORK, 2006.
11. Regulations for Recruitment, Training and Activity of the Experts. Moscow. AKKORK. 2007.
12. Standards and Guidelines for Higher Education Quality Assurance. Moscow. AKKORK, 2006.
13. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki. 2009.

E. Soboleva, PhD (Economics), Associate Professor, Head of Education Quality Problems Laboratory, MFPU «Synergy», Moscow, ESoboleva@mfp.ru

MAINTENANCE OF THE COMPETITIVENESS OF EXPERT ORGANIZATIONS IN THE SPHERE OF EDUCATION AUDIT

In the article different definitions of competitiveness from various sources are analyzed. From them the definition of competitiveness of expert organization in the sphere of education audit is derived. Definitions of competitive advantages and disadvantages of such expert organizations are given.

Key words: competitiveness, education, education audit, expert organizations, education quality assurance.

Леднев В. А., докт. экон. наук, первый проректор, научный руководитель факультета Спортивного менеджмента, заведующий кафедрой Спортивного менеджмента МФПУ «Синергия», г. Москва, vlednev@mfpa.ru



КОНКУРЕНЦИЯ В СПОРТЕ: НОВЫЕ ТРЕНДЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ

В статье рассмотрены различные формы конкурентной борьбы, которые сегодня наглядно проявляются в развитии мировой индустрии спорта и в сфере профессионального спорта.

Ключевые слова: индустрия спорта, конкуренция в спорте, конкурентные стратегии, конкурентоспособность, конкурентные отношения.

Введение

По мере развития мировой экономической системы появляются все новые и новые сферы экономических отношений и интересов. Такой последней нерыночной сферой в России до недавнего времени являлось нематериальное производство, в частности, это касалось культуры, здравоохранения, образования, науки и спорта. Сегодня предпринимательская деятельность уже активно развивается в здравоохранении и шоу-бизнесе. Пришло время проанализировать, как это происходит в спорте, который все чаще становится ареной серьезной и бескомпромиссной конкурентной борьбы.

Индустрия спорта — новый сектор экономики

За последние два десятилетия спорт перестал быть просто развлечением, зрелищем и формой досуга. Современный спорт — это динамично развивающаяся индустрия, новый инвестиционно привлекательный сектор экономики. Масштабы раз-

вития современного спорта очень наглядно характеризуют следующие темпы роста мировой индустрии спорта:

- 2006 г. — 107 млрд долларов;
- 2009 г. — 112 млрд долларов;
- 2012 г. — 129 млрд долларов (согласно прогнозу экспертов);
- 2014 г. — 146 млрд долларов (согласно прогнозу экспертов).

Из этих данных отчетливо видно, что мировой финансовый кризис не оказал существенного влияния на развитие мировой индустрии спорта. Причем необходимо отметить, что заметное усиление внимания к спорту сегодня наблюдается со стороны бизнеса, особенно крупных компаний, банков и страховых компаний, которые считают спорт очень эффективным каналом продвижения своей продукции и услуг.

Спорт с недавних пор также стал объектом повышенного интереса «сильных мира сего» (руководителей государств, политиков и бизнесменов). Причины этого интереса вполне понятны и объяснимы:

- спорт во многих странах уже давно служит предметом национальной гордости

и важнейшим элементом национального достояния;

- спорт в России часто является эффективным инструментом политической жизни;
- спорт (особенно оздоровительный, детский и массовый) — важнейший экономический ресурс, существенно влияющий на уровень экономического развития страны;
- спорт (особенно профессиональный) превратился в новую сферу экономических отношений и предпринимательской деятельности.

Именно в силу своего значения и места в жизни общества в спорте начинают развиваться по-настоящему конкурентные отношения, когда каждая спортивная организация (будь то федерация, лига или клуб) начинает формировать и развивать свою конкурентную стратегию, стремясь к повышению конкурентоспособности.

Формы конкурентных отношений в спорте

Активная конкурентная борьба в наши дни наблюдается в спорте между странами, спортивными организациями, видами спорта, организаторами спортивных соревнований. Условная классификация конкурентных отношений в современном спорте может быть представлена следующим образом.

1. Страны и города отчаянно бьются за право стать организаторами крупнейших международных спортивных соревнований (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы).

2. Во время проведения Олимпийских игр страны (и большая часть их населения) ежедневно, с особым упоением и азартом следят за тем, какое место их страна занимает в неофициальном командном зачете, где считаются завоеванные медали и очки. По командному зачету оценивают конкурентоспособность страны на международной арене.

3. Усиливается конкуренция между наиболее популярными видами спорта за по-

тенциальных спонсоров и рекламодателей, а также удобное эфирное время в сетке телевещания.

4. Организаторы спортивных соревнований делают заманчивые коммерческие предложения бизнес-структурам о возможностях стать партнерами, спонсорами и рекламодателями крупнейших спортивных соревнований, обещая взамен пристальное внимание телевидения и зрителей к их продукции и услугам.

5. Профессиональные клубы по разным видам спорта (особенно когда они располагаются в одном городе) ведут настоящую борьбу за приход зрителей на трибуны своих стадионов и дворцов спорта.

6. Возрастает межотраслевая конкуренция за зрителя и телеканалы между индустрией спорта и шоу-бизнесом, индустрией развлечений, а также такими направлениями массового досуга, как кино, театр, выставки и др.

Насколько важной для страны является победа в конкурсе городов за право проведения крупных спортивных соревнований, можно судить по примеру России. В нашей стране в ближайшие шесть лет состоятся шесть крупнейших международных мегасоревнований по таким видам спорта, как легкая атлетика, водные виды спорта, автогонки, хоккей с шайбой и футбол. Особняком в этом списке находятся Олимпийские зимние игры в Сочи. У многих возникают вопросы: зачем и кому это нужно, что это даст стране? При всех трудностях, связанных с подготовкой этих крупнейших соревнований, необходимо отметить те преимущества, которые в итоге получают города-организаторы, регионы и страна в целом.

При проведении крупных спортивных соревнований организаторы всегда рассчитывают на существенный экономический эффект. Можно выделить четыре основных компонента экономики крупного спортивного соревнования (имея в виду выгоды для организаторов):

1) прямые доходы организаторов;
2) косвенные доходы (они же прямые для различных субъектов экономики, например: гостиницы, рестораны, магазины, авиаперевозчики, банки и др.);

3) долгосрочный экономический эффект от проведения соревнований;

4) долгосрочные инвестиционные вложения в общую и спортивную инфраструктуру.

Прогнозируя будущие экономические эффекты от проведения Олимпийских зимних игр в Сочи, необходимо выделить среди них следующие:

- современная и отлаженная городская (и отчасти краевая) инфраструктура (дороги, транспорт, связь, коммуникации, энергосистемы и т.п.);

- новые рабочие места, которые появляются благодаря этой инфраструктуре;

- новые возможности для развития оздоровительно-курортного потенциала Сочи;

- увеличение туристических возможностей;

- повышение инвестиционной привлекательности региона для бизнеса.

Россия также получит много плюсов от проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году. В выигрыше от его проведения останутся все: государство и регионы, спортивные власти и футбольная индустрия, бизнес и средства массовой информации, футбольные клубы и рядовые болельщики. Хотя, безусловно, для организаторов чемпионата мира решить все подготовительные вопросы будет непросто, так как соревнований подобного масштаба Россия еще не проводила. Общий бюджет на подготовку и проведение чемпионата мира составит (по сегодняшним прогнозам) порядка 600 млрд рублей (20 млрд долларов). Государством из федерального бюджета будет выделено 200 млрд руб., 100 млрд руб. составят затраты региональных бюджетов, а остальные 300 млрд руб. выделяют частные инвесторы. Построенная инфраструктура будет использоваться после чемпионата мира в течение нескольких десятилетий.

Конкуренция спортивных держав: медальная гонка усиливается

На всех последних Олимпийских играх крупнейшие мировые спортивные державы ведут отчаянную конкурентную борьбу за высокие строчки в командном зачете, завоеванные медали (желательно золотые) и установленные рекорды. Сегодня это не просто вопрос спортивных побед, на чаше весов — авторитет и престиж страны, ее значимость и вес в международном сообществе. Именно поэтому крайне болезненно было воспринято в России одиннадцатое командное место на Олимпийских зимних играх в Ванкувере в 2010 г. По этой же причине успешным признано третье командное место России по итогам Олимпийских игр в Лондоне. Огромные усилия российского спорта направлены на успешное выступление сборной России на Олимпийских играх в Сочи. Поставлена задача занять первое общекомандное место. Задача не просто тяжелая, а практически мало выполнимая, имея в виду усилившуюся конкуренцию за медали абсолютно в каждом виде спорта. Тем более мировые лидеры в зимних видах спорта (Канада и США, Норвегия и Германия) очень серьезно готовятся к соревнованиям в Сочи.

Общемедальная гонка стран достигла в настоящее время невероятного напряжения. Например, на Олимпийских играх в Лондоне золотые медали завоевали спортсмены 54 стран, а общее количество стран, которые выиграли хотя бы одну медаль, составило 85. Еще никогда в истории олимпийского движения не наблюдалось такой конкуренции, и не было такого массового раздела «медального олимпийского пирога».

Конкурентные стратегии спортивных организаций

Сегодня стало уже привычным, что каждая спортивная организация (федерация,

лига, клуб) разрабатывает свою стратегию, уделяя в ней внимание анализу рыночных отношений в индустрии спорта, разработке специфической продуктовой линейки, а также пытаясь максимально точно определить свою целевую аудиторию. Далеко не всегда решающим фактором в конкурентной стратегии являются финансовые возможности спортивной организации и наличие крупного бюджета. Хорошо, что в спорте не всегда побеждают только деньги. Для спортивной организации очень важно иметь привлекательный спортивный продукт, яркое спортивное событие, которое представляет интерес для потребителей. Таковыми в индустрии спорта являются: зрители и болельщики, телевидение и СМИ, бизнес-структуры. Им нужны яркие впечатления, позитивные эмоции и хорошие спортивные результаты. А их могут обеспечить только спортсмены, тренеры и менеджеры. Именно поэтому в спорте успешными стратегиями можно назвать такие, которые позволяют добиться как хорошего экономического, так и спортивного результата.

Борьба за потребителей в индустрии спорта

Главным потребителем в индустрии спорта является зритель, который может находиться на стадионе, дома или в спортбаре. Хотя, безусловно, самый желанный клиент для спортивных организаций — это тот, кто приходит непосредственно на стадион. Именно этот болельщик покупает билет, приобретает сувенирную продукцию, пользуется на стадионе различными услугами. Он крайне важен для спонсора и рекламодателя, а также красивой телевизионной картинки. Борьбу за потребителя в индустрии спорта сегодня выигрывает та спортивная организация, которая приглашает его посмотреть спортивное соревнование в удобных и комфортных условиях. Именно поэтому важнейшим фактором конкурентоспособности спортивной организации явля-

ется удобный и комфортный стадион (дворец спорта, баскетбольный зал и т. п.).

С учетом международного опыта можно выделить несколько важных признаков хорошего для потенциального болельщика стадиона:

- стадион должен быть **современным**;
- стадион должен быть **удобно расположен географически**, чтобы туда было удобно добираться;
- для стадиона важно, чтобы зритель мог **быстро войти** на стадион, а также **быстро со стадиона выйти**;
- должна быть возможность **приехать на стадион на машине**;
- на стадионе должно быть **безопасно**, особенно если болельщик приходит всей семьей;
- на стадионе должно быть **хорошо (и близко) видно**;
- на стадионе должно быть **«вкусно» и комфортно**;
- на стадионе должно быть хотя бы относительно **культурно и вежливо**.

В России благодаря крупным спортивным соревнованиям ближайших лет (Олимпийские игры и чемпионаты мира) появится большое количество современных, комфортных и удобных для зрителей спортивных сооружений.

Допинг — результат конкурентной борьбы в спорте

Самая страшная болезнь современного спорта — это употребление спортсменами запрещенных препаратов (или просто допинг). Почему спортсмены употребляют допинг, зная, что это крайне вредно для их здоровья и запрещено спортивными законами? Они хорошо понимают, что употребление допинга может поставить крест на их спортивной карьере. Ответ лежит на поверхности: резко усилившаяся в последнее время борьба за медали и рекорды, и, как следствие, за призовые и гонорары, рекламные и спонсорские контракты. При-

чем в допинговые скандалы и разоблачения, как правило, вовлечены не только спортсмены, но и их тренеры и менеджеры. Таковы сегодняшние реалии профессионального спорта и конкурентной борьбы в нем.

Заключение

Как показывает практика развития индустрии спорта, многие спортивные организации фактически функционируют как полноценные предприятия, ориентирующиеся на рыночный спрос и конкретного потребителя. В этих условиях серьезные шансы на успешное развитие имеют те профессиональные клубы и лиги, которые готовы вести серьезную конкурентную борьбу в рыночных условиях, понимая все возможные риски и препятствия. В индустрии спорта сегодня побеждает тот, кому удастся в своей стратегии развития добиться оптимального баланса между экономическими и спортивными результатами.

Список литературы

1. Алтухов С. В. Новые формы конкурентной борьбы за зрителя // Современная конкуренция. 2008. № 2 (8).
2. Колесникова И. А. Качество спортивного менеджмента и конкурентоспособность спорта // Современная конкуренция. 2008. № 2 (8).
3. Леднев В. А. Проект «Сочи-2014»: ожидания и прогнозы, трудности реализации, стратегические перспективы // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2012. № 2.
4. Леднев В. А. Спортивные сооружения — ключевой фактор развития индустрии спорта // Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. 2012. № 8.
5. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010.
6. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008.

V. Lednev, PhD (Economics), First Vice-Rector, Scientific Supervisor of Sport Management Faculty, Head of Chair of Sport Management, MFPU «Synergy», Moscow, vlednev@mfpa.ru

COMPETITION IN SPORTS: NEW TRENDS AND PATTERNS OF DEVELOPMENT

The article describes the different forms of competition that appears in the development of the global sports industry and in professional sports.

Key words: sports industry, competition in sports, competitive strategy, the competitiveness, the competitive relationship.

Титова Н. А., канд. экон. наук, доцент кафедры теории рынка Новосибирского государственного технического университета, titovangtu@yandex.ru

Колочева В. В., канд. экон. наук, доцент кафедры теории рынка Новосибирского государственного технического университета, vladavk@ngs.ru

Лямзин О. Л., канд. экон. наук, доцент кафедры теории рынка Новосибирского государственного технического университета, oll@fb.nstu.ru

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ PEST-АНАЛИЗА¹

В статье проанализировано макроокружение предприятий розничной торговли г. Новосибирска с помощью количественного метода PEST-анализа. Раскрыта сущность и обосновано применение анализа в сфере розничной торговли для разработки стратегических альтернатив развития предприятия.

Ключевые слова: розничная торговля, торговая компания, PEST-анализ, факторы.

Введение

В настоящее время розничная торговля является одной из самых динамично развивающихся отраслей экономики страны, она активно влияет на социально-экономические процессы и развитие рыночной инфраструктуры городов.

Рост количества торговых предприятий неизбежно приводит к обострению конкурентной борьбы на рынке, что заставляет их искать пути и способы повышения эффективности своей деятельности. Для разработки стратегий развития предприятию необходимо иметь углубленное представление как о внутренних факторах, включающих в себя особенности, возможности и тенденции развития, так и о внешних, влияющих на устойчивость и конкурентоспособность предприятий.

В работе рассмотрено макроокружение предприятий розничной торговли с помощью PEST-анализа, который представляет собой маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (*Political*), экономических (*Economic*), социальных (*Social*) и технологических (*Technological*) аспектов внешней среды. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере коммерческой деятельности. На основе полученной о рынке информации формируются комплекс целей и стратегия компании.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне, позволяющим оценить относительную значимость для предприятия отдельных факторов макросреды.

PEST-анализ осуществляется с применением экспертного подхода, для этого используется метод «совещаний», который предполагает проведение совещания с целью выработки единого коллективного мнения по ре-

¹ Работа поддержана грантом Минобрнауки по проекту ТП-8.536.2011.

шаемой проблеме. В качестве экспертов могут выступать руководители подразделений, маркетологи, администраторы торгового зала, товароведы и другие специалисты.

Этапы проведения анализа

Анализ осуществляется по следующим этапам:

1. Разделение факторов на две группы: угрозы и возможности (табл. 1). Иногда один и тот же фактор может быть и угрозой, и возможностью одновременно — в этом случае рассматриваются оба варианта.

2. Оценка вероятности проявления фактора: 3 — высокая, 2 — средняя, 1 — низкая.

3. Оценка степени влияния фактора на предприятие:

- последствия угроз: 3 — разрушительные, 2 — тяжелые, 1 — легкие;

- влияние возможностей: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — малое.

4. Определение интегральной оценки, показывающей степень влияния конкретного фактора маркетинговой среды на деятельность предприятия в соответствии с вероятностью его проявления:

$$I = \text{вероятность} * \text{степень}. \quad (1)$$

Следовательно, фактор может быть оценен в пределах от 1 до 9 баллов.

5. Оценка полученного значения по шкале (табл. 2). По этой оценке руководство может заключить, в какой степени предприятие зависит от макросреды, какие из факторов среды имеют относительно большее значение для предприятия и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания.

6. Определение влияния на отрасль, отражающее возможное проявление событий при действии определенного фактора.

7. Разработка стратегических альтернатив деятельности предприятия, которые могут способствовать преодолению выявленных угроз и использованию открывающихся

возможностей, с учетом каждого фактора маркетинговой среды.

Заключение

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

1. На деятельность предприятий розничной торговли на уровне угроз наибольшую степень влияния имеют:

- политические факторы: усиление контрольно-надзорных мероприятий органов Роспотребнадзора, нестабильность налогообложения бизнеса, рост налоговой нагрузки, усиление санитарно-эпидемиологического надзора;

- экономические факторы: сокращение доли малых и средних предприятий на рынке.

2. На деятельность предприятий на уровне возможностей наибольшую степень влияния имеют:

- экономические факторы: уход с рынка мелких розничных продавцов, «размытость» для потребителя конкурентного образа торговой точки;

- социальные факторы: доля расходов домашних хозяйств на продукты питания.

3. Основными стратегическими альтернативами деятельности предприятий торговли в соответствии с выявленными факторами являются:

- для преодоления политических угроз: повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников в области управления качеством, защиты прав потребителей, внедрение на предприятиях международных стандартов финансовой отчетности, выработка и реализация корпоративных стандартов, создание и поддержание инфраструктуры в соответствии с требованиями санитарно-эпидемиологических норм, формирование соответствующего имиджа предприятиями эконом-класса;

- для преодоления экономических угроз: консолидация с крупнейшими отечественными ритейлерами путем создания совместных предприятий, стратегических альян-

PEST-анализ макроокружения предприятий розничной торговли

УГРОЗЫ					Стратегические альтернативы развития предприятия	
	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль		
Политические факторы						
Усиление контрольно-надзорных мероприятий органов Роспотребнадзора	3	3	9	Проведение контрольно-надзорных мероприятий с целью контроля качества товаров, поступивших на потребительский рынок, и соблюдения прав потребителей	Повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников в области управления качеством и защиты прав потребителей	
Нестабильность налогового обложения бизнеса, рост налоговой нагрузки	3	3	9	Отсутствие ясности в правилах применения законодательства (например, вопросы возмещения НДС)	Обучение бухгалтеров законодательству в области налоговой политики отрасли	
Чрезмерное регулирование отдельных аспектов торговой деятельности	3	2	6	Избыточное количество предоставляемых документов	Внедрение на предприятиях международных стандартов финансовой отчетности, выработка и реализация корпоративных стандартов	
Усиление санитарно-эпидемиологического надзора	3	3	9	Большое количество правил, норм и требований законодательных и нормативных актов	Создание и поддержание соответствующей инфраструктуры предприятия	
Поддержка Правительством конкурентов экономического класса	2	2	4	Развитие ценовой конкуренции, смещение структуры товарного ассортимента в пользу товаров повседневногo спроса	Предприятиям эконом-класса важно формировать имидж, делая акцент на сочетании низких цен и гарантии качества, отсутствующих на мелкооптовом рынке	
Экономические факторы						
Наращивание оборотов иностранными торговыми сетями	3	2	6	Снятие административных барьеров на пути иностранных компаний к отечественным рынкам вследствие вступления России в ВТО приведет к усилению конкуренции отечественных ритейлеров с иностранными торговыми сетями, обладающими мощным финансовым и маркетинговым потенциалом	Консолидация с крупнейшими отечественными ритейлерами, создание предприятий-локомотивов, которые будут в дальнейшем обеспечивать заказами малый бизнес, с целью противостояния иностранным сетевикам	

Продолжение табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Сокращение доли малых и средних предприятий на рынке	3	3	9	Ослабление уровня конкуренции на локальных рынках, что создает угрозу завышения розничных цен и ухудшения условий поставок для производителей	Создание малыми и средними розничными предприятиями необходимого потребителям разнообразия ассортимента как конкурентной альтернативы стандартному массовому ассортименту сетей
Высокая доля «серого» сектора торговли	3	2	6	Отток потребителей, ищущих в товаре прежде всего низкую цену в ущерб его качеству, в «серый» сектор торговли (например, Интернет-торговля)	Активное развитие розничными предприятиями бюджетного сегмента, способного конкурировать по цене с товарами Интернет-магазинов
Дефицит оборотных средств торговых предприятий	3	2	6	Повышение конкурентоспособности крупных предприятий, обладающих собственными финансовыми ресурсами	Сокращение товарного запаса и ассортимента, поиск поставщиков с системной отсрочкой; увеличение кредитного «баласта». Продажа активов западным компаниям
Стагнация оборотов розничной торговли вследствие снижения темпов роста доходов населения области	1	2	2	Падение спроса на дорогостоящие товары, повышение спроса на товары экономического класса, изменение структуры «моделей покупки»	Возможное снижение темпов роста дохода населения предприятия может компенсировать растущей долей рынка товаров повседневного и предварительного спроса на основе развития потребительского кредитования и внедрения программ лояльности
Рост инфляции	2	2	4	Возникновение дополнительного спроса на товары длительного хранения и пользования, изменение характера закупок	Расширение ассортимента товаров повседневного спроса, товаров длительного пользования и хранения
Уровень безработицы	1	1	1	В зонах с высокой безработицей образуются сообщества бедных людей, которые не представляют интереса для розничной торговли	Развитие социально ориентированной торговли с использованием предоставленных рабочих мест данной категории населения

Продолжение табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Снижение инвестиционной привлекательности отрасли торговли	3	2	6	Инвестированию в отрасль препятствуют непрозрачность российских компаний и соответствующее отсутствие доверия между участниками рынка. Как следствие, снижение эффективной конкуренции и замедление темпов распространения современных стандартов работы	«Замораживание» открытия новых торговых центров, продвижение в регионы, где еще не так высока конкуренция, сотрудничество с западными конкурентами путем создания совместных предприятий, стратегических альянсов, использования франчайзинга
Социальные факторы					
Рост стоимости потребительской корзины	3	1	3	Рост стоимости потребительской корзины приводит к перераспределению средств населения в пользу товаров повседневного спроса и снижению потребления товаров предвараительного и особого спроса	Участие в реализации социальных проектов на территории НСО по использованию дисконтных карт для социально незащищенных слоев населения
Изменение численности возрастных сегментов покупателей	2	1	2	Изменение численности возрастных групп потребителей приводит к перераспределению покупательских предпочтений, а также изменению мотивов покупок. Как результат, перепады спроса на те или иные потребительские блага	Предприятиям торговли необходимо адаптировать структуру своего ассортимента в зависимости от покупательских предпочтений возрастных групп потребителей. Развитие социально ориентированной торговли
Технологические факторы					
Низкий уровень проникновения Интернета	2	1	2	Низкая географическая доступность товаров для населения России	Развитие предприятием удаленных каналов продаж (электронная форма торговли, магазины реализации товаров по каталогам) с целью экономии на таких издержках, как дорогостоящая торговая инфраструктура, содержание персонала торгового зала, высокие арендные ставки. Как следствие, рост географической и ценовой доступности товаров

Продолжение табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
ВОЗМОЖНОСТИ					
Экономические факторы					
Уход с рынка мелких розничных продавцов	3	3	9	Повышение лояльности покупателей к крупнейшим ритейлерам	Развитие конкурентных преимуществ крупных сетевиков на основе условий поставок, технологичности торговых процессов с целью создания лояльности покупателей
«Размытость» для потребителя конкурентного объема торговой точки	3	3	9	Растущие требования потребителей к ассортименту, качеству, доступности предоставляемой продукции, а также уровню обслуживания и атмосфере торговой точки	Формирование инфраструктуры, предусматривающей создание комфортных условий для приобретения товаров населением, повышения качества и культуры обслуживания, ценовой доступности товаров. Разработка и соблюдение внутрифирменных стандартов
Изменение структуры потребительских предпочтений	3	2	6	Изменение системы ценностей и образа жизни потребителей приводит к перемещению акцентов с функциональных свойств материальных продуктов на качество предоставляемых услуг	Предложение все большего количества услуг, оптимизация структуры ассортимента
Финансовая поддержка со стороны государства предприятий малого и среднего бизнеса	1	3	3	Выделение средств областного бюджета для осуществления мероприятий Программы «Развитие торговли в НСО в 2012–2014 гг.». Введение системы дифференцированных арендных ставок на площади, находящиеся в муниципальной или региональной собственности	Соблюдение условий о предоставлении субсидий за счет средств бюджета НСО. Привлечение в торговлю и в сектор логистических услуг организаций и представителей малого бизнеса, для которых существуют арендные ставки делают бизнес экономически нецелесообразным
Льготное предоставление площадей и земли под строительство торговых объектов	1	2	2	Предоставление земель и площадей под строительство торговых объектов и объектов инфраструктуры на основе открытых тендеров/аукционов, обеспечивающих прозрачность процедуры выделения земель и площадей	Увеличение доступности площадей и земельных участков для развития торговых и логистических организаций как стимула для развития отечественных торговых сетей, малого и среднего торгового бизнеса

Окончание табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Технологические факторы					
Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	2	2	4	Опоздав с модернизацией, предприятие теряет свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям	Потребности ритейла в эффективных технологиях (например, связь между кассами и центральной базой данных торговой компании, устройства для борьбы с кражами). Применение предприятиями торговли систем электронных платежей за товары и услуги
Социальные факторы					
Увеличение рождаемости	1	2	2	Может повлиять на уровень потребления товаров для новорожденных	Расширение ассортимента «детских» товаров
Доля расходов домашних хозяйств на продукты питания	3	3	9	Доля расходов домашних хозяйств на продукты питания в России составляет около 23%. Это указывает на то, что рынок розничной торговли в России еще не достиг точки насыщения продовольственными товарами, и ситуация на рынке FMCG остается стабильной	Совершенствование взаимоотношений между местными товаропроизводителями и сетевыми розничными предприятиями
Популярность экопродуктов	2	1	2	Возможность расширения ассортимента за счет экопродуктов	Формирование ассортимента за счет лучшего понимания потребностей потребителей и возможностей производителей
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	2	2	4	Возрастание роли продуктов быстрого приготовления и соответствующей бытовой техники, применение систем электронных платежей за товары и услуги, популяризация супермаркетов готовой еды	Развитие собственного производства полуфабрикатов и готовой пищи

Таблица 2

**Шкала степени влияния факторов
на деятельность предприятия
в соответствии с вероятностью
их проявления**

№	Содержательное описание градаций	Числовое значение
1	Высокая степень влияния фактора	6,1–9,0
2	Средняя степень влияния фактора	3,1–6,0
3	Низкая степень влияния фактора	1,0–3,0

сов, использования франчайзинга, развитие конкурентных преимуществ крупных сетевиков, создание необходимого потребителям разнообразия ассортимента товаров повседневного и предварительного спроса на основе развития потребительского кредитования и внедрения программ лояльности, формирование инфраструктуры, предусматривающей создание комфортных условий для приобретения товаров населением, повышения качества и культуры обслуживания, развития дополнительных услуг;

- для преодоления социальных угроз: развитие социально-ориентированной торговли, использование дисконтных карт для социально незащищенных слоев населения, адаптация структуры ассортимента к покупательским предпочтениям возрастных групп потребителей, расширение ассортимента «детских» товаров, «экопродуктов», развитие собственного производства полуфабрикатов и готовой пищи;

- для преодоления технологических угроз: развитие таких удаленных каналов про-

даж, как электронная форма торговли, магазины реализации товаров по каталогам, внедрение новых технологий в автоматизацию торговой деятельности путем установления связи между кассами и центральной базой магазина, применения устройств для борьбы с кражами, систем электронных платежей за товары и услуги.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования:

- 1) методики количественного метода PEST-анализа для любой отрасли;
- 2) результатов исследования при разработке тактических и стратегических программ развития предприятий розничной торговли.

Список литературы

1. Колочева В. В., Титова Н. А., Попова А. Г. Анализ макроокружения предприятий розничной торговли г. Новосибирска с помощью PEST-анализа // Интеграл. 2012. № 4 (65). С. 136–137.
2. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
3. Коваленко А. И., Полевой А. В. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. № 5.
4. Ведомственная целевая программа «Развитие торговли на территории Новосибирской области на 2012–2014 годы». URL: <http://minrpp.nso.ru/Documentation/programm/razvittorgovli/Pages/default.aspx>.

O. Lyamzin, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Market, Novosibirsk State Technical University, oll@fb.nstu.ru

N. Titova, PhD (Economics), Associate Professor, Novosibirsk State Technical University, titovangtu@yandex.ru

V. Kolocheva, PhD (Economics), Assistant Professor, Novosibirsk State Technical University, vladavk@ngs.ru

THE DESIGN OF STRATEGIC ALTERNATIVES OF DEVELOPMENT OF RETAILERS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT, USING PEST-ANALYSIS

The article analyzes the macro environment of retailers Novosibirsk using a quantitative method PEST-analysis. The essence of the method. The application of the analysis in the retail sector for the development of strategic alternatives for the company.

Key words: retail trade, trading company, PEST-analysis, factors.

Самодуров А. М., аспирант кафедры менеджмента Международного Института Менеджмента ЛИНК, генеральный директор ЗАО «НэтУан Рус», г. Москва, a.m.samodurov@yandex.ru



ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследуются внутренние факторы конкурентоспособности телекоммуникационной организации, производится их анализ и оценка, выявляется степень влияния различных факторов на интегральную конкурентоспособность телекоммуникационной организации.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, телекоммуникационная отрасль, факторы конкурентоспособности.

Введение

В ходе эволюции теории конкуренции последовательно сменялись несколько подходов к оценке и разработке эффективной модели конкурентных преимуществ. Наиболее распространенным являлся поведенческий подход, как правило, интерпретирующий конкуренцию как соревновательность. Среди современных исследователей в этой области наиболее заметны работы М. Портера, Г. Хэмела и К. Прахалада, Д. Мура, А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа, М. Трейси и Ф. Вирсема и других. Наиболее полно и подробно факторы внутренней конкурентоспособности структурированы и описаны в работах М. Портера, посвященных цепочке ценности¹.

Группировка внутренних факторов

Использование предложенных М. Портером факторов в качестве базиса для вы-

бора модели внутренних факторов телекоммуникационного предприятия позволяет сформировать группы внутренних факторов конкурентоспособности предприятия (табл. 1).

Модель, предложенная М. Портером, достаточно полно охватывает внутренние факторы конкурентоспособности организации. Однако Г. Хэмел и К. Прахалад предложили — а это не было отражено в модели М. Портера — анализировать продукцию с точки зрения ее функциональности, т. е. выявлять, какую в точности суть несет в себе продукт для потребителя. Обобщенно суть телекоммуникационных услуг заключается в доставке и передаче информации в различных видах путем использования технических средств. В практическом, более узком применении, эта концепция может использоваться у операторов связи как понимание потребностей клиента и поиск нужной комбинации технологий и услуг с последующим его объединением в новый продукт. По сути, существующие технологии и услуги объединяются таким образом, что образуют новую услугу. Примером могут служить конвергентные услуги связи.

¹ М. Porter. Value Chain // The art of management, №4, Harvard Business School Publishing, 2001 г. С. 68.

Таблица 1

Группы внутренних факторов конкурентоспособности предприятия по М. Портеру

№	Группа	Фактор
1	Входящая логистика	Хранение товарно-материальных ценностей; учет товарно-материальных ценностей; управление запасами товарно-материальных ценностей
2	Производство продукции	Производство комплектующих; сборка продукции; управление производством
3	Исходящая логистика	Обработка заказов клиентов; отгрузка продукции; учет отгрузки
4	Маркетинг и продажа	Ценообразование; продвижение продукции; распределение и продажа продукции
5	Обслуживание и сервис	Монтаж и обучение; поддержка клиентов; работа с претензиями и ремонт
6	Инфраструктура фирмы	Планирование и финансирование деятельности; учет и администрирование деятельности; информационное и юридическое обеспечение
7	Управление людскими ресурсами	Подбор и найм персонала; обучение персонала; мотивация и оплата труда
8	Развитие технологий	Проведение рыночных исследований; проектирование и разработка новых продуктов; совершенствование внутренних технологий/процессов

Оценив потребность корпоративных абонентов в постоянном обмене информацией разного вида между сотрудниками организации, операторы объединили услуги мобильной и фиксированной связи, а также другие услуги связи, предоставив потребителю единое информационное пространство. Операторы связи, создающие подобные новые продукты, несомненно, получают конкурентное преимущество.

Обозначим группу факторов, отсутствующую в модели М. Портера, как «Новаторские инициативы»². Следующие факто-

ры конкурентоспособности играют существенную роль в этой группе:

- ассортимент телекоммуникационных услуг;
- наличие бизнес-процессов и ресурсов для создания новых видов услуг.

Отношения с партнерами внесены М. Портером в модель, получившую название «Пять сил Портера»³, в качестве внешней силы, влияющей на конкурентоспособность организации. Однако считать отношения с партнерами группой факторов, не зависящих от внутренней политики организации, было бы неверным. Безусловно, на отношения с партнерами оказывают огромное влияние

² Название группы заимствовано у самих авторов идеи Г. Хэмела и К. Прахалада в их работе «Competing for the Future». *Hamel G., Prahalad C.* Competing for the Future. Harvard Business Press, 1996.

³ Портер М. Е. Конкуренция. М.: ИД Вильямс, 2005. — 310 с.

и внутренние факторы, и процессы, имеющие место в организации. На это обращает внимание в своих работах Д. Мур⁴. Таким образом, для достоверной оценки необходимо учитывать и группу внутренних факторов, влияющую на отношения с внешними партнерами.

Также в модели М. Портера не учитывается конкурентоспособность товара, что, тем не менее, очевидно влияет на конкурентоспособность фирмы. Телекоммуникационные услуги имеют большое количество технических параметров. Но с точки зрения потребителя важны только три значения: надежность, скорость и качество передачи информации.

Определим дополнительно к модели М. Портера группу «Качество услуг», куда включим следующие параметры:

- непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором;
- суммарный возможный объем передачи информации оператором за единицу времени;
- суммарная оценка качества передачи информации.

Модель, предложенная А. Бранденбургером и Б. Нейлбаффом⁵, не привносит тех или иных факторов, скорее призывает рассматривать конкуренцию и конкурентное поведение в иной плоскости — при помощи теории игр. Авторы утверждают, что рынок — это игра, в которой успех одного игрока не предполагает непременно неудачи других: победителей может быть много. В адаптации к практическому применению предложение А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа можно назвать симбиозом модели М. Портера и Д. Мура, переложенным в поведенческую плоскость с акцентом на вычисление верных действий.

⁴ Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М.: «Олимп-Бизнес», 2009. С. 227–231.

⁵ Brandenburger A., Nalebuff B. «Co-opetition». N. Y.: First Currency Paperback Edition, 1998. С. 40–67.

Сводя факторы конкурентоспособности М. Портера, Д. Мура, Г. Хэмела и К. Прахалада в единую модель, а также производя их экстраполяцию на телекоммуникационную организацию, получаем группы факторов, влияющих на конкурентоспособность организации именно в этой отрасли.

Полученные результаты отражены в табл. 2.

Как видно из табл. 2, параметры, влияющие на конкурентоспособность компании, работающей в области связи, организованы в 11 групп. Всего представлен 21 параметр.

Степень влияния фактора на конкурентоспособность

Очевидно, что степень влияния каждого фактора на общую конкурентоспособность различна. В таких случаях целесообразно использовать метод экспертной оценки. В целях формализации эвристической информации экспертной оценки принято использовать шкалу Е. Харрингтона.

Адаптируя шкалу Е. Харрингтона для оценки степени влияния предлагаемых факторов на конкурентоспособность оператора связи, получаем числовую оценку каждого параметра (табл. 3). Таким образом, после экспертной оценки эвристическая оценка каждого параметра будет преобразована по шкале Е. Харрингтона в количественную.

Для выбора экспертов предложены следующие квалификационные критерии:

- высшее образование;
- опыт работы в телекоммуникационной отрасли в области развития бизнеса, продаж или маркетинга от 7 до 10 лет;
- управленческий опыт от 3 до 5 лет;
- практический успешный опыт развития телекоммуникационного бизнеса (под успешным понимается достижение показателя роста оператора в соответствии с плановыми в течение 3 лет непрерывно).

В соответствии с предложенными критериями были выбраны эксперты и произведена индивидуальная экспертная оцен-

Таблица 2

**Группы внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность
телекоммуникационного предприятия**

№	Группа	Фактор
1	Входящая логистика	Стоимость межоператорских услуг
2	Производство продукции	Охват сети передачи данных; техническое превосходство сети; стоимость строительства сети передачи данных;
3	Исходящая логистика	Скорость обработки заказов; качество обработки заказов
4	Маркетинг и продажа	Стоимость услуг; способы и инструменты продвижения услуг на рынок
5	Обслуживание и сервис	Доступность службы технической поддержки; скорость диагностики и устранения неисправности; наличие дополнительного сервиса
6	Инфраструктура фирмы	Объем средств для инвестирования в технические активы; скорость прохождения основных бизнес-процессов; эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности
7	Управление людскими ресурсами	Эффективность работы персонала
8	Развитие технологий	Возможность внедрение инноваций
9	Новаторские инициативы	Наличие бизнес процессов и ресурсов для создания новых видов услуг
10	Качество услуг	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором; оценка качества передачи информации
11	Отношения с партнерами	Гарантированная длительность отношений с партнерами; риск потери отношений с партнерами

Таблица 3

Шкала Е. Харрингтона

Качественная оценка параметра	Числовое значение	
	Абсолютное	Процентное
Влияние отсутствует	0	0
Очень слабое влияние	0,1	10
Слабое влияние	0,285	28,5
Среднее влияние	0,5	50
Влияние выше среднего	0,715	71,5
Сильное влияние	0,9	90
Очень сильное влияние	1	100

ка. Сводная таблица с данными экспертных оценок, экстраполированными по шкале Е. Харрингтона в кардиналистические величины, представлена в табл. 4.

Ранжируем результат по средней оценке в порядке убывания, результаты приведены в табл. 5.

Факторы, которые в среднем получили оценку «выше среднего» и более, оказывают существенное влияние на конкурентоспособность организации.

Первые девять факторов конкурентоспособности организации связи представляются наиболее значимыми.

Таблица 4

Сводные данные экспертных оценок

№ п/п	Код	Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Средний балл
1	1.1	Стоимость межоператорских услуг	0,285	0,9	0,715	0,715	0,5	0,285	0,715	0,5	0,5769
2	2.1	Охват сети передачи данных	1	0,715	0,9	0,715	1	1	0,9	1	0,9038
3	2.2	Техническое превосходство сети	0,715	0,5	0,285	0,715	0,285	0,715	0,5	0,715	0,5538
4	2.3	Стоимость строительства сети передачи данных	0,5	0,5	0,5	0,715	0,1	0,5	0,5	0,715	0,5038
5	3.1	Скорость обработки заказов	0,715	0,715	0,715	0,715	0,715	0,715	0,9	0,285	0,6844
6	3.2	Качество обработки заказов	0,715	0,9	0,9	0,715	0,5	0,5	0,715	0,5	0,6806
7	4.1	Стоимость услуг	1	0,9	0,5	1	0,715	0,9	0,9	1	0,8644
8	4.2	Способы и инструменты продвижения услуг на рынок	1	0,9	0,9	0,9	1	0,9	0,9	1	0,9375
9	5.1	Доступность службы технической поддержки	0,715	0,9	0,715	0,715	0,715	0,9	0,715	0,5	0,7344
10	5.2	Скорость диагностики и устранения неисправности	0,9	1	0,715	0,9	0,9	0,715	0,715	0,5	0,7931
11	5.3	Наличие дополнительного сервиса	0,5	0,5	0,5	0,715	0,285	0,5	0,5	0,5	0,5000
12	6.1	Объем средств для инвестирования в технические активы	0,5	0,9	0,715	0,715	0,285	0,5	0,5	0,715	0,6038
13	6.2	Скорость прохождения основных бизнес-процессов	0,5	0,715	0,715	0,715	0,5	0,715	0,285	0,285	0,5538
14	6.3	Эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности	0,285	0,5	0,715	0,715	0,285	0,5	0,5	0,285	0,4731
15	7.1	Эффективность работы персонала	1	0,9	1	1	0,9	0,715	1	0,9	0,9269
16	8.1	Возможность внедрение инноваций	0,5	0,5	0,715	0,715	0,5	0,285	0,9	0,5	0,5769
17	9.1	Наличие бизнес процессов и ресурсов для создания новых видов услуг	0,715	0,5	0,715	0,9	0,5	0,285	0,9	0,5	0,6269
18	10.1	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором	0,9	1	0,715	1	0,715	0,715	0,9	0,715	0,8325
19	10.2	Оценка качества передачи информации	0,715	0,715	0,5	1	0,715	0,5	0,5	0,5	0,6431
20	11.1	Гарантированная длительность отношений с партнерами	0,9	0,9	0,5	0,715	0,9	1	0,715	1	0,8288
21	11.2	Риск потери отношений с партнерами	0,9	1	0,9	0,715	1	0,9	0,9	1	0,9144

Таблица 5

Вес факторов конкурентоспособности по среднему баллу

№ п/п	Код	Фактор	Средний балл
1	4.2	Способы и инструменты продвижения услуг на рынок	0,9375
2	7.1	Эффективность работы персонала	0,9269
3	11.2	Риск потери отношений с партнерами	0,9144
4	2.1	Охват сети передачи данных	0,9038
5	4.1	Стоимость услуг	0,8644
6	10.1	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором	0,8325
7	11.1	Гарантированная длительность отношений с партнерами	0,8288
8	5.2	Скорость диагностики и устранения неисправности	0,7931
9	5.1	Доступность службы технической поддержки	0,7344
10	3.1	Скорость обработки заказов	0,6844
11	3.2	Качество обработки заказов	0,6806
12	10.2	Оценка качества передачи информации	0,6431
13	9.1	Наличие бизнес процессов и ресурсов для создания новых видов услуг	0,6269
14	6.1	Объем средств для инвестирования в технические активы	0,6038
15	1.1	Стоимость межоператорских услуг	0,5769
16	8.1	Возможность внедрение инноваций	0,5769
17	2.2	Техническое превосходство сети	0,5538
18	6.2	Скорость прохождения основных бизнес-процессов	0,5538
19	2.3	Стоимость строительства сети передачи данных	0,5038
20	5.3	Наличие дополнительного сервиса	0,5000
21	6.3	Эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности	0,4731

Факторы с оценкой выше 0,9 оказывают, согласно экспертной оценке, наиболее сильное влияние. Как видно из табл. 5, имеется четыре таких фактора: способы и инструменты продвижения услуг на рынок, эффективность работы персонала, риск потери отношения с партнерами, охват сети передачи данных. Эти факторы можно назвать критичными для конкурентоспособности телекоммуникационной организации.

Отметим, что сумма среднего балла наиболее значимых факторов 7,74, сумма среднего балла остальных факторов — 7,0. Сумма весов наиболее значимых факторов, определенных по методу ранга, составляет 0,53, остальных факторов — 0,47. Следовательно, суммарное влияние выбранных девяти значимых факторов превышает суммарное влияние остальных факторов.

Таким образом, можно утверждать, что основное конкурентное преимущество телекоммуникационной компании определяется данной группой факторов. Назовем эту группу факторов основной группой, а остальные факторы — вспомогательной группой.

Заключение

В завершение можно отметить следующее.

Во-первых, модель, предложенная М. Портером, нуждается в модернизации с использованием полученных новых данных в более поздних исследованиях. В частности, предлагается интегрировать в модель М. Портера идеи Д. Мура, Г. Хэмела и К. Прахалада.

Во-вторых, для практического применения модель нуждается в адаптации к отрасли, например, как это было выполнено для телекоммуникационной отрасли в данной работе.

В-третьих, для телекоммуникационного рынка выявлена степень влияния различных факторов на конкурентоспособность организации. Данные получены методом экспертной оценки с использованием шкалы Е. Харрингтона и среднего балла.

В-четвертых, говоря о телекоммуникационном рынке, можно выделить основную группу факторов, которые определяют конкурентоспособность организации.

Список литературы

1. *M. Porter. Value Chain // The art of management*, №4, Harvard Business School Publishing, 2001. — 191 с.
2. *Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future*. Harvard Business Press, 1996. — 384 с.
3. *Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления*. М.: «Олимп-Бизнес», 2009. — 416 с.
4. *Brandenburger A., Nalebuff B. «Co-opetition»*. N. Y.: First Currency Paperback Edition, 1998. — 288 с.
5. *Портер М. Е. Конкуренция*. М.: ИД Вильямс, 2005. — 610 с.
6. *Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе*. М.: Маркет ДС, 2008.
7. *Самодуров А. М. Оценка конкурентной среды телекоммуникационной отрасли по методике М. Портера // Современная конкуренция*. 2012. №2 (32).
8. *Фатхутдинов Р. А. Методика разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации. // Современная конкуренция*. 2011. №3 (27).

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

INTERNAL COMPETITIVENESS FACTORS OF TELECOMMUNICATIONS ORGANIZATION

The paper investigates the internal factors of competitiveness of telecommunications organization. Article performs analysis and evaluation of internal factors, reveals the degree of their influence on the competitiveness of the telecommunications organization.

Key words: competition, competitiveness, telecommunication industry, internal factors of competitiveness.

Дик В. В., докт. экон. наук, профессор кафедры Информационного менеджмента и электронной коммерции МФПУ «Синергия», г. Москва, vdik@mail.ru



КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА И ИХ СВЯЗЬ С КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Производитель программного продукта (ИТ-вендор), продавая программный продукт, хочет, опираясь на его конкурентные преимущества, улучшить свою конкурентоспособность. Другие предприятия — потребители, приобретая и внедряя программный продукт, тоже ожидают от этого продукта получения конкурентных преимуществ и повышения своей конкурентоспособности. Всегда ли они получают ожидаемые преимущества? Сравнимы ли эти ожидания? Ведь конкурентные преимущества товара для разных участников сделки могут оказаться различными. Ответы на все эти вопросы даются в данной статье.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ИТ-вендор, конкурентные преимущества ИТ-товара, ИТ-потребитель, программный продукт.

Введение

Поскольку программный продукт является звеном, связывающим через свои свойства вендора и потребителя информационных систем (ИС), через него можно увидеть под новым углом зрения весь комплекс проблем взаимодействия этих предприятий, а также существующие на них сложности с управлением информационными технологиями.

Информационные технологии на предприятии стали инструментальным средством поддержки реализации бизнес-процессов. На рынке информационные системы и технологии выступают в виде программного продукта, который продается как товар, осуществляя связь оферты продавца

и оферты покупателя. И тот и другой рассматривают продукт как способ повышения своей конкурентоспособности, используя его конкурентные преимущества. Но, с одной стороны, у них весьма разное представление о проблемах бизнеса, возможностях ИС и других свойствах продукта, которые могли бы дать эти преимущества. А с другой стороны, свойства продукта едины. Значит, можно говорить о разной трактовке конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность и конкурентные преимущества

Следует различать конкурентоспособность программного продукта (ИТ-товара) и конкурентоспособность предприятия, в ро-

ли которого может выступать как вендор, так и потребитель, а также конкурентные преимущества, которыми обладает ИТ-товар на рынке, и конкурентные преимущества, которые получают предприятия, владея этим товаром. Здесь возникает двойственность, поскольку этими предприятиями могут быть и вендоры, и потребители. Будем использовать некоторые «товарные» определения конкурентоспособности предприятия¹, модифицируя их под специфику фирмы — **потребителя информационных систем и технологий**. Конкурентоспособность предприятия — потребителя информационных систем и технологий (ИТ-потребителя) — это его способность так организовывать управление всеми факторами производства в краткосрочной и долгосрочной перспективе, чтобы производимые им товары или услуги имели стабильную или расширяющуюся нишу на целевом рынке. Это определение подходит для наших рассуждений, поскольку внедрение информационных систем и технологий улучшает процесс управления предприятием. По мнению В. Е. Хруцких и И. В. Корнеевой², под конкурентоспособностью предприятия производителя продукта (вендора) следует понимать его способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг (в нашем случае программных продуктов и услуг по обслуживанию их жизненно-го цикла).

Согласно словарному определению, конкурентоспособность товара — это его способность «отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, в сравнении с другими аналогичными това-

рами, представленными на рынке»³. Конкурентоспособность товара определяется, с одной стороны, его качеством, техническим уровнем, потребительскими свойствами и, с другой стороны, ценами, устанавливаемыми продавцами товаров. Кроме того, на конкурентоспособность товара влияют мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, ситуация на рынке, колебания спроса. Таким образом, конкурентоспособность является категорией динамической, она выявляется в сравнении и, учитывая постоянные изменения в сфере ИТ-бизнеса, не является величиной постоянной. Поэтому следует различать конкурентные преимущества тиражируемые (воспроизводимые) и уникальные (невоспроизводимые). Уникальность любого конкурентного преимущества позволяет определить его как востребованные отклонения от усредненного (отраслевого) значения качества продукта. Это и есть конкурентные преимущества продукта. Особенность конкурентного преимущества проявляется только в сопоставлении, поэтому оно не является постоянно существующим качеством. И здесь можно говорить о некой функции предпочтения в виде соотношения цена-качество.

Конкурентные свойства ИТ-продукта

На первый взгляд, свойства продукта едины и монолитны. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что это далеко не так, и участниками сделки по его купле-продаже свойства продукта трактуются по-разному. Практически все эти показатели носят качественный, комплексный характер и должны быть декомпозированы. На эти показатели влияют внешние и внут-

¹ Конкурентоспособность. Определение. Рейтинги. Специфика переходных стран. 28.07.2008. URL: <http://allminsk.biz/content/view/2682/116/>.

² Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и Статистика, 2002. С. 28.

³ Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. — 895 с. URL: <http://www.bank24.ru/info/glossary/?srch=%CA%CE%CD%CA%D3%D0%C5%CD%D2%CE%D1%CF%CE%D1%CE%C1%CD%CE%D1%D2%DC>.

рение факторы⁴. Будем использовать позицию Р. А. Фатхутдинова применительно к сфере ИТ.

Цена для программного продукта — свойство специфическое, поскольку подразумевает не цену продукта и не цену его приобретения, а совокупную стоимость владения, т. е. стоимость всего жизненного цикла. Цена продукта для продажи в известной мере должна определять его качество. Но это работает за рубежом. В России высокая цена не обязательно означает, что продукт хороший.

Особые свойства программного продукта, в виде которого выступают информационные системы и технологии, являются для любого предприятия конкурентными преимуществами до тех пор, пока они есть только у него — они повышают конкурентоспособность потребителя и производителя. Но с репликацией продукта другими участниками рынка эти преимущества теряются. Временность, сиюминутность конкурентного преимущества порождает необходимость сделать его трудновоспроизводимым и возобновляемым. Постоянство конкурентного преимущества обеспечивается обновлением продукта. И, поскольку программный продукт является связующим звеном между его производителем и потребителем, и тот и другой ищут в нем свои конкурентные преимущества. Для вендоров конкурентное взаимодействие включает в себя: борьбу за выгодную позицию на рынке; разработку конкурентной стратегии; создание новых условий спроса-предложения. Вендор нуждается в свойствах ИС для продаж, а потребитель — в свойствах ИС, которые могут обеспечить ему долговременные конкурентные преимущества, т. е. повысить его конкурентоспособность. Эти обстоятельства позволяют утверждать, что одни и те же свойства программного

продукта могут рассматриваться сторонами сделки по-разному.

Если перечислить свойства программного продукта безотносительно к обеим сторонам, то объективно можно выделить функционал продукта и его стратегические качества.

Функционал продукта (функциональные возможности, функциональная полнота) — главное его свойство. Но функционал для производителя — это максимальный набор функциональных возможностей для продажи максимальному количеству клиентов (такой продукт должен быть нужен всем потому, что универсален). Функционал же для потребителя — это нужный набор функций, но не абстрактный, а привязанный к проблемам предприятия. Есть и проблема несоответствия, избыточности функционала, которая заключается в том, что предприятие, покупая хороший, рыночный продукт, видит в нем необходимость дополнительных инноваций, не принимая для себя его избыточные возможности. Но этот набор функций включен в продукт вендором, в соответствии со стандартом данного класса ИС и отрасли. Для потребителя же он может оказаться вынужденной и нежелательной тратой денег, а трудности при внедрении неожиданных инноваций — непреодолимыми.

К стратегическим свойствам относятся:

- качество продукта;
- адаптивность;
- масштабируемость;
- надежность;
- мобильность;
- безопасность;
- открытость;
- помехозащищенность и помехоустойчивость;
- содержательная новизна программного продукта;
- степень известности;
- удобство ИС;
- качество платформы;
- качество обслуживания продукта вендором в период его эксплуатации;

⁴ Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

- соответствие стандартам программного обеспечения данного класса; лучшим практикам, т.е. стандартам отрасли; уровню программных продуктов конкурентов;
- соответствие представлению пользователя о целесообразном, удобном продукте;
- соответствие уровню инноваций в сфере практических разработок ИТ и уровню развития компьютерных наук.

Стратегические свойства продукта, отображающие его качество — это, прежде всего, адаптивность (именно функциональной части), к которой примыкает мобильность (т.е. возможность перенести продукт на другую платформу).

Качество платформы и масштабируемость важны, потому что эти свойства позволяют установить продукт в максимальное количество мест из разных предметных областей.

Надежность гарантирует сохранение целостности и непротиворечивости данных, а безопасность, помехозащищенность и помехоустойчивость дают вендору уверенность в бесперебойной работе продукта и возможность использовать эти свойства на этапе эксплуатации в рамках, например, управления непрерывностью бизнеса.

Удобство продукта характеризуется на интуитивном уровне: дружелюбностью, прозрачностью и возможно близким соответствием представлению пользователя о целесообразном, удобном продукте.

Стратегические свойства, отображающие качество программного продукта, для производителя должны быть универсальными для продажи и соответствовать стандартам ИТ отрасли, а для потребителя — соответствовать его бизнес-стратегии и выражаться в совокупности значимых для него свойств. Есть и специальные свойства, которые по-разному значимы для продавца и покупателя. Так, для продавца, например, эксклюзивность продукта и его уникальные свойства являются наиболее значимыми. Но для покупателя такие свойства, как из-

вестность продукта, известность компании, рейтинг продукта, цена и качество платформы, необходимость обновления железа, необходимость перехода на новейшие управленческие методики (КПР и ССП), оказываются более существенными.

Конкурентоспособность вендора

Создание новых возможностей спроса на программный продукт и обеспечения предложения требует ответа на вопрос: как появляется конкурентное преимущество у вендора? Для предприятия, которое живет продажами своего программного продукта, свойства этого продукта в значительной мере определяют положение производителя на рынке, т.е. речь идет о его стратегических свойствах и функционале, а также сумме издержек на его изготовление, от которых зависит цена. Одним словом, вендор для поддержания своей конкурентоспособности в своем сегменте рынка нуждается в конкурентоспособном продукте. Важны также цена и уровень его послепродажного обслуживания вендором. Существенным фактором для сбыта ИС и ИТ является и положение вендора на рынке, и партнерство с именитыми компаниями, например, производящими платформу, используемую продуктом, а также имиджем, способностью к постоянным изменениям и инновациям. Для вендоров конкурентное взаимодействие включает в себя борьбу за выгодную позицию на рынке, которая требует разработки конкурентной стратегии и создания новых условий спроса/предложения. Для вендора на качество программного продукта влияют такие факторы, как:

- представления пользователя о целесообразном, удобном продукте;
- стандарты на программное обеспечение данного класса;
- стандарты отрасли и программные продукты конкурентов, т.е. лучшие практики;
- инновации в сфере ИТ и развитие компьютерных наук.

Тенденции развития ИТ-отношений

Изменения в бизнесе меняют ожидания потребителя от внедрения ИС, но меняются и предложения вендора, которые обусловлены не только попыткой удовлетворения этих требований, но и развитием ИТ-наук. Писать о развитии компьютерных наук тяжело. Слишком уж это общее понятие — «компьютерные науки» — и слишком неожиданны направления их развития, а также изменения, которые они приносят в практику. Но все-таки остановимся на некоторых их особенностях и тенденциях.

1. Эти науки неотделимы от практики. Даже теоремы развития (Геделя (1931 г.), Тарского (1935 г.) и Черча (1936 г.)), носящие обобщающий характер, имеют вполне практический смысл. Приведенные теоремы указывают на неисчерпаемость процесса познания, а значит, на невозможность построения моделей, абсолютно адекватных моделируемой предметной области. Невозможность построения непротиворечивых и одновременно полных моделей знаний человека, иллюзорность доказательства истинности формальным образом и, наконец, существование неразрешимых формальных систем должны находиться в поле зрения разработчика постоянно. Или, например, практический рост продаж информационных систем управления взаимоотношениями с клиентом (CRM), управления цепочками поставок (SCM), управления жизненным циклом продукта (PLM) рассматривается как теоретический аспект развития ИС (характеристика тенденций), но с другой стороны — это сугубо практический пример востребованности конкретного функционала, что отражает сложившийся у практиков интерес. Другой пример: пакет BPM-приложений для управления эффективностью бизнеса (business performance management), в котором реализованы возможности бюджетирования, консолидации финансовой отчетности, бизнес-моделирования, реализа-

ции концепции сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и ключевых показателей результативности (KPI) в сочетании с инструментами бизнес интеллекта (BI), позволяет компаниям устанавливать стратегические цели, моделировать и планировать свое развитие, контролировать ключевые показатели, анализировать факторы, определяющие состояние бизнеса, а также прогнозировать свое состояние в будущем и анализировать его. Как рыночный продукт, как продукт конкуренции, BPM содержит в себе не только набор компьютерных инструментов, но и предполагает использование в управлении прогрессивных методик менеджмента (к которым предприятия в основной своей массе не всегда готовы).

2. Практические успехи и следующее за ними развитие наук не всегда предсказуемо. Примером может служить развитие Integrated Performance Support Systems (IPSS) и BI, Executive Information Systems (EIS) и BPM или стремительное развитие аутсорсинга, в частности, Application Service Providing (ASP), переход к Soft as a Service (SaaS) и параллельное развитие виртуализации и облачных вычислений. Причем все это обусловлено не только самими ИТ-науками, но и экономическими процессами, в том числе продолжающимся кризисом.

3. Развитие ИТ-наук привело к миниатюризации компьютерной элементной базы, увеличению памяти и быстродействия, что сделало их еще более привлекательными. Удешевление микрочипов породило тенденцию их повсеместного использования в бытовых приборах: интеллектуализация пылесоса, чайника, СВЧ печи, а также их имплантация домашним животным (пока только им). Распространение устройств породило возможности. Появились технологии M2M (машина-машина) и технологии радиометок. Но объемы обрабатываемой информации увеличились.

4. Внедрение средств ВТ на протяжении всей истории их использования обеспечивало комфорт пользователя за счет погло-

щения рутины. По мере ее исчезновения у пользователя возникает новое понимание рутины. Зачастую дело даже не в экономике, а в новых возможностях обработки информации и в комфорте, которых ранее просто не было. Эти очевидные преимущества автоматизации дают постоянные устойчивые темпы роста ИТ-рынка (т. е. продажа железа, софта и услуг). ИТ-ресурс породил и поддерживает нарастающий комфорт для пользователя и новые возможности совершенствования ИТ-обработки данных и развития ИТ-наук.

5. У пользователя появился навязанный со стороны производителей спрос. То есть в настоящее время не столько спрос определяет предложение (так как спрос скромнее), сколько предложение определяет спрос. Зачастую нарабатанная компьютерная мощь больше нужна в быту для игр, просмотра видео, но не для решения заурядных, повседневных расчетов, проводящихся на рабочем месте. Конечно, можно говорить о необходимости смены пользователем парадигмы использования ИТ, но какой пользователь готов к этому и, самое главное, нужно ли ее менять исходя из решаемых задач?

6. У физических лиц многие инновационные гаджеты и ИТ появляются и используются раньше, чем на предприятии. Например, смартфоны и планшеты, которые дают возможность простого ежеминутного дистанционного присутствия сотрудника в сети и, таким образом, удаленной работы. Или использование населением социальных сетей для развлечений и переход некоторых предприятий к работе с профессиональными социальными сетями как глобального, так и локального характера. Так, компания IBM продвигает линейку продуктов, обеспечивающих совместную работу (collaboration) и дающих новые возможности удаленных обсуждений и принятия групповых решений.

7. Наступила эпоха «мобилизации» пользователей, которая меняет необходимость

присутствия сотрудника на работе, или понятие учебника. Теперь ученик не обязательно должен носить с собой ранец с учебниками, достаточно иметь электронную книгу, а лучше планшет, а учебник — это тематический сайт в интернете со многими гипертекстовыми ссылками на различные разделы, которые поддерживают соавторы в различных городах мира.

8. Увеличение мощности компьютеров и развитие различных гаджетов привело к возникновению обратной связи в виде постоянно увеличивающихся объемов информации для хранения и обработки. Прогнозы в этой сфере неутешительны. Так, в 2020 году ожидается рост объемов информации в 44 раза. Это провоцирует возникновение проблем энергообеспечения (представляется, что в будущем можно ожидать налогообложения обработки и хранения информационных объемов) и развивает системы хранения данных (СХД), облачные вычисления, SaaS и т. д.

9. Эти особенности и тенденции особенно остро поставили вопрос об измерении и повышении эффективности ИС на предприятии, поскольку неявно — это повышение эффективности работы предприятия в целом, учитывая глубокое проникновение информационных технологий практически во все бизнес-процессы.

10. Сформировалось направление развития ИС — управление эффективностью бизнеса (BPM), которое предполагает наличие инструментария не только в виде ИТ (BI и функционал BPM), но и в виде новейших методик увязки стратегии предприятия и оперативного уровня управления и, таким образом, обеспечения мониторинга и управления выполнения стратегии.

Конкурентное неравновесие

В связи с этими тенденциями и особенностями ИТ-среды, и предприятия-вендоры, и потребители должны иметь встроенный в менеджмент механизм постоянного вне-

дрения ИТ-инноваций, что соответствовало бы пятому уровню модели организационной зрелости предприятия (СММІ). То есть постоянное неравновесие и стремление к равновесию одновременно. Каждое предприятие стремится добиться равновесия (гомеостазиса) и далее сохранять его как можно дольше⁵. Но стабильность состояния предприятия в рыночных условиях, в условиях конкуренции, не может обеспечить его развития. С возникновением концепции синергетики⁶ возникло новое представление об устойчивости и неустойчивости, порядке и хаосе в макро- и микроэкономике. И. Пригожин (лауреат Нобелевской премии 1977 года) пишет, что если нет неустойчивости, нет и развития⁷. Таким образом, неустойчивость выступает условием развития экономики, а устойчивость, т.е. равновесность — это тупики эволюции. Противником равновесных теорий выступает также Дж. Шумпетер⁸. Он доказывает, что экономического равновесия вообще не может быть, так как всегда существуют новшества, которые сдвигают систему из данного положения. К другим противникам теории равновесия в экономике относится В.-Б. Занг⁹. Он создал общее представление о возможностях синергетического подхода в экономике и пришел к выводу, что если имеет место совершенная конкуренция, то равновесная экономика — это и есть конкурентное

равновесие. Он считает, что равновесные теории дали возможность получить важные результаты в экономическом анализе, но в действительности не существует такой экономики, которая могла бы находиться в состоянии покоя, и поэтому результаты равновесной теории имеют явную ограниченную применимость. Можно назвать это релятивизмом в экономике. Равновесие экономических показателей предприятия может иметь лишь мгновенный характер. Изменение внешнего или внутреннего фактора стабильности предприятия вызывает нарушение равновесия, а отсутствие каких-либо процессов, развивающих систему, ведет к ее застою, отставанию от среднего уровня.

Стратегии вендора

Внешняя среда изменчива, и вендор, как и любое предприятие, испытывает воздействие конкурентных сил. Соперничество среди конкурирующих продавцов и появление новых конкурентов снижают потенциал прибыльности отрасли и угрожают потерей доли рынка. Ближайшее конкурентное окружение, которое меняет рынок, меняет его насыщенность данным видом программного обеспечения, а также свойства программных продуктов и лучшие практики требуют постоянных изменений внутри предприятия — производителя софта, которые он сам и инициирует. Постоянные изменения и адаптация — это и есть условия неизменной конкурентоспособности вендора. Естественно, это оказывает значительное влияние на продукт. Существует и угроза появления товаров-заменителей. В сфере ИТ они могут выражаться в виде скрытого функционала. Так, функции CRM или e-commerce системы могут быть встроены в тело ERP², а могут существовать отдельно как дополнение к информационным системам планирования ресурсов предприятия — ERP, наравне с SCM и PLM.

⁵ Збарский А. М. Особенности равновесного состояния предприятия // Вопросы статистики, 2008. № 7. С. 79–82.

⁶ Пригожин И., Николис Г. Самоорганизация в неравновесных системах: От диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. М.: Мир, 1979. — 512 с.

⁷ Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. М.: Прогресс, 1986. — 432 с.

⁸ Шумпетер Дж. Теория экономического развития. М.: Эксмо, 2007.

⁹ Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории: пер. с англ. М.: Мир 1999. — 335 с.

Стратегические решения вендора определяются многими элементами, в числе которых можно назвать:

- действия по использованию новых возможностей ИТ;
- действия по улучшению управления предприятием в рамках краткосрочных задач;
- изменение ассортимента выпускаемой продукции, изменение ее качества, модификация обслуживания покупателей;
- усилия по интеграции или дезинтеграции и защитные меры против конкурентов.

Поскольку предприятия обладают различными возможностями и сталкиваются с различными препятствиями, то их стратегии (совокупность стратегических решений) должны быть уникальными.

Факторы конкурентоспособности вендора

Рассматривая тему конкурентоспособности по отношению к ИСиТ, можно вслед за Р. А. Фатхутдиновым¹⁰ говорить о внешнем и внутреннем влиянии на конкурентоспособность продукта. С позиции вендора, к внешним факторам конкурентоспособности программного продукта относятся: конкурентоспособность страны, региона и отрасли, качество работы посредников и реселлеров, а также маркетинговые усилия вендора. Конкуренция в отрасли требует значительных затрат на рекламу, организацию сбыта, НИР и ОКР. И. Ансофф¹¹ выделяет качество и уровень НИР и ОКР и стратегические технологические факторы продукта, что влияет на величину прибыли, понижая ее.

Реклама — дело не новое, но, несмотря на это, иногда трудно угадать, где действи-

тельно новый класс ИС, а где попытка продать старую ИС, нарастив у нее функционал и продвигая (преподнося) ее как нечто новое, наклеивая новые ярлыки на старые товары. Но может быть — это действительно новое? Без консультации ИТ-специалиста разобраться трудно. Маркетинговые усилия вендоров сильно влияют на неокрепшие умы пользователей и на их представление об ИТ-счастье. Проводя занятия в разных аудиториях, и в студенческих, и во «взрослых», я часто задаю вопрос: «Являются ли ИТ конкурентным преимуществом?» и всегда получаю строго положительный ответ, без какой бы то ни было тени сомнения. Но новый по названию продукт часто оказывается просто по-другому упакованным старым продуктом (не совсем старым, а наращенным чем-то новым), а там кто разберет, сменились парадигма и философия, или нет.

Это хорошо видно на примере BPM. Функционал BPM качественно отличается от других продуктов. Теперь в производители BPM переходят и бывшие производители ERP, используя тот факт, что BPM включают в себя ERP. И производители BI, подсоединяя ERP, также претендуют называться производителями BPM.

Далее, фактор, влияющий на изменение конкурентоспособности продукта — *появление новых требований у потребителей*. Новые требования появляются и оказывают влияние на свойства продукта. Появляются они в том случае, если:

- меняется бизнес;
- меняется стратегия развития бизнеса;
- меняется рынок софта, и появляются новые возможности;
- меняется платформа.

Эти требования обусловлены спецификой предметной области. Здесь проявляется и мода, и действия регулятора, например, изменение форм отчетности.

Наиболее существенным фактором, влияющим на изменение свойств программных продуктов, является *конкуренция среди*

¹⁰ Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

¹¹ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. — 358 с.

их производителей. Она постоянно подстегивает вендоров к расширению функционала ИС. Это проявляется как в самостоятельной доработке продукта, так и в пополнении его возможностей за счет функционала чужих программных продуктов, полученных в процессе слияний и поглощений. Сложившаяся практика поведения мегавендоров это подтверждает. Желание быстро получить или сохранить конкурентные преимущества в части функционала подвигают их поглощать уже разработанный функционал, а также клиентов и персонал приблизительно по следующей схеме. На начальном этапе реализации некоего нового проекта есть все основания говорить о его венчурности, высокой неопределенности успеха проекта и его спекулятивности. Выпуск и продвижение новой ИС на рынок — процесс рискованный, который может и не оправдать ожиданий вендора. Поэтому он должен быть подчинен некоторой системе мониторинга и управления рисками, этого продвижения, а также обеспечения обратной связью¹². Поэтому, с одной стороны, хочется повысить конкурентоспособность за счет новых качеств продукта (на первом месте, конечно же, функционал), но с другой стороны, хочется быть уверенным в правильности своих действий. Так возникает модель слияний и поглощений.

Слияния и поглощения

Слияния и поглощения меняют стратегию развития продукта, требуя его интеграции в информационную систему мегавендора. Обычно венчурная компания, получив необходимые инвестиции, начинает производство нового продукта. При успешном развитии событий венчурное предприятие захватывает сегмент рынка. По мере продвижения этого продукта на рынок он становится

все более популярным и приобретает статус самостоятельной системы, имеющей собственное название, выделяющее его как особый класс или вид, и т. д. В качестве примера приведем системы типа CRM, SCM, PLM. Сейчас конкуренты вендоров Oracle и SAP на рынке бизнес-приложений продолжают занимать лидирующее положение во всех сегментах, кроме PLM. Microsoft значительно отстает. При этом ожидается, что с 2009 до 2013 гг. рост составит: по ERP — 6%; по SCM — 4%; по PLM — 3%¹³. Продукт становится известным, покупаемым и модным. Далее эти компании замечают мегавендоры. С одной стороны, они рассматривают проявленный интерес покупателей как возможность потери части рынка, потери клиентов,купающих новый функционал, т. е. потери конкурентного преимущества. С другой стороны, востребованные инновационные технологии рассматриваются ими как тенденция в развитии ИТ-индустрии. Следствием этих оценок становится слияние или поглощение некогда венчурной компании, реже — сотрудничество. Впоследствии ее функционал интегрируется в основной продукт.

Мегавендоры приобретают не просто продукт, а самого производителя, расширяя спектр оказываемых услуг, интеллектуального потенциала, кадров, клиентов, которым можно предложить новые решения. Эксперты считают, что кризис — самое удачное время для скупки ИТ-активов¹⁴.

Приобретение мегавендором инновационной компании дает ему возможность одномоментно:

1. Улучшить функционал своей ИС. При этом сделать это без эволюции разработок и иногда сразу перейти в новый класс ИС (например BPM или ERP2).

¹³ Гореткина Е. Падение и взлет рынка бизнес-приложений. PC WEEK/RE №31, 25 августа 2009. С. 11.

¹⁴ Левашов А. «Ай-Теко» купила BI-интегратора. 13.10.2009. URL: <http://www.cnews.ru/news/top/index.shtml? 2009/10/13/365521/>.

¹² Конкурентоспособность. Определение. Рейтинги. Специфика переходных стран. 28.07.2008. URL: <http://allminsk.biz/content/view/2682/116/>.

2. Приобрести сложившуюся рыночную команду разработчиков, которая, впрочем, через некоторое время может распасться. Бывший венчурный продукт становится частью большой системы, что меняет концепцию продукта, акценты в его доработке и развитии, поэтому происходит ротация персонала.

3. Получить новых клиентов, которым можно предложить уже сложившуюся линейку продуктов.

Внутренние факторы

Для вендора свойства продукта хоть и едины, но являются **внутренними факторами**, влияющими на конкурентоспособность продукта. Так, на цену продукта влияет такой внутренний фактор, как *себестоимость* производства, на которую в свою очередь влияет и качество организационной структуры управления, и конкурентоспособность персонала, и качество бизнес-процессов и менеджмента, а также состав и состояние основных средств.

Содержательная новизна программного продукта аккумулирует в себе соответствие стандартам программного обеспечения данного класса, лучшим практикам, уровню инноваций в сфере практических разработок ИТ, уровню развития компьютерных наук и уровню характеристик программных продуктов конкурентов. К новизне можно отнести и его функциональные возможности.

Степень тиражированности вендор всегда показывает как некий маркетинговый показатель в листе инсталляций. Главное, чтобы все, кто увидит его, присоединились бы к этому списку. Своего рода конформизм — «Присоединяйтесь Барон...». Эта позиция не лишена смысла, поскольку при наличии у вендора некоторого количества внедрений можно предполагать, что продукт имеет нормальную поддержку и обладает эксплуатационными документами.

Качество обслуживания продукта вендором в период его эксплуатации (поддержки),

обеспечение бесконфликтного внедрения, обучения персонала потребителя, предоставление потребителю новых версий после первого внедрения и оказание других услуг становится сегодня основным конкурентным полем для вендора. Функционал в рамках какого-либо класса ИС выравнивается, и предложения по обслуживанию жизненного цикла ИС становятся основным конкурентным преимуществом продукта на рынке.

Потребительские конкурентные преимущества и их жизненный цикл

Покупатель, который тоже хочет получить конкурентное преимущество за счет использования продукта и тоже улучшить свою конкурентоспособность, рассматривает те же факторы, что и вендор, трактуя их по-своему, в соответствии с собственными представлениями. Потребитель меньше ориентируется в тенденциях развития ИТ-наук, нежели вендор. Но он хорошо знает (в отличие от информатиков) проблемы предметной области, бизнеса.

А теперь вернемся к вопросу, всегда ли дает ИТ конкурентные преимущества потребителю? Всегда ли использование ИС влечет за собой повышение конкурентоспособности предприятия? Более оправданным представляется отрицательный ответ на эти вопросы (несмотря на интуитивное желание ответить положительно). Конкурентное преимущество — это когда у меня есть, а у других нет. Но всегда ли это так с информационными технологиями и системами? Посмотрим график, который составлен на основе работ В. Венды¹⁵ и Н. Кара¹⁶. Жизненный цикл (ЖЦ) конкурентного преимущества со-

¹⁵ Венда В. Ф. Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроение, 1990. С 25.

¹⁶ Карр Николас Дж. Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом / пер. с англ. М.: Издательский дом «Секрет фирмы», 2005. — 176 с.

держит такие этапы, как: зарождение, ускорения роста, замедление роста зрелость и спад. Продолжительность ЖЦ конкурентного преимущества предприятия для разных предприятий и стран разная, однако характер кривой сохраняется (рис. 1).

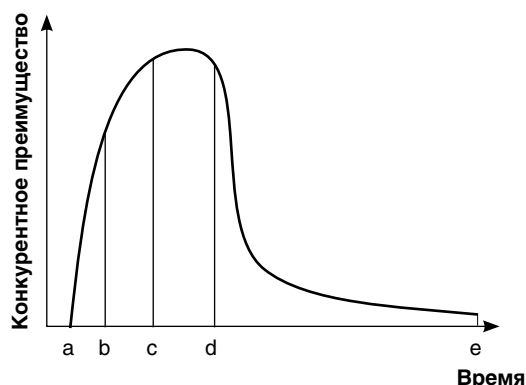


Рис. 1. График изменения конкурентного преимущества программного продукта во времени

ae — жизненный цикл конкурентного преимущества продукта;

ab — на этом интервале конкурентные преимущества предприятия, внедряющего новинку (инновационного лидера, склонного к риску), растут особенно быстро, ни у кого из конкурентов такого нет. Ближайшее конкурентное окружение знает про инновацию, но не торопится внедрять ее: риски инноваций велики. Этот этап говорит о том, что инновации должны быть невозпроизводимыми. Можно провести здесь параллель с криптографией. Зашифрованный текст может быть декодирован очень дешево (если знаешь алгоритм), или дорого, на это можно затратить семьдесят лет непрерывной работы декодирующего компьютера (если не знаешь как). Такие инновации, как *best practice*, теоретически могут быть скопированы с большими затратами. Это и будет основой устойчивого конкурентного преимущества¹⁷;

¹⁷ Котельников В. Устойчивое конкурентное преимущество. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/sca.html>.

bc — ближайшее конкурентное окружение (предприятия-«осторожные лидеры»¹⁸) убедилось, что инновация успешна. Ее начинают внедрять наравне с инновационными лидерами. Конкурентные преимущества растут не так быстро, но и риски снижаются;

cd — период начала массовой репликации программного продукта «ранним большинством»: рост степени конкурентного преимущества прекращается (фаза плато). Выработаны меры по снижению рисков;

de — продолжение массовой репликации: новинка устанавливается у всех («запоздалое большинство»). Конкурентное преимущество уменьшается. Риски становятся стабильными;

e и далее — падение уровня конкурентного преимущества заканчивается, но не снижается до нуля. Остается остаточная деформация, которая означает, что мы пришли к новой инфраструктуре («отстающие предприятия»). Риски инноваций исчезают. Как пишет В. Венда¹⁹, «при определении сложности взаимной адаптации в системе «человек–машина–среда» необходимо особо учитывать необратимые изменения». Это и есть, в данном случае, инфраструктура.

Интервал **ad** показывает скорость внедрения инновации предприятиями-конкурентами.

Для сравнения приведем график заметности ИТ-компании Gartner, который не совсем соответствует пониманию трансформации конкурентного преимущества, но перекликается с рассматриваемым вопросом²⁰ (рис. 2).

¹⁸ Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. проф. А. А. Огаревой. М.: Инфра-М, 2002. 238 с.

¹⁹ Венда В. Ф. Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроение, 1990. С 25.

²⁰ Бродбент М. Китцис Э. СIO — новый лидер. Постановка задач и достижение целей: пер. с англ. А. В. Семенова. М.: Компания АйТи, ДМК Пресс 2006. С. 66.

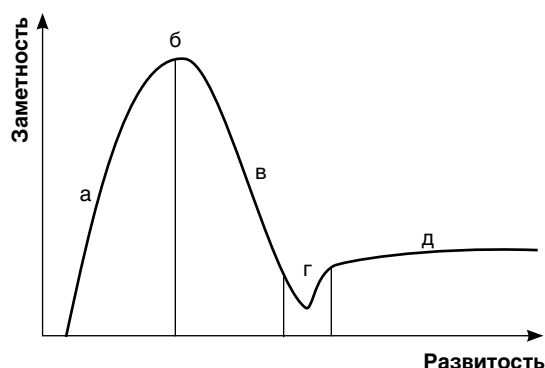


Рис. 2. Кривая заметности ИТ-компании Gartner

- а** — запуск технологии;
- б** — пик раздутых ожиданий;
- в** — спад (потерянные иллюзии);
- г** — возрождение надежды;
- д** — плато продуктивности

Живым примером, иллюстрирующим график Gartner, является электронная коммерция, интерес к которой из-за ее «электронности» был огромен. Он возник на волне распространения сети интернет и увлечения информационными технологиями, которые тоже завораживали своим ростом. Кризис 1999–2000 гг. (**г**), показал, что электронная коммерция — это, прежде всего, коммерция. Тогда возникли проблемы с компанией Энрон, которые переросли в кризис доткомов. Впоследствии (на этапе **д**) наступила стабилизация, и электронная коммерция превратилась в инфраструктуру.

В случае реализации невоспроизводимо (уникального) конкурентного преимущества программного продукта график быстро вырастает до максимальной величины, и остаточная деформация остается на том же уровне, но в этом случае нельзя говорить об инфраструктуре.

Применяя рассуждения В. Ф. Венды к смене видов ИС (а также и поколений)²¹, см. рис. 3 и 4, получим несколько уточняющих интервалов. Попытка получить конкурентное преимущество в новых услови-

ях взаимной адаптации предприятия с ИС и средой может оказаться неэффективной, тогда возникает частичная взаимная адаптация компонентов — дивергенция. При определенной ее степени возникает трансформационная точка (ассоциация с новой структурой).

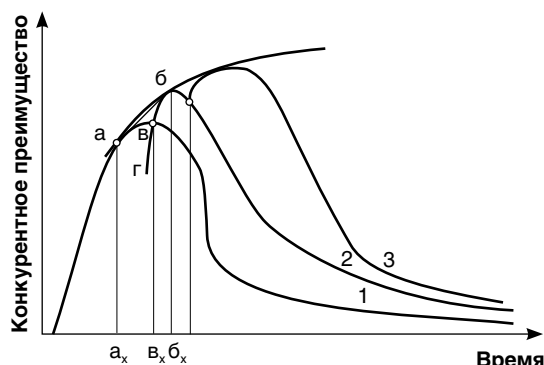


Рис. 3. Смена поколений и классов ИС

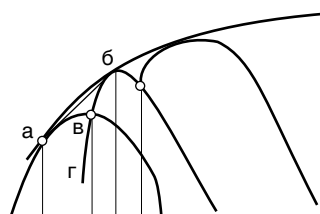


Рис. 4. Детализация

Наилучшая стратегия получения идеальной конкурентоспособности — следование кривой **аб**, но этому препятствует желание не развивать фундаментальные исследования стратегического характера, а получить немедленные конкурентные преимущества. Да и оценить стратегию развития ИС, направления компьютерных наук и будущие изменения бизнеса с желаемой точностью ни вендоры, ни потребители не могут. При смене поколений ИС и классов ИС кривая **аб** носит не выпуклый, а слегка вогнутый характер, что отражает процесс преодоления разрыва при смене поколений ИС.

Отрезок **аб** — период коадаптации, но дуга **аб** (на этих графиках огибающая кривая) — и есть график прогресса. Это соответствует идее Венды о происхождении

²¹ Венда В. Ф. Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроение, 1990. С 25.

ИТ-прогресса и упоминавшимся теоремам развития. При этом **в** — точка трансформации²². Определим точку трансформации как критическое состояние системы (системы бизнеса или информационной системы), когда должно быть принято решение о выборе пути дальнейшего ее развития, или как точку равной эффективности двух систем. Заменим термин *эффективность* на *результативность*, что более соответствует понятиям KPI и BPM. Любое удаление от точки равной результативности будет менять результативность ИС, поэтому вопрос выявления трансформационных точек является для потребителя существенным.

Перемещение по точкам **авб** представляет собой преобразования в виде скачкообразного перехода от унаследованной ИС к ИС нового поколения, но перемещение по точкам **аб** — трансформацию в виде коадаптации или параллельного внедрения (использование старой и новой ИС одновременно). Здесь же возникает разрыв, поскольку поиск новой ИС должен начинаться с учетом этого временного лага. Начало поиска новых преимуществ должно возникать в точке **а**, а переход начинаться заблаговременно в точке **г** ниже точки **в** на кривой жизненного цикла конкурентных преимуществ **1**, т.е. с упреждением. Следовательно, необходимо минимизировать отрезок **аб**. Этот поиск может обеспечить лишь ИТ-менеджер потребителя или консультант, которые знают возможности и учитывают потребности предметной области. Это отражается в ИТ-стратегии.

Интервал **а_х–б_х** показывает скорость смены ИС (или поколений ИС). Здесь может возникнуть эффект дополнительной эффективности, связанный с синергетическим суммированием конкурентных преимуществ, который будет выражаться в больших преимуществах, если предприятие внедряет практически одновременно две взаимодополняющие тех-

нологии. Например, использование коммуникаторов для удаленного доступа к информационным ресурсам предприятия или использование профессиональных социальных сетей повышает возможности оперативного принятия управленческих решений. Использование же этих возможностей одновременно, а еще лучше в рамках информационных систем поддержки принятия групповых решений, повышает оперативность и качество этих решений и, таким образом, конкурентоспособность предприятия, их использующего. Но может быть и противоположная ситуация, когда эффект наложения происходит в стадии «разочарования». Тогда усиление носит негативный характер.

Взаимовлияние ИТ и бизнеса

Как мы видим, у предприятий, продающих ИС и покупающих ее, нет единого понимания. Если представить отношения бизнеса и информационных технологий в виде традиционной кибернетической модели, будет видно, что в ней существует одновременно и взаимовлияние ИТ и бизнеса, и определяющая роль бизнеса по отношению к ИТ. Информационная система по отношению к потребителю и вендору занимает место посредника между объектом и субъектом управления (рис. 5). Правда возникает вопрос, кто объект и кто субъект — вендор или потребитель.

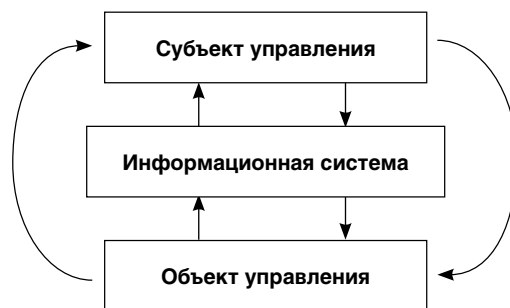


Рис. 5. Место ИС в контуре управления

Их взаимовлияние можно разделить на влияние бизнеса на ИТ и на влияние ИТ

²² Венда В. Ф. Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроение, 1990. С. 58.

на бизнес. «При внедрении системы всегда есть два пути: использовать ее способности удовлетворять потребности бизнеса, либо бизнеса адаптироваться к возможностям системы»²³. Конечно, когда мы говорим о необходимости приспособления ИТ к бизнесу, имеется в виду адаптация программных продуктов или их доработка в процессе внедрения, независимо от способа приобретения продукта. Далее необходимо ответить на вопрос, что произошло на предприятии после внедрения ИТ или ИС и как изменилась его работа. Эффективность ИС — это и есть степень ее соответствия поставленным задачам. Традиционно в автоматизации видятся лишь положительные результаты, вопрос лишь в степени эффективности. Но есть и обратная сторона медали — проблемы, которые несет в себе автоматизация. Поэтому нужно упомянуть и о негативном влиянии ИТ на бизнес. Например, об их разрушающем воздействии, которое они могут вызывать, если это воздействие с самого начала проекта не предусмотрено. Ведь внедрение ИТ всегда приводит к изменению загрузки их потребителя: менеджера, экономиста. Это в свою очередь приводит к необходимости реинжиниринга бизнес-процессов. И если априорный реинжиниринг даже желателен (создаем изменения), то апостериорный — это следствие нашей неадекватности.

Таким образом, кибернетический контур, в котором присутствует вендор и потребитель, может рассматриваться с разных позиций: объект — вендор, а потребитель — субъект, и наоборот, вендор — субъект, а потребитель — объект.

Если вендор — субъект (т.е. он воздействует на объект), то прямая связь означает рекламу программного продукта, продвижение его на рынок, переговоры с потенциальным заказчиком; обратная связь,

в этом случае, результаты работы IT Service management. Хотя более правильно указывать детальную прямую и обратную связи, которые возникают на каждом этапе жизненного цикла ИС. Они могут различаться в зависимости от используемого стандарта.

Если потребитель — субъект, то прямая связь — это приобретение программного продукта с учетом разработанной ИТ стратегии и получение независимой информации о продукте из различных источников (реклама в СМИ, выставки и беседы со стендистом, демонстрационные семинары на предприятии-производителе, «независимые» эксперты, точки, где ИС уже установлена). Обратная связь здесь представлена информацией, представленной вендором на тендер.

Заключение

Сравнимы ли ожидания от конкурентоспособности товара вендора и потребителя? Конкурентные свойства товара, несмотря на свою объективность, могут по-разному трактоваться вендором и потребителем. Это обусловлено особенностью их проблемных полей, которые никогда не совпадают точно. Отсюда и семантическое разночтение конкурентных свойств товара, и их влияния на конкурентоспособность предприятия.

Инновации дают конкурентные преимущества тому, кто их внедряет ненадолго, да и то, если они действительно решают проблемы предприятия, если они грамотно внедрены и отсутствуют у конкурентов. Но они недолговечны. Поэтому либо они должны быть невозпроизводимы, либо постоянно обновляться. Это делает предприятие неравновесным. Поэтому и вендор, и предприятие-потребитель заинтересованы в наличии обратной связи в их взаимодействии. Однако в контуре, который они образуют, отношения вендора и потребителя двойственны. И тот и другой могут выполнять в контуре управления различные роли. Поэтому обратные связи для них будут различны.

²³ Татевян Г. Слюсаренко А. Нужна ли стратегия? Информационные технологии в управлении предприятием. Сборник статей и интервью. Выпуск 3. М.: «Три квадрата», 2006. С. 24–36.

Список литературы

1. Gartner о мировом рынке средних ERP решений PC WEEK/RE, № 29–30, 18 августа 2009.
2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
3. Бродбент М., Китцис Э. СIO — новый лидер. Постановка задач и достижение целей: пер. с англ. А. В. Семенова. М.: Компания АйТи, ДМК Пресс. 2006. — 288 с.
4. Венда В. Ф. Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроение, 1990. — 448 с.
5. Гореткина Е. Падение и взлет рынка бизнес-приложений. PC WEEK/RE, № 31, 25 августа 2009.
6. Ерофеев А. Конкурентная экосистема и дружеское соперничество на рынке антивирусного ПО // Современная конкуренция. 2011. № 4.
7. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории: пер. с англ. М.: Мир 1999. — 335 с.
8. Збарский А. М. Особенности равновесного состояния предприятия // Вопросы статистики, 2008. № 7.
9. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. проф. А. А. Огаревой. М.: Инфра-М, 2002. — 238 с.
10. Карр Николас Дж. Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом / пер. с англ. М.: Издательский дом «Секрет фирмы», 2005. — 176 с.
11. Конкурентоспособность. Определение. Рейтинги. Специфика переходных стран. 28.07.2008. URL: <http://allminsk.biz/content/view/2682/116/>.
12. Котельников В. Устойчивое конкурентное преимущество. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/sca.html>.
13. Левашов А. «Ай-Теко» купила BI-интегратора. URL: <http://www.cnews.ru/news/top/index.shtml?2009/10/13/365521>.
14. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 256 с.
15. Пригожин И., Николис Г. Самоорганизация в неравновесных системах: От диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. М.: Мир, 1979. — 512 с.
16. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. М.: Прогресс, 1986. — 432 с.
17. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
18. Татевян Г. Слюсаренко А. Нужна ли стратегия? Информационные технологии в управлении предприятием. Сборник статей и интервью. Выпуск 3. М.: «Три квадрата», 2006. — 215 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
20. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и Статистика, 2002. — 28 с.
21. Шумпетер Дж. Теория экономического развития. М.: Эксмо, 2007.

V. Dik, PhD (Economics), Professor, Head of Chair of Information Management and Electronic Commerce, MFPU «Synergy», Moscow, vdik@mail.ru

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE SOFTWARE PRODUCT AND THEIR RELATION TO THE COMPETITIVENESS OF ITS CONSUMER AND PRODUCER

IT vendor, selling software product, wants, leaning against its competitive advantages, to improve the competitiveness. Other enterprises — consumers, getting and introducing software product, too expect from this product of reception of competitive advantages and increase of the competitiveness. Whether always they will get expected advantages? Whether these expectations are comparable? After all competitive advantages of the goods to different participants of the transaction can appear various.

Key words: competitiveness, IT vendor, competitive advantages IT goods, IT consumer, software product.

Любич А. А., аспирант НИУ ВШЭ, вице-президент
Hi Capital Corporation (Британские Виргинские о-ва), г. Москва,
Liubich.mail@gmail.com



ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИИ

В статье рассматриваются различные теории денежного обращения, существующие в экономической науке, особенно — теория К. Менгера («австрийская теория экономического цикла»), их соотнесение с действующим правовым регулированием денежного обращения, установленным национальным законодательством. Анализ проведен с точки зрения устранения несоответствий в национальном законодательстве, противоречащих достижениям экономической науки как фактора повышения конкурентоспособности экономики России на глобальных рынках капитала. По результатам анализа сформулированы предложения по внесению изменений в законодательство, а также оценены экономические последствия существующего правового регулирования с точки зрения экономической теории.

Ключевые слова: конкуренция, денежное обращение, экономический цикл, австрийская экономическая школа.

Введение

Конкурентоспособность России напрямую зависит от адекватного правового регулирования основных сфер функционирования макроэкономических институтов. Изучение правовых норм позволяет ответить на вопрос, насколько адекватно существующая правовая система (действующее законодательство) регулирует тот или иной объективно существующий экономический институт.

Неверная интерпретация в нормативных актах отдельных экономических явлений может давать участникам экономических взаимоотношений ошибочные сигналы, мотивы, что будет нарушать оборот, и в итоге отрицательно сказываться на общественных институтах, призванных обес-

печить России международную конкурентоспособность.

Тема изучения взаимосвязи правовой конструкции денег, закрепленной в законодательстве России, и ее интерпретации с точки зрения экономической теории приобретает особый интерес и особую актуальность на фоне экономического кризиса, вызванного в немалой степени именно дисбалансами в денежном обороте.

Для того чтобы разобраться в правовой природе денег, необходимо выполнить, по меньшей мере, четыре шага. Во-первых, систематизировать воедино нормы права, которые регулируют денежное обращение. Во-вторых, осуществить правовое толкование соответствующих норм. В-третьих, оценить объективную, экономическую природу денег. И наконец, сопоставить полученные

результаты юридического толкования с результатами экономического анализа.

Текущее законодательное регулирование денежного обращения в России

Основы денежной системы Российской Федерации установлены ст. 75 Конституции России, в соответствии с которой:

1) денежной единицей в Российской Федерации является рубль (ч. 1);

2) денежная эмиссия осуществляется исключительно Центральным банком Российской Федерации (ч. 1);

3) введение и эмиссия других денег в Российской Федерации не допускаются (ч. 1);

4) защита и обеспечение устойчивости рубля — основная функция Центрального банка Российской Федерации, которую он осуществляет независимо от других органов государственной власти (ч. 2).

Нормы Конституции находят продолжение в Федеральном законе от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».

В подпунктах 2–5 ч. 1 ст. 4 указанного Федерального закона последовательно перечисляются следующие функции Банка России, который:

- монопольно осуществляет эмиссию наличных денег и организует наличное денежное обращение;

- является кредитором последней инстанции для кредитных организаций, организует систему их рефинансирования;

- устанавливает правила осуществления расчетов в Российской Федерации;

- устанавливает правила проведения банковских операций.

В главе VI указанного Федерального закона устанавливаются правила организации наличного денежного обращения на территории Российской Федерации. Так, статья 27 Федерального закона подтверждает, что единственной официальной денежной единицей на территории России является рубль, со-

стоящий из 100 копеек. Также указанная правовая норма запрещает «введение на территории Российской Федерации других денежных единиц и выпуск денежных суррогатов». В статье 28 Федерального закона констатируется, что не устанавливается официального соотношения между рублем и золотом, а также другими драгоценными металлами.

В статье 29 Федерального закона провозглашается: «Эмиссия наличных денег (банкнот и монеты), организация их обращения и изъятия из обращения на территории Российской Федерации осуществляются исключительно Банком России. Банкноты (банковские билеты) и монета Банка России являются единственным законным средством наличного платежа на территории Российской Федерации».

Правовая природа банковских билетов и монеты Банка России определена в ст. 30 Федерального закона: «Банкноты и монета Банка России являются безусловными обязательствами Банка России и обеспечиваются всеми его активами».

В это же время законодательство оперирует таким понятием, как «денежно-кредитная политика». Так, инструментами, при помощи которых Банк России осуществляет денежно-кредитную политику, в ст. 35 Федерального закона названы: нормативы обязательных резервов, депонируемых в Банке России (резервные требования) — подпункт 2; установление ориентиров роста денежной массы — подпункт 6. «Нормативы обязательных резервов не могут превышать 20 процентов обязательств кредитной организации и могут быть дифференцированными для различных кредитных организаций» (ч. 2 ст. 38 Федерального закона).

Наконец, в ч. 1 ст. 80 Федерального закона устанавливается: «Банк России является органом, координирующим, регулирующим и лицензирующим организацию расчетных, в том числе клиринговых, систем в Российской Федерации».

Другой важнейший нормативный правовой акт, устанавливающий нормы права

в отношении денежного обращения — Гражданский кодекс Российской Федерации (далее — ГК). В статье 128 ГК среди объектов гражданских прав упоминаются деньги, которые квалифицируются ГК как одна из разновидностей вещей. Также, как вещь, деньги определяются в п. 1 ст. 807 ГК. Там же указывается, что деньги являются «вещью, определенной родовыми признаками».

В статье 140 ГК устанавливается, что рубль является законным платежным средством, обязательным к приему по нарицательной стоимости на всей территории Российской Федерации (ч. 1). При этом в п. 2 ст. 140 ГК вводится понятие расчетов: «Платежи на территории Российской Федерации осуществляются путем наличных и безналичных расчетов».

С темой правового регулирования денежного обращения тесно связаны вопросы обращения финансовых инструментов в банковской системе. Поэтому целесообразно обратить внимание на нормы о договоре банковского вклада и о расчетах. В соответствии с п. 1 ст. 834 ГК по договору банковского вклада (депозита) одна сторона (банк), принявшая поступившую от другой стороны (вкладчика) или поступившую для нее денежную сумму (вклад), обязуется возвратить сумму вклада и выплатить проценты на нее на условиях и в порядке, предусмотренных договором. При этом в п. 1 ст. 837 ГК устанавливается деление банковских депозитов на вклады до востребования и срочные вклады. Однако, согласно п. 2 ст. 837 ГК, гражданин в любой момент вправе снять деньги с банковского вклада. Таким образом, всякий депозит физического лица обладает признаками вклада до востребования, даже если заключен изначально как срочный вклад.

Отдельно от банковского вклада гражданское законодательство выделяет договор банковского счета: «По договору банковского счета банк обязуется принимать и зачислять поступающие на счет, открытый клиенту (владельцу счета), денежные средства, выполнять распоряжения кли-

ента о перечислении и выдаче соответствующих сумм со счета и проведении других операций по счету» (п. 1 ст. 845 ГК). При этом «банк может использовать имеющиеся на счете денежные средства, гарантируя право клиента беспрепятственно распоряжаться этими средствами» (п. 2 ст. 845 ГК).

Устанавливая нормы о расчетах, законодатель определил, что: «Расчеты с участием граждан, не связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности, могут производиться наличными деньгами (ст. 140) без ограничения суммы или в безналичном порядке» (п. 1 ст. 861 ГК). В это же время «расчеты между юридическими лицами, а также расчеты с участием граждан, связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности, производятся в безналичном порядке. Расчеты между этими лицами могут производиться также наличными деньгами, если иное не установлено законом» (п. 2 ст. 861 ГК). Расчеты в безналичном порядке осуществляются через банки и другие кредитные организации (п. 3 ст. 861 ГК). В статье 862 ГК законодатель устанавливает формы осуществления расчетов в безналичном порядке. Под «формой» в контексте ст. 862 ГК понимается род документа, на основании которого совершается расчетная операция (платежное поручение, платежное требование, аккредитив, чек и др.).

Еще одним законодательным актом, вводящим регулирование денежного обращения, является Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле».

В подпункте 1 п. 1 ст. 1 указанного Федерального закона вводится понятие «валюты Российской Федерации», под которой понимаются: во-первых, «денежные знаки в виде банкнот и монеты Банка России, находящиеся в обращении в качестве законного средства наличного платежа на территории Российской Федерации, а также изымаемые либо изъятые из обращения, но подлежащие обмену указанные денежные знаки»,

а во-вторых, «средства на банковских счетах и в банковских вкладах».

Итак, законодательство Российской Федерации содержит целый перечень терминов, связанных с обращением денег: «деньги», «денежная единица», «денежный знак», «расчетная единица», «валюта», «денежная эмиссия», «наличные деньги», «денежные суррогаты», «законное средство наличного платежа», «расчеты в безналичном порядке», «наличные расчеты», «безналичные расчеты», «средства на банковских счетах и в банковских вкладах», «денежная сумма» и «денежная масса». Такое разнообразие терминов, используемых для описания одного явления, нетипично для российской правовой техники. Постараемся рассмотреть эти термины.

Противоречия в действующем законодательстве России о денежном обращении

Во-первых, следует отметить, что легальных определений ни одному из этих терминов законодательство не дает. Единственное однозначное определение, которое содержится в законодательстве Российской Федерации в отношении денег — это указание на родовую принадлежность денег к вещам. Также законодатель определяет, что «наличные деньги» существуют в двух видах: в виде банкнот и в виде монеты, и противопоставляет «наличные деньги» и «расчеты в безналичном порядке».

Во-вторых, следует выяснить, не используется ли целый ряд терминов для определения одного и того же явления объективной реальности? Например, можно ли считать, что «денежные средства» — это «деньги»? Или, что «денежная единица» — это одна единица из всей совокупности «денег», как вещей, определенных родовыми признаками?

Если деньги — вещь, определяемая родовыми признаками, то, очевидно, должна существовать единица — одна из вещей, которые в совокупности и образуют все деньги.

Таким образом, совокупность денег состоит из денежных единиц. Следовательно, один рубль — это одна денежная единица, а все рубли в обращении — совокупность денег, являющихся законными средствами платежа на территории Российской Федерации.

Теперь разберемся с понятием «денежные средства». В ГК этот термин используется для обозначения объекта, зачисленного на банковский счет. Этот объект используется, согласно ГК, для выполнения операций, названных в ГК «расчеты в безналичном порядке». Сомнения снимаются в п. 2.2 Положения о правилах организации наличного денежного обращения на территории Российской Федерации от 5 января 1998 г. № 14-П, в котором употребляются термины «наличные денежные средства» и «денежная наличность». Таким образом, «наличные деньги», так же как и тот объект, который используется в «расчетах в безналичном порядке», отнесены законодательством к «денежным средствам». Следовательно, «деньги» являются «денежными средствами». Вопрос о том, всегда ли являются «деньгами» «денежные средства» пока остаем открытым.

Принципиально важна норма Конституции, устанавливающая, что денежная эмиссия может осуществляться только Центральным банком. Таким образом, можно выдвинуть две посылки: 1) либо «деньги» всегда появляются (эмитируются) только из Центрального банка, а любые суррогаты, которые хотя бы и называются «деньгами», в действительности правовым статусом денег не обладают; 2) либо в действительности «деньги» эмитируются не только Центральным банком, а норма Конституции в действительности нарушается. При этом следует помнить об однозначном закреплении вещной природы денег в гражданском законодательстве России.

Легальной дефиниции ключевого для подобного анализа понятия «вещь» законодательство России не содержит. К. П. Пободоносцев давал следующее определение

вещи: «Наличные вещи: все, что существует по естеству, во внешней природе, все, что имеет самостоятельное бытие вне человека — есть вещь натуральная, наличная, есть ценность вещественная, вещественное имущество»¹. И. А. Покровский под вещью понимал то, в отношении чего возможен материальный интерес². Профессор А. П. Сергеев определял вещи как «данные природой и созданные человеком ценности материального мира, выступающие в качестве объектов гражданских прав»³. Такой подход традиционен для романо-германской системы права, к которой относится российская правовая система, и наиболее последовательно выражен в §90 Германского гражданского уложения: «Вещами в смысле закона признаются лишь материальные предметы». Аналогичная позиция выражена в ст. 179 Гражданского кодекса Украины: «Вещью является предмет материального мира, в отношении которого могут возникнуть гражданские права и обязанности».

Деньги, являясь вещью, не могут существовать в нематериальной форме. Эмиссия денег — это процесс создания вещей. Билеты и монета Банка России отвечают требованиям о вещной форме: они материальны и осязаемы, — потому, с точки зрения законодательства, деньгами являются. Но нельзя назвать вещью то, что не имеет материальной формы. Следовательно, деньгами не являются записи по счетам. Запись по счету может лишь удостоверить право в отношении вещи, но сама по себе вещь не является.

Вернемся теперь к определению договора банковского счета, данному в ГК. В первой части определения противоречий не возникает. Если термин «денежные средства» в данном случае выступает синонимом сло-

ва «деньги», то мы видим, что банк обязан зачислять на счет деньги, выполняя операции с ними по распоряжению своего клиента. Материальные, вещные деньги находятся на хранении в банке, а банк осуществляет учет прав на деньги, оперируя записями по счетам. Сложности возникают со второй частью определения: банк может распоряжаться деньгами клиентами, при этом гарантируя самому клиенту это же право. Деньги оказываются в одновременном распоряжении двух лиц: клиента и банка.

Право распоряжения — одно из правомочий собственника (п. 1 ст. 209 ГК), при этом гражданское законодательство знает случаи передачи прав владения и (или) пользования вещью другому лицу с сохранением за собственником его правового титула (например, ст. 606 ГК), но не знает случаев передачи права распоряжения вещью. Ведь право распоряжения вещью — это право на прекращение права собственности (ст. 235 ГК). Системный анализ приведенных правовых норм позволяет заключить, что право распоряжаться вещью следует за правом собственности на вещь и неразрывно с ним. В этой связи передача денег всегда, кроме хранения (на основании ст. 886, 890–892 ГК), связана с переходом права собственности на деньги, что подчеркивается в ст. 807 ГК в отношении договора займа.

Заем связан с переходом права собственности на деньги, поэтому заимодавец отказывается от права распоряжаться деньгами, передавая их заемщику. Заемщик получает единоличное право и возможность распоряжаться деньгами, полученными от заимодавца, как их собственник. В этой связи характерно, как от определения договора займа, данного в ст. 807 ГК, отличается определение кредитного договора (п. 1 ст. 819 ГК): «По кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуются предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную

¹ Победоносцев К. П. Курс гражданского права. М.: КонсультантПлюс, 2005.

² Покровский И. А. Основные проблемы гражданского права. М.: КонсультантПлюс, 2005.

³ Сергеев А. П., Толстой, Ю. К. Гражданское право. М. 2002.

сумму и уплатить проценты на нее». Используется глагол «предоставлять», о переходе права собственности не говорится, при этом вместо слова «деньги» используется словосочетание «денежные средства». Эти терминологические ухищрения необходимы для того, чтобы скрыть от наблюдателя два обстоятельства: во-первых, банк не обладает правом собственности на деньги, зачисляемые на счет заемщика; во-вторых, «денежные средства», которые банк передает заемщику по кредитному договору, не являются «деньгами» в значении, которое понятию деньги придают Конституция и ГК.

Механизм кредитной экспансии хорошо известен. Лицо А вносит в банк 1000 рублей. Норматив обязательных резервов установлен на уровне 5%. Значит, банк может выдать лицу Б кредит на сумму 950 рублей. Лицо Б вносит в банк 950 рублей. Банк может выдать лицу В кредит на сумму 902 рубля 50 копеек. И А, и Б, и В имеют право в полной мере распоряжаться всеми денежными средствами, размещенными на их счетах. Разрастание денежной массы (суммы денег, как мы их определили, и денежных средств) в пределе происходит по закону геометрической прогрессии. Знаменатель геометрической прогрессии при этом будет определяться как разность между единицей и выраженным в долях нормативом обязательных резервов. Поскольку знаменатель геометрической прогрессии меньше единицы (нельзя зарезервировать больше, чем имеешь), то сумма геометрической прогрессии имеет предельное значение. В приведенном примере эта сумма равна 20000 рублей. Участники гражданского оборота получают 19000 рублей, не обеспеченных базовым активом.

Используемое в публицистике и частично в экономической науке понятие «безналичные деньги» в правовом поле России не существует и не может существовать, ибо вещный характер денег, закрепленный в ГК, предполагает наличную форму денег. Поэтому анализ законодательства о денежном обращении приводит нас к противоре-

чию между понятиями «денег» и «денежных средств», используемых в законодательстве России. Все деньги — денежные средства, но не все денежные средства — деньги.

Деньги имеют в России законодательно установленную единственную форму — наличную. Безналичный порядок расчетов выделяется только как форма учета перехода права собственности на деньги путем списания их с банковского счета одного лица и зачисления на банковский счет другого лица на основании того или иного платежного документа.

Формально-юридически существование денежных средств, не являющихся деньгами, не противоречит ст. 75 Конституции, так как денежные средства, создаваемые банками в процессе выдачи кредитов, не являются деньгами, но противоречит ст. 27 Федерального закона о Центральном банке Российской Федерации (Банке России). Денежные средства, не являющиеся деньгами, подменяют деньги в гражданском обращении, т. е. являются денежным суррогатом, а обращение денежных суррогатов указанной нормой права запрещено.

Существование кредитной экспансии приводит к тому, что у одной и той же вещи — определенного количества денег — оказывается несколько собственников, каждый из которых одновременно совершает сделки по распоряжению этими вещами. Системное толкование ст. 209 и 244 ГК позволяет сделать вывод, что российским законодательством в полной мере усвоен принцип единства права собственности на вещь: на одну неделимую вещь существует цельное и неделимое право собственности, которое может принадлежать одному лицу или находиться в общей собственности (долевой или совместной). Следовательно, распоряжение правом собственности возможно только на единстве воли одного или нескольких лиц. Эта концепция восходит к римскому праву, выраженному комментатором Бартолом: *ius de re corporali perfecte disponendi nisi lege prohibeatur* — право полностью распо-

лагать своей вещью, если это не запрещено законом⁴. Этот вывод подтверждается системным толкованием ст. 153 и п. 3 ст. 155 ГК, которые устанавливают необходимости ясно выраженной воли стороны на совершение сделки, т. е. распоряжение правом.

Очевидно, что одновременное распоряжение одной и той же вещью несколькими лицами, не основанное на единстве воли, нарушает право собственности, которым в отношении вещи (внесенных в банк денег) обладает законный собственник — вкладчик. Таким образом, нарушается гарантированное Конституцией (ч. 1 ст. 35 Конституции) право частной собственности.

Таким образом, создаваемые во время кредитной экспансии денежные средства, не являющиеся деньгами, нарушают право собственности вкладчика в отношении его денег, внесенных в банк. Поскольку денежные средства, не являющиеся деньгами, посредством расчетов в безналичном порядке обращаются наравне с деньгами, денежная масса увеличивается безотносительно роста товарной массы, владелец денег становится вследствие кредитной экспансии относительно беднее: на принадлежащие ему деньги он может приобрести меньшее количество товаров, чем в отсутствие кредитной экспансии.

Таковы последствия вывода о том, что денежные средства, создаваемые при кредитной экспансии, не являются деньгами.

Если же сделать вывод о том, что денежные средства, создаваемые банками в процессе кредитной экспансии, являются деньгами, то это придет в противоречие с Конституцией и ГК: во-первых, поскольку будет являться нарушением со стороны банков ст. 75 Конституции, которая закрепляет исключительно право только Центрального банка Российской Федерации на эмиссию денег; во-вторых, поскольку будет противоречит ст. 128 ГК, которая устанавливает вещную природу денег.

Описанными случаями коллизии в отношении денег в законодательстве России не ограничиваются.

Как уже отмечалось, в законодательстве Российской Федерации закреплено, что деньги (банковские билеты и монета) являются безусловными обязательствами Банка России, при этом товарный стандарт не предусмотрен — отсутствует официальное соотношение рубля с золотом или другим драгоценным металлом. Безусловные обязательства Банка России обеспечиваются всеми активами Банка России.

Гражданское законодательство России устанавливает, что «в силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т. п., либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности» (п. 1 ст. 307 ГК). «Обязательства должны исполняться надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона, иных правовых актов, а при отсутствии таких условий и требований — в соответствии с обычаями делового оборота или иными обычно предъявляемыми требованиями» (ст. 309 ГК).

Закон не устанавливает способа исполнения по обязательствам, возникающим у Банка России при эмиссии денег. Исторической формой исполнения такого обязательства было предоставление установленного количества драгоценного металла, однако законодательство определяет, что в России соответствующее соотношение не предусматривается. Формой исполнения может быть предоставление денег. Но тогда получается, что деньги обмениваются на новые деньги. Эта операция может выполняться по замкнутому кругу.

Поскольку деньги обеспечиваются активами Банка России, можно сделать вывод, что способом обеспечения исполнения безусловных обязательств Банка России

⁴ Дождев Д. В. Римское частное право. М.: Норма, 2003. С. 379.

является понуждение Банка России к сделке об обмене денег на имущество, составляющее активы Банка России. Поскольку речь идет об обмене имущества на деньги, то имеется в виду понуждение к заключению договора купли-продажи (п. 1 ст. 454 ГК). Но цена не является существенным условием договора купли-продажи (п. 1 ст. 485 ГК), следовательно, цена должна определяться исходя из условий п. 3 ст. 424 ГК: «В случаях, когда в возмездном договоре цена не предусмотрена и не может быть определена исходя из условий договора, исполнение договора должно быть оплачено по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные товары, работы или услуги».

Таким образом, можно сделать вывод, что способом исполнения обязательства по банковским билетам и монете Банка России является понуждение Банка России к заключению договора купли-продажи принадлежащего ему имущества. В этой связи можно считать заключение соответствующего договора купли-продажи обязательным в порядке, установленном ст. 445 ГК.

Рассмотренная процедура имеет важный недостаток — при получении на руки банковских билетов и монеты Банка России владелец не знает, право на какую имущественную ценность он приобретает. Таким образом, размер обязательств Банка России определяется апостериори (после предъявления требований), а не априори, как у других участников гражданских правоотношений, что ставит Банк России в привилегированное положение.

Нужно иметь в виду, что речь идет только об истинных деньгах. Когда мы говорим о денежных средствах, то они не являются обязательствами Банка России — это обязательства банка перед вкладчиком в силу ст. 834 и 845 ГК. Банк России, как кредитор последней инстанции, может провести дополнительную эмиссию истинных денег при недостаточности денег у банка и передать банку для исполнения обязательств банка

перед вкладчиком. Но это право Банка России, а не его обязательство.

Важно обратить внимание, что ст. 861 ГК устанавливает существенные привилегии для банков по сравнению с другими участниками гражданских правоотношений. Во-первых, ограничивает право требования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей к банкам: расчеты указанными лицами осуществляются в безналичном порядке, т. е. через банки, кроме установленных случаев. Поэтому юридическое лицо или индивидуальный предприниматель не может потребовать от банка денег, если цель получения этих денег не установлена законом, следовательно, не может потребовать исполнения обязательства по договору банковского счета (возврата денег). Очевидно, что расчеты юридических лиц при осуществлении предпринимательской деятельности составляют подавляющее большинство расчетных операций. Во-вторых, передача денег в банк является обязательством всех юридических лиц и индивидуальных предпринимателей — иначе они не могут осуществлять расчеты и быть участниками предпринимательских правоотношений. Таким образом, если использование любых других работ или услуг — свободный выбор участника правоотношений, то необходимость заключить договор с банком и отдать ему свои деньги — обязанность. Указанные привилегии банков — очевидные исключения из норм гражданского законодательства в отношении принципов равенства участников гражданских правоотношений (п. 1 ст. 1 ГК), свободы усмотрения при вступлении в гражданские правоотношения (п. 1 ст. 9 ГК), необходимости надлежащего исполнения обязательств (ст. 309 ГК) и свободы договора (п. 1 ст. 421 ГК).

Выходов из выявленной правовой коллизии, существующих в России, может быть два:

- 1) изменение Конституции и законодательства с целью приведения их в соответствие с существующей практикой банковской деятельности;

2) приведение практики банковской деятельности в соответствие с Конституцией и законодательством России, ликвидация привилегий банков, установление гарантий частной собственности и иных прав лиц при совершении операций, связанных с денежным обращением.

Чтобы правильно выбрать один из возможных двух путей, необходимо рассмотреть вопрос об экономической природе денег, как явления.

Теории денежного обращения в экономической науке

Несмотря на то что деньги являются одним из основных экономических институтов, полноценная теория происхождения и природы денег появилась относительно поздно, только в XIX в. ее предложил австрийский экономист К. Менгер — это теория косвенного обмена.

Согласно теории косвенного обмена деньги возникли в процессе усложнения товарного (бартерного) обмена. В цепочке обмена товара А на товар Б, когда владельцу товара А нужен товар Б, а владельцу товара Б нужен товар А, деньги не нужны. Но если взаимный обмен невозможен, то стороны должны воспользоваться неким универсальным товаром, который не имеет непосредственной надобности для сторон, но может служить и мерилем стоимости, и средством для обмена, и мерой накопления. В этой связи деньги — это товар, который обладает большей способностью к обмену, т.е. ликвидностью, чем другие товары, что позволяет людям принимать этот товар в обмен на другие товары, даже если люди не нуждаются в этом товаре для собственного потребления⁵. Принципиальной особенностью теории косвенного обмена является постулат о том, что деньги должны обладать внутренней ценностью, т.е. быть пригодны-

ми для удовлетворения каких-либо потребностей, иметь альтернативное применение выполнению собственно функции денег⁶.

Выбор золота в качестве универсальных денег, как утверждают ученые австрийской экономической школы, произошел в результате 7-тысячелетней эволюции без каких-либо соглашений или государственного принуждения: люди поняли, что им это выгодно, и поступательно отказались от других видов денег.

Особого внимания заслуживает вопрос о том, почему деньги (настоящие деньги, реальные деньги, подлинные деньги) должны обладать такой специфической чертой, как альтернативная стоимость, т.е. цена денежной единицы должна быть больше, чем плата за ликвидность.

Предположим, что в нашей экономике существует i благ: $n_1, n_2, n_3 \dots n_i$. Каждое из таких благ имеет некую ценность q_n . Примем ценность всех благ, существующих в экономике, на производство которых затрачиваются все имеющиеся в распоряжении в экономике капитал и труд, за единицу:

$$\sum_{i=1}^n q_n = 1.$$

От противного можно сделать вывод, что поскольку благом является нечто, что способно удовлетворять какую-либо человеческую потребность, то каждое благо, имеющее внутреннюю ценность, способно удовлетворять какую-либо человеческую потребность. Следовательно, при обмене такое благо может являться товаром.

Предположим, что имеется некий товар m , причем $1 \cdot m = j \cdot n_k$.

Если m является n_{i+1} благом, то тогда ценность всех благ в экономике увеличится до $1 + j$, а экономический агент, который внес в оборот благо m , получит $[j/(1 + j)]$ долю во всеобщем богатстве.

⁵ Менгер К. Основания политической экономии // Избранные работы. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2005. С. 259.

⁶ Ротбард М. Государство и деньги: Как государство завладело денежной системой общества. Челябинск: Социум, 2004. С. 14–19.

Но если благо m не обладает внутренней ценностью, т.е. его ценность равна нулю, тогда всякий обмен любого блага n_k на благо m является нерациональным со стороны владельца блага n_k . Акт обмена самим фактом своего свершения устанавливает рыночную цену благу m *hic et nunc*⁷. Но чтобы благо m смогло исполнять функцию денег, эту вмененную ценность [$1 \cdot m = j \cdot n_k$] за благом m должны признать все участники экономических отношений в системе.

При этом важно напомнить, что для производства i благ общество затратило весь имеющийся запас капитала и труда (это было посылкой для наших рассуждений) на создание совокупной ценности, равной единице. Следовательно, если мы предположим, что благо m является $(i + 1)$ -м, то его производство не будет требовать ни капитала, ни труда. Если это так, то количество единиц m , введенных в оборот, может быть избрано произвольно, а следовательно, агент, который вводит их в оборот, произвольно может определить, какую долю всеобщего богатства [$j/(1 + j)$] он себе присвоит.

Если мы отрицаем право какого-либо экономического агента произвольно, без справедливых затрат капитала и (или) труда, присваивать блага в экономической системе, то мы должны признать, что деньги должны являться товаром, обладающим внутренней ценностью, т.е. ценность денег должна быть больше, чем плата за ликвидность. Эта мысль была выражена А. Н. Савельевым и его соавторами: «Деньги, утратив товарное наполнение, превратились в «кровь» финансовой системы. А последняя стала средством присвоения любых богатств, престижа, власти»⁸.

Денежная теория австрийской экономической школы построена на разделении реальных (истинных, товарных) денег и фидуциарных (квази, как бы) денег.

Реальные деньги отвечают требованию о наличии внутренней ценности, т.е. их ценность равна сумме внутренней ценности и премии за ликвидность. Фидуциарные деньги внутренней ценностью не обладают, и их ценность целиком равна премии за ликвидность.

Количество реальных денег всегда ограничено. Классическими примерами реальных денег являются золото и серебро. Таких денег не может быть больше, чем их добыто (с приложением капитала и труда) из земных недр. Количество фидуциарных денег не ограничено ничем: размер эмиссии фидуциарных денег произвольно («руководствуясь абстрактными математическими соображениями») определяет кредитор последней инстанции.

Исторически (с момента зарождения государственности более 7,5 тысяч лет назад до 1971 г.) деньги были только реальными. Бумажные деньги (ассигнации) являлись ценными бумаги, т.е. документами, удостоверяющими право на определенное число реальных денег в хранилищах. Отсюда происходит и слово «банкнота»: *bank's note* — по-английски означает «вексель банка». Отказ Соединенных Штатов Америки от исполнения обязательств в соответствии с Бреттон-Вудскими соглашениями 1944 г., объявленный Президентом США Р. Никсоном 15 августа 1971 г., по сути означал, что банк не обязан платить золотом по своему векселю, но вексель сохранил при этом силу платежного средства. Ценная бумага стала ценностью сама по себе, а не в силу того, что она удостоверяет какие-либо права в отношении реальных ценностей. Такое положение вещей возможно лишь до тех пор, пока держатели векселей верят в то, что векселя обращаются, и за них можно получить что-либо по обмену. Отсюда и название таких денег в австрийской экономической теории — фидуциарные, т.е. основанные на доверии. В отсутствие доверия такие деньги утрачивают всякую ценность, их цена мгновенно обнуляется. Этот процесс на-

⁷ Здесь и сейчас (лат.).

⁸ Савельев А. Н., Пыхтин С. П., Калядин И. М. Национальный манифест. М.: Клиония, 2009. С. 68.

блюдался в 1920-е гг. в Германии, а в 2007–2009 гг. беспрецедентных масштабов это явление достигло в Зимбабве: деньги обесценивались ежедневно. Как сообщало агентство ПРАЙМ-ТАСС, всего за несколько дней января 2009 г. зимбабвийским властям пришлось увеличить номинал банкнот в 10 000 раз (2009), а инфляция по итогам 2008 г. достигла беспрецедентных в истории 231 000 000% годовых (2009). Индекс потребительских цен в Зимбабве в 2008 г. достиг $6,5 \cdot 10^{60}$ пунктов.

События в Германии 90 лет назад и в Зимбабве в наши дни наглядно продемонстрировали реалистичность и неотвратимость сценария краха стоимости фидуциарных денег, о неизбежности которого утверждает австрийская экономическая школа, настаивающая на том, что только реальные деньги являются настоящими деньгами. Председатель Резервного банка Зимбабве Г. Гоно в интервью американскому журналу *Newsweek* подтвердил тождественность процесса, происходящего в настоящее время по всему миру вслед за неограниченной эмиссией долларов США, с проводимой им политикой в отношении зимбабвийского доллара⁹. Не стоит удивляться, если и последствия у обоих процессов будут одинаковыми.

Заключение

Сопоставление выводов, сделанных при анализе экономической природы денег, с теми правовыми формами, которые закреплены в законодательстве России, позволяет прийти к следующему заключению: российская правовая система в целом восприняла традиционные представления о деньгах, которые отражены в исследованиях ученых австрийской экономической школы. В частности, это подтверждается разделением понятий «деньги» и «денежные средства», как

правовых категорий. Деньги при этом понимаются как реальные деньги, а денежные средства — как фидуциарные деньги.

Вместе с тем, российская правовая система, сохранив каркас традиционной денежной системы, постаралась вписать в нее финансовую систему, возникшую как следствие отказа от Бреттон-Вудской системы — Ямайской системы. Однако Ямайская система по самой своей природе противоречит фундаментальным принципам частного права. На примере российского законодательства мы смогли в этом еще раз убедиться: денежная система, основанная на частичном резервировании и отсутствии товарного стандарта денежной эмиссии, противоречит фундаментальным принципам охраны частной собственности и равноправия участников гражданских правоотношений, предоставляя неоправданные привилегии банкирам.

Подобные пороки национальной денежной системы несут в себе потенциальные угрозы конкурентоспособности России в международной торгово-финансовой системе. Частным проявлением описанных выше пороков является тот факт, что в настоящее время не обеспеченный реальным товарным содержанием доллар США является общепризнанной денежной единицей, применяющейся для международных расчетов (в частности, при покупки российских энергоносителей), и главной резервной валютой.

Таким образом, можно прийти к выводу, что справедливым и обоснованным шагом было бы не пытаться устранить правовые коллизии, выявленные в рамках настоящего исследования в отношении денежного обращения, путем видоизменения законодательства в целях его приведения в соответствие с существующей практикой, а принять меры к уничтожению существующей практики кредитной экспансии. Строгое соблюдение принципов гражданского права и реализация положений Конституции РФ о единой денежной единице и едином центре эмиссии, гарантии права частной собственности могут быть воплощены только при усло-

⁹ Varvaloucas A and Guo, J Q&A: Zimbabwe's Central Banker Defends Policies // The Newsweek. 24.01.2009. URL: <http://www.newsweek.com/id/181221>.

вии ликвидации так называемых «денежных средств» или, используя научный термин, «фидуциарных денег».

Это потребует всего трех, но кардинальных мер по изменению законодательства о денежном обращении:

1) полное разграничение срочных вкладов и вкладов до востребования (никто не должен обладать правом истребовать назад внесенные на срочный вклад денежные средства до истечения срока вклада);

2) введение 100%-ной ставки обязательных резервов по вкладам до востребования, по срочным вкладам обязательное резервирование может быть отменено либо ограничено существенно более низкой ставкой;

3) установление официального соотношения между рублем и золотом с обязательством Банка России продавать золото по установленному официальному курсу.

Указанные меры не только в полной мере соответствуют восстановлению исторической природы денег и будут способствовать стабилизации денежного обращения, но и позволят устранить коллизии в существующем регулировании денежного обращения. Подобные меры могут способствовать достижению стратегической цели по созданию и развитию в России международного финансового центра, что сможет в долгосрочной перспективе обеспечить международную конкурентоспособность национальной валюты и Российской экономической системы в целом.

Список литературы

1. *Дождев Д. В.* Римское частное право. М.: НОР-МА, 2003.
2. *Менгер К.* Основания политической экономии // Избранные работы. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2005.
3. *Победоносцев К. П.* Курс гражданского права. М.: КонсультантПлюс, 2005.
4. *Покровский И. А.* Основные проблемы гражданского права. М.: КонсультантПлюс, 2005.
5. *Ротбард М.* Государство и деньги: Как государство завладело денежной системой общества. Челябинск: Социум, 2004.
6. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008.
7. *Савельев А. Н., Пыхтин С. П., Калядин И. М.* Национальный манифест. М.: Клиония, 2009.
8. *Сергеев А. П., Толстой, Ю. К.* Гражданское право. М. 2002.
9. *Фатхутдинов Р. А.* Концепция возрождения России на основе повышения ее конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2007. № 4.
10. В Зимбабве выпустили купюру в 100 трлн долларов // Росбалт-Бизнес. 16.01.2009. URL: <http://www.rosbalt.ru/2009/01/16/610222.html>.
11. Уровень инфляции в Зимбабве составил 231 миллион процентов // ФедералПресс. 02.02.2009. URL: http://www.fedpress.ru/federal/polit/world/id_128696.html.
12. Varvaloucas A and Guo, J Q&A: Zimbabwe's Central Banker Defends Policies // The Newsweek. 24.01.2009. URL: <http://www.newsweek.com/id/181221>.

A. Liubich, Postgraduate student of National Research University Higher School of Economics, Vice-President of Hi Capital Corporation (British Virgin Islands), Moscow, Liubich.mail@gmail.com

LEGAL REGULATION OF THE NATIONAL FINANCIAL SYSTEM AS A FACTOR TO INCREASE COMPETITIVENESS OF RUSSIA

The author analyses various theories of currency circulation existing in economic science, especially the K. Menger' theory (the Austrian theory of the business cycle) and their correlation with the current legal regulation in the national law. The analysis was done to eliminate existing contradictions in the national legislation in accordance with the achievements of modern economic science as the factor to increase the competitiveness of the Russian economy at the global capital markets. According to the analysis the author proposes amendments to the legislation, as well as analyses the economic effects of the existing legal regulation in the opinion of the modern economic theory.

Key words: competitiveness, circulation of money, business cycle, Austrian economic school.

Романко А. Ю., аспирант кафедры «Институциональная экономика» Государственного университета управления, г. Москва, a-romanko@mail.ru



СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВИЗМА В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

В статье осуществлена теоретическая интерпретация научного концепта «корпоративизм», раскрыты современные институциональные особенности феномена корпоративизма в Российской Федерации. Выявлены разные стороны корпоративизма в экономической и политической сферах жизни российского общества.

Ключевые слова: корпоративизм, корпоративный менеджмент, транснациональные корпорации.

Введение

В настоящее время увеличение объемов и концентрации производства и капитала принимает главенствующее значение как для небольших предприятий, так и для крупных транснациональных корпораций (ТНК). На современном этапе функционирования экономики развитость конкретной отдельно взятой страны определяется уровнем заинтересованности вложения в нее иностранных инвестиций, «десантирования» и размещения на ее территории «мастодонтов» глобальной экономики.

Осуществляя весь маркетинговый комплекс — от производства до продажи конечному покупателю — транснациональные корпорации сегодня в большинстве случаев являются брендовым и корпоративным олицетворением отраслевого конкурентного превосходства и господства в разных сферах экономики.

Транснациональные корпорации

За последние 40 лет в мире произошло резкое скачкообразное увеличение коли-

чества ТНК. В начале второй декады XXI века свыше 82 000 ТНК активно действовали на «своих» и зарубежных рынках, имея при этом более 807 тысяч аффилированных филиалов. Мировыми рекордсменами по числу ТНК являются такие страны, как США и Япония, что соответственно отражается на величине их экономик.

Размах и масштаб деятельности ТНК на сегодняшний день впечатляют: их дочерние компании, филиалы, заводы растут как на дрожжах в развивающихся или экономически слабо защищенных странах, что позволяет ТНК использовать ресурсы тех или иных регионов при минимальных вложениях.

Условия и причины возникновения транснациональных корпораций (ТНК) весьма разнообразны и имеют отличительные особенности: свою проблематику; положительные и отрицательные стороны, обусловленные местом расположения ТНК, производства и внедрения их продукции, отраслевой и межотраслевой спецификацией ТНК и т. д.

Поскольку главным рычагом мирового бизнес-управления выступает внутрифирменное планирование, ТНК играют

роль корпоративных «плановых экономик», на чьих платформах успешно используются преимущества международного разделения труда.

Корпоративизм

Научный концепт «корпоративизм», в настоящее время широко применяемый в отечественной и зарубежной экономической, социологической и политической науках, имеет сложную и неоднозначную трактовку, нередко понимается в разных значениях и несет разную оценочную нагрузку.

В основе отношений между социальными классами и институтами власти находится совокупность интересов: личных, групповых и общественных. Чисто теоретически можно предположить, что личные интересы реализуются непосредственно индивидом, групповые — объединениями, организациями, учреждениями, предприятиями, всеобщие — через политические и государственные структуры.

Между тем, как справедливо подчеркивают эксперты, в реальной жизни отношения складываются не так просто. Отдельные индивиды могут выступать в качестве представителей всеобщих интересов, а политические и государственные институты — защищать частные и групповые интересы¹.

Корпоративизм (от лат. *corporatio* — объединение) — групповая замкнутость, обособленность в рамках корпорации².

С нашей точки зрения, в *первом (узком) контексте* корпоративизм — это внутрифирменные процессы, течения, формальные и неформальные правила, а также ограничения, основанные на этических корпоративных нормах, отвечающих миссии и задачам корпорации.

Во *втором (широком) контексте* корпоративизм представляет собой внешнюю корпоративную стратегию и тактику организации ценообразования, производства и торговли, нацеленную на экономическое завоевание и удержание территориальных рынков в разных частях мира.

При этом самые могущественные корпорации для достижения указанных целей применяли, применяют и, очевидно, в обозримом будущем будут применять максимально широкий арсенал средств — от промышленного и технологического шпионажа до устранения неугодных политических лидеров и развязывания «оранжевых» революций и гражданских войн.

Вышесказанное стыкуется с пониманием и трактовкой корпораций как общественного института. Корпорации — это одна из форм вертикально институализированного представительства групповых интересов, имеющая целью воздействие на принятие предпочтительных политических решений. В современных условиях ее основная отличительная черта — ориентация на формализованное сотрудничество с политической властью на основе негласного согласования позиций³.

Корпоративизм в современной России

Существует широкий разброс мнений, как среди отечественных, так и зарубежных специалистов по поводу корпоративизма, сложившегося в современной России. Одна из наиболее аргументированных точек зрения заключается в следующем: важно отвергнуть представление, будто возобладавший с конца 80-х гг. политический плюрализм положил конец корпоративизму как более или менее значимому феномену. В действительности разрушить суще-

¹ Галкин А. А. Корпоративизм в мире и России: Проблемы и опасности / Власть. 2000. № 12.

² Новая философская энциклопедия: В 4-х томах. М.: Мысль. Под редакцией В. С. Степина. 2001.

³ Перегудов С. П. Организованные интересы и Российское государство: смена парадигм // Полис. 1994. № 2.

ствующие институты и даже систему в целом — еще не значит ликвидировать традицию, особенно в условиях, когда сама основа общественных отношений не просто сохраняет следы прошлого, но и во многом воспроизводит его⁴.

В обстановке, сложившейся в современной России, развитие отношений влиятельных групп интересов и государства происходило в условиях жесткого противостояния двух сил, каждая из которых была ориентирована на тесное взаимодействие с государственными институтами. Стержень первой силы составляли сохранившиеся отраслевые министерства и госкомитеты, добивавшиеся реанимации старых советских механизмов бюрократического корпоративизма. Вторая сила представляла интересы новых коммерческих и банковских структур. Их тяготение к государству вызывалось в основном тем, что главным источником приращения богатств служила для них государственная собственность, как в вещественном, так и в денежном выражении.

По оценкам экспертов, тема корпоративизма, особенно в ее социальном аспекте, органично связана с принципами и практиками социального партнерства и общественного договора, занимает важное место в научном анализе современного общества, эволюции трудовых отношений и законодательных инициатив многих государств мира. Иными словами, *корпоративизм стал неотъемлемой частью развития государства и привлечения иностранного капитала*⁵.

В корпоративизме разные авторы видят возможность добиться заключения «общественного договора» между трудом, капиталом

и государством. То есть корпоративизм — это одно из инструментальных средств снижения присущих переходным экономикам многочисленных рисков и неопределенностей. Научная дискуссия на указанную тему не утихает и, очевидно, будет продолжаться в обозримом будущем.

С нашей точки зрения, наиболее продуктивным оказался концептуальный подход, в рамках которого корпоративизм рассматривается в качестве одного из возможных механизмов, позволяющих ассоциациям интересов посредничать между своими членами (индивидами, семьями, фирмами, локальными сообществами, группами) и различными контрагентами (в первую очередь, государственными и правительственными органами)⁶.

Главную роль в корпоративизме играют прочно укоренившиеся ассоциации с постоянным штатом, которые специализируются на выражении интересов и стремятся выявлять, продвигать и защищать их посредством влияния на публичную политику, но более четко и последовательно, нежели плюралистический лоббизм.

Заключение

Сложившийся в современной России политический режим функционирует на основе двух принципов: центризма и корпоративизма. Отечественные исследователи квалифицируют политический режим в России как центристский, прежде всего с точки зрения имеющегося расклада социально-политических сил и попытки одновременного решения в глобальном плане двух социально противоречивых целей: создание условий для перехода к регулируемому рынку, чтобы улучшить экономическое состояние общества, и предоставление необходимых гарантий выживания и «социальной защиты»

⁴ Галкин А. А. Корпоративизм как форма отношений между государством и обществом // Полис. 2000. № 6.

⁵ Кривошеев В. Т. Социальное партнерство и корпоративизм в становлении социально-трудовых отношений в условиях переходного периода. URL: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2004-06/krivosheev.pdf>.

⁶ Шмиттер Ф. Неокорпоративизм // Полис. 1997. № 2. С. 15. URL: http://www.intelros.org/club/texts/sbornik_7_club.pdf.

тем, кто в наибольшей степени пострадает от развития в стране рыночной экономики и способен своими действиями усилить социальную напряженность⁷.

Представляется достаточно очевидным, что в сегодняшней России корпоративистская составляющая экономической и политической трансформации проступает все более отчетливо. Наиболее наглядное ее проявление видится в сохранении и развитии при государственном участии монополий в стратегических сферах отечественного народного хозяйства.

Список литературы

1. Галкин А. А. Корпоративизм в мире и России: Проблемы и опасности / Власть. 2000. № 12.
2. Новая философская энциклопедия: В 4-х томах. М.: Мысль. Под редакцией В. С. Степина.
3. Перегудов С. П. Организованные интересы и Российское государство: смена парадигм // Полис. 1994. № 2.
4. Галкин А. А. Корпоративизм как форма отношений между государством и обществом // Полис. 2000. № 6.
5. Кривошеев В. Т. Социальное партнерство и корпоративизм в становлении социально-трудовых отношений в условиях переходного периода. URL: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2004-06/krivosheev.pdf>.
6. Шмиттер Ф. Неокорпоративизм // Полис. 1997. № 2. С. 15. URL: http://www.intelros.org/club/texts/sbornik_7_club.pdf.
7. Поляков Л. В., Федотова В. Г. и др. Россия в зеркале политологии. 2001. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/noname_ruzerp/default.aspx.
8. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.

⁷ Поляков Л. В., Федотова В. Г. и др. Россия в зеркале политологии. 2001. URL: http://sbiblio.com/biblio/archive/noname_ruzerp/default.aspx.

A. Romanko, Postgraduate in Chair of Institutional Economics, State University of Management, Moscow, a-romanko@mail.ru

SPECIFICITY OF CORPORATISM IN MODERN RUSSIA

The article presents the theoretical interpretation of the scientific concept of «corporatism», uncovers modern institutional characteristics of the phenomenon of corporatism in the Russian Federation. Author identifies corporatism in the economic and political spheres of Russian society.

Key words: corporatism, corporate management, transnational corporations.

Морозов М. А., докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой рынка туристских услуг МФПУ «Синергия», г. Москва, mmorozov@bk.ru

Бубнова Г. В., докт. экон. наук, профессор, заведующая кафедрой «Экономика, организация производства и менеджмент» Московского государственного университета путей сообщения, gbubnova@pochta.ru

Щедловская М. В., аспирант Российского нового университета, г. Москва, schmaria@yandex.ru

ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ НАРО-ФОМИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

В статье рассматриваются возможности применения математических моделей для оценки конкурентоспособности туристской дестинации, приводится методика оценки привлекательности туристской дестинации и ее конкурентоспособности, показано ее практическое использование на примере Наро-Фоминского муниципального района.

Ключевые слова: конкурентоспособность, привлекательность, математическая модель, конкурентные преимущества, туристская дестинация, индекс привлекательности туристской дестинации.

Введение

Вопросы повышения конкурентоспособности туристских дестинаций становятся наиболее актуальными, поскольку в настоящее время на туристском рынке существует острая конкурентная борьба. Но туристские дестинации — это не просто территории, которые оказывают услуги по удовлетворению различных потребностей туристов, но и территории, на которых проживает местное население. Чем выше конкурентоспособность туристских дестинаций, тем больше туристов ее посещает, а это в свою очередь улучшает

экономическое состояние данной территории, повышает благосостояние и качество жизни местного населения. Поэтому в повышении конкурентоспособности туристской дестинации должны быть заинтересованы не только предприятия туристской индустрии, местное население, но, прежде всего, администрация данной территории, поскольку развитие туризма благосклонно сказывается и на развитии всего региона (туристской дестинации)¹.

¹ Морозов М. А., Морозова Н. С. Оценка привлекательности туристских дестинаций / Морозов М. А., Морозова Н. С. // Вестник РГТЭУ, 2012. № 7–8 (67).

Особенности развития туристской дестинации в контексте управленческого процесса

Обретение местными органами власти Российской Федерации экономической самостоятельности вызывает необходимость переоценки их положения и функций в экономическом пространстве, отражает стремление каждого из них к самоутверждению, выбору экономической структуры, способной обеспечить надежное положение дестинации в рыночном пространстве федерации. В борьбе за экономическое пространство обостряется конкуренция между предприятиями, отраслями, дестинациями. Предметом конкурентной борьбы между дестинациями становятся государственные программы и национальные проекты, связанные с размещением и территориальной организацией хозяйства, а также с решением социальных проблем. В рыночном пространстве страны сталкиваются интересы всех субъектов федерации, и преимущества получает лишь та туристская дестинация, у которой сильнее конкурентные позиции, определяемые во многом ее отраслевой специализацией, в частности, уровнем развития предоставляемых услуг.

С одной стороны, конкурентоспособность туристской дестинации является важным показателем и одним из преимуществ дестинации, с другой — важнейшим инструментарием и объектом управляющего воздействия со стороны местных органов управления.

Конкурентоспособность дестинации должна оцениваться, прежде всего, с точки зрения ее привлекательности для конечного потребителя. Конкурентоспособной можно считать туристскую дестинацию, которая способна производить туристские продукты, пользующиеся спросом на внутреннем и внешнем рынке, и обеспечивать на этой основе экономический рост и по-

вышение уровня благосостояния местного населения².

Применение математических моделей для оценки конкурентоспособности и привлекательности туристской дестинации

Основной целью работы является разработка и практическое применение методики оценки конкурентоспособности и привлекательности туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района, основанного на функционально-стоимостном подходе.

Для начала необходимо выделить основные параметры, т. е. разработать глоссарий из системы показателей, которые позволят охарактеризовать привлекательность туристской дестинации (отличительные конкурентные преимущества):

- безопасность туристской дестинации;
- инфраструктура туристской дестинации;
- транспортная доступность туристской дестинации;
- комфортность пребывания в дестинации;
- ресурсы туристской дестинации;
- развитие современных и востребованных видов туризма;
- расположение учреждений туристского профиля дестинации;
- профессиональные знания и опыт работников учреждений, находящихся на территории дестинации;
- классность (предлагаемый уровень комфорта) учреждений туристского профиля туристской дестинации и т. п.

Эту систему показателей можно использовать для построения графической модели, которую представим в виде «дерева привле-

² Морозова Н. С., Морозов М. А. Предпринимательство и конкуренция в туризме. Монография. М.: РосНОУ, 2010. С. 68.

кательности» туристской дестинации. Для этого необходимо:

- все показатели (критерии) представить в виде графа (дерева);
- согласовать с экспертами (либо индивидуально) характер связей между элементами и определить весовые коэффициенты по всем узлам дерева;
- разработать шкалы (уровни) для оценки признаков, которые могут быть как непрерывными, так и дискретными.

Причем для разных дестинаций этот набор параметров может отличаться, но в конечном счете каждая дестинация будет характеризоваться одним коэффициентом, который назовем индексом привлекательности туристской дестинации.

Оценка привлекательности дестинации осуществляется на основе количественных оценок, произведенных различными экспертами.

Представим формализованное решение предлагаемой задачи³.

Модель будет содержать следующие параметры:

X_i — привлекательность дестинации по оценке i -го эксперта (респондента), $i = 1, 2, \dots, I$, где I — количество экспертов (респондентов);

Y_j — выбранные показатели, $j = 1, 2, \dots, J$, где J — количество показателей;

Y_{jp} — признаки показателей, $j = 1, 2, \dots, J$ — соответствует номеру показателя, $p = 1, 2, \dots, d(m)$ — количество признаков у данного показателя;

Y_{jpq} — уровни оценок признаков, $q = 1, 2, \dots, Q$, где Q — количество уровней оценок;

R_j, r_p — весовые коэффициенты.

Модель позволяет найти $F(X_i)$ — неотрицательное число, которое будет тем больше,

чем более привлекательна X_i дестинация по оценке i -го эксперта.

Составляющими X_i являются выбранные показатели Y_j , которые и определяют привлекательность дестинации.

Каждому из показателей приписывается весовой коэффициент R_j , который определяется экспертным путем. Для более точного определения индивидуальных характеристик показателя и объективной его оценки каждый из составляющих показателей подразделяется на несколько признаков Y_{jp} , для которых также устанавливаются весовые коэффициенты r_p и разрабатывается шкала оценки (уровни).

Данная модель позволит определить сумму баллов конкретной дестинации, которая будет соответствовать сумме баллов, определенных уровнем оценок признаков, взятых из оценочной шкалы. Причем эта величина будет стремиться к общей сумме баллов, которые может набрать «идеальная» дестинация. Для удобства расчетов эта величина определяется в 1000 баллов:

$$F(X_i) = \sum_j \sum_p \sum_q Y_{jpq} \leq 1000, \forall i \quad (1)$$

$$X_i \in X.$$

Для удобства оценки отдельных показателей привлекательности дестинации, на основе которых будет определяться индекс привлекательности, сформируем специальную таблицу, которая отразит специфику привлекательности данной дестинации. Методика описана ранее⁴.

Весовые коэффициенты показателей R_j устанавливаются так, чтобы общая сумма всех весов была равна 100% и 1000 баллам

$$\sum_j R_j = 100\%, \sum_j R_j = 1000 \text{ баллов.} \quad (2)$$

Весовые коэффициенты признаков r_p определяются по формуле:

³ Морозов М. А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / М. А. Морозов. 5-е изд. стер. М.: Издательский центр «Академия», 2009. — 288 с.

⁴ Там же.

$$\sum_p r_p = R_j \text{ в баллах и } \sum_p r_p = 100\% . \quad (3)$$

По таблице 1 определяется количество баллов, которое может набрать каждая дестинация.

$$F(X) = \sum_i F(X_i) , \quad (4)$$

$F(X)$ — общая сумма баллов по дестинации всех экспертов.

Индекс привлекательности туристской дестинации рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{пд}} = \frac{F(X)}{I} . \quad (5)$$

Приведенная методика оценки привлекательности туристской дестинации применима практически к любым видам учреждений туристского профиля и дестинациям. Выявление и оценка показателей и признаков, приведенных в таблице, были апробированы на туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района⁵.

Таблица 1, показывающая оценки привлекательности туристской дестинации, применима при проведении маркетингового исследования, которое позволит определить основной интерес (привлекательность) для потребителей (туристов), а также выявить потенциал данной территории (это интересно, прежде всего, административным работникам) и возможности по расширению сферы деятельности учреждений (эта позиция интересует туристский бизнес). С другой стороны, данный анализ поможет определить существующие в настоящее время проблемы в учреждениях, устранение которых позволит повысить их конкурентоспособность.

⁵ Морозов М. А., Щедловская М. В. Оценка параметров конкурентных преимуществ инфраструктуры туризма (на примере учреждений туристского профиля Наро-Фоминского муниципального района) / М. А. Морозов, М. В. Щедловская // Научно-практический журнал «Современная конкуренция». 2012. № 1 (31).

Данную модель можно применять как для оценки привлекательности (конкурентоспособности) туристской дестинации, так и для выявления «узких мест» в ее стратегическом развитии. Если индексы привлекательности, рассчитанные на основе интервьюирования туристов и туристской администрации, будут совпадать (туристский индекс может быть и больше), то данная территория развивается в правильном направлении, т. е. в соответствии с законом развития туристских дестинаций. В противном случае данная территория имеет определенный потенциал туристских ресурсов, но ее развитие осуществляется неверным путем, т. е. присутствует неэффективное использование ее ресурсов, прежде всего, финансовых. Это несоответствие может привести к спаду туристской активности (сокращение туристского потока) и, в конечном итоге, к гибели данной территории как туристской дестинации, что повлияет и на ее экономическое состояние. В этом случае администрации региона необходимо провести более детальный анализ по каждому из выбранных показателей (критериев) оценки привлекательности туристской дестинации и выделить те из них, которые не устраивают туристов. Это позволит правильно использовать все ресурсы (особенно финансовые) для повышения ее конкурентоспособности.

Используемая модель удобна, гибка и адаптивна к любой возникающей ситуации, она позволяет проводить мониторинг и предотвращать проблемы, ей можно приписать следующие свойства:

- возможность включать в нее любые показатели, необходимые для оценки привлекательности туристской дестинации;
- способность работать с любым количеством параметров, необходимых для оценки привлекательности туристской дестинации;
- возможность включать новые параметры без существенной перестройки уже построенной модели.

Таблица 1

Оценки привлекательности туристской дестинации

№ п/п	Показатель (Y_i)	Весовой коэффициент (R_i)		Признаки	Весовой коэффициент (r_p)		Уровни (Y_{ipq})				
		в %	в баллах		(Y_{ip})	в %	в баллах	1	2	3	4
1	Безопасность туристской дестинации	30	300	Уровень преступности в дестинации	40	120	0	20	40	60	120
				Наличие медицинской помощи	30	90	0	22	45	68	90
				Охраняемая стоянка автомобилей	15	45	0	5	10	20	45
				Экологическая и эпидемиологическая обстановка	15	45	0	5	10	20	45
					100	300					
2	Инфраструктура туристской дестинации	20	200	Наличие средств размещения	17	34	0	8	17	26	34
				Наличие пунктов общественного питания, ресторанов и т. д.	16	32	0	8	16	24	32
				Наличие общественного транспорта	14	28	0	7	14	21	28
				Наличие медицинских учреждений	12	24	0	6	12	18	24
				Концертные залы и кинотеатры	10	20	0	5	10	15	20
				Беседки для шашлыков и барбекю	7	14	0	3	7	10	14
				Спортивные центры	7	14	0	3	7	10	14
				Наличие водоемов для рыбалки, купания	6	12	0	3	6	9	12
				Пункты проката (велосипеды, роликовые коньки, удочки и т. п.)	5	10	0	2	5	7	10
				Средства связи	4	8	0	1	3	5	8
				Сопутствующие услуги	2	4	0	1	2	3	4
					100	200					

Продолжение табл. 1

№ п/п	Показатель (Y_j)	Весовой коэффициент (R_j)		Признаки	Весовой коэффициент (r_p)		Уровни (Y_{jq})				
		в %	в баллах		(Y_{jp})	в %	в баллах	1	2	3	4
3	Транспортная доступность дестинации	20	200	Расстояние до международных аэропортов	30	60	0	15	30	45	60
				Железнодорожные магистрали	25	50	0	10	25	40	50
				Автомобильные трассы общегосударственного значения	20	40	0	10	20	30	40
				Удаленность от крупных городов	15	30	0	5	15	25	30
				Удобные подъездные пути	10	20	0	5	10	15	20
					100	100					
4	Комфортность пребывания в дестинации	10	100	Доброжелательность местного населения к туристам	30	30	0	5	15	25	30
				Развитие современных и востребованных видов туризма	20	20	0	5	10	15	20
				Обслуживающий персонал	15	15	0	3	7	11	15
				Уровень сервиса в дестинации	15	15	0	3	7	11	15
				Загруженность дорог (пробки)	10	10	0	2	5	7	10
				Виды транспорта, используемые в дестинации	5	5	0	1	2	3	5
				Информационная обеспеченность дестинации	5	5	0	1	2	3	5
					100	100					

Окончание табл. 1

№ п/п	Показатель (Y_i)	Весовой коэффициент (R_i)		Признаки (Y_{jp})	Весовой коэффициент (r_p)		Уровни (Y_{jq})				
		в %	в баллах			в %	в баллах	1	2	3	4
5	Ресурсы турист- ской дестинации	10	100	Наличие туристско- рекреационных ре- сурсов	45	45	0	5	15	30	45
				Наличие мест извест- ных исторических со- бытий	20	20	0	5	11	17	20
				Наличие архитектур- ных и археологиче- ских памятников	20	20	0	5	11	17	20
				Проведение музы- кальных и фольклор- ных фестивалей	15	15	0	2	5	7	9
					100	100					
6	Развитие совре- менных и востре- бованных видов туризма	10	100	Лечебно-оздорови- тельный	18	18	0	5	9	12	18
				Культурно-познава- тельный	15	15	0	3	5	10	15
				Культурно-развлека- тельный	15	15	0	3	5	10	15
				Паломничество	12	12	0	2	4	9	12
				Событийный туризм	11	11	0	1	3	7	11
				Эко-туризм	10	10	0	1	3	7	10
				Военно-патриотиче- ский	9	9	0	1	3	6	9
				Круизный туризм	5	5	0	1	2	3	5
				Активный туризм	5	5	0	1	2	3	5
					100	100					
Всего		100	1000		1000						

Заключение

Используемая в статье методика оценки привлекательности туристской дестинации позволяет сравнить как схожие туристские дестинации, так и может быть применена для определения привлекательности конкретной дестинации, выявления «узких мест» в ее стратегическом развитии. Полученные в ходе оценки привлекательности дестинации данные весьма полезны для административных органов, курирующих туристскую сферу, для правильного использования ресурсов дестинации и повышения ее конкурентоспособности.

Список литературы

1. Морозов М. А., Морозова Н. С. Оценка привлекательности туристских дестинаций // Вестник РГТЭУ, 2012. № 7–8 (67).
2. Морозова Н. С., Морозов М. А. Предпринимательство и конкуренция в туризме. Монография. М.: РосНОУ, 2010. С. 136.
3. Морозов М. А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. для студ. высш. учеб. заведений. 5-е изд. стер. М.: Издательский центр «Академия», 2009. — 288 с.
4. Морозов М. А., Щедловская М. В. Оценка параметров конкурентных преимуществ инфраструктуры туризма (на примере учреждений туристского профиля Наро-Фоминского муниципального района) // «Современная конкуренция». 2012, № 1 (31).
5. Морозов М. А., Щедловская М. В. Оценка параметров инфраструктуры туризма (на примере учреждений туристского профиля Наро-Фоминского района). Цивилизация знаний: проблема человека в науке XXI века: в 2 ч.: труды Двенадцатой Международной научной конференции, г. Москва, 22–23 апреля 2011 г. М.: РосНОУ, 2011. Ч. I. С. 684.
6. Морозов М. А., Львова Т. В. Дестинация как инструмент формирования конкурентных преимуществ туристского региона Современная конкуренция. 2012. № 4 (34).
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.

M. Morozov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Chair of Market of Tourist Services, MFPU «Synergy», Moscow, mmorozov@bk.ru

G. Bubnova, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Chair «Economy, production and management», Moscow State University of Railway Engineering, gbubnova@pochta.ru

M. Schedlovskaya, Postgraduate of Russian New University, Moscow, schmaria@yandex.ru

USING MATHEMATICAL MODELS TO EVALUATE THE COMPETITIVENESS OF TOURIST DESTINATIONS OF NARO-FOMINSK MUNICIPAL AREA

The article examines the possibility of using mathematical models to evaluate the competitiveness of tourist destinations, the methods for assessing the attractiveness of tourist destinations and its competitiveness, shows its practical use as an example of Naro-Fominsk municipal area.

Key words: competitiveness, attractiveness, mathematical model, competitive advantage, tourist destination, index of attractive tourist destinations.

УСЛОВИЯ ПУБЛИКАЦИИ

Направление автором материалов для целей возможной публикации признается офертой (предложением заключить договор об отчуждении исключительного права на произведение).

Автор соглашается с тем, что статья может быть опубликована в электронной версии журнала.

Автор вправе опубликовать статью, вышедшую в журнале «Современная конкуренция», в другом издании, при этом ссылка на публикацию в журнале «Современная конкуренция» является обязательной. Данное право появляется у автора по истечении трех месяцев с момента выхода номера журнала, в котором опубликована статья автора.

Редакция рассматривает только оригинальные материалы, ранее не публиковавшиеся в иных средствах массовой информации, электронных компьютерных сетях общего доступа или в любой иной форме. Наибольший интерес представляют статьи, в которых содержатся полезные практические советы, учитывается судебная практика и передовой зарубежный опыт, а также проводится анализ нововведений антимонопольного законодательства, предлагают пути их решения.

Редакция оставляет за собой право отбирать к публикации только те статьи, которые соответствуют тематике номера и изданию в целом, а также не публиковать статьи, содержание которых затрагивает честь и достоинство третьих лиц и включает информацию и рекомендации сомнительного характера.

В случае принятия редакцией решения о публикации присланного автором материала договор считается заключенным, факт его заключения подтверждается любыми документами, которыми обменивались стороны.

Все изменения, касающиеся содержания статей, согласовываются с авторами. Автор обязан согласовать внесенные изменения в установленные редакцией сроки.

Редакция сохраняет за собой право самостоятельно, без согласования с автором, производить литературную редакцию и коррекцию материалов в соответствии с требованиями современного русского языка и стилем издания.

Статьи, высланные в редакцию, публикуются в журнале в сроки, определяемые редакцией. По согласованию с автором статья может быть опубликована под псевдонимом автора.

Автору высылается 1 (один) экземпляр журнала, в котором опубликована его статья.

Технические требования к авторскому материалу

Общие требования к изложению и содержанию статьи

1. Статьи обязательно должны быть подписаны авторами. Подпись содержит имя, фамилию, научный статус (если есть), должность, место работы автора.

2. В журнале принята безличная форма изложения.

3. Страницы рукописи должны быть пронумерованы.

4. Статья должна содержать:

- краткое предисловие (3–4 предложения), в котором излагается суть проблемы;
- основной текст (желательно структурирование текста и подразделение его на ряд частей с самостоятельными подзаголовками);
- заключение (выводы).

5. Все аббревиатуры и сокращения, за исключением общеизвестных, должны быть расшифрованы автором при первом употреблении в тексте.

При ссылке на правовой источник в сноске необходимо указать его полное официальное наименование, а также дать ссылку на дату изменений и дополнений к нему, если текст источника взят не в последней утвержденной редакции.

При использовании электронных ресурсов сети Интернет следует указывать заголовки титульной страницы ресурса, полный адрес местонахождения ресурса и дату опубликования ссылки.

Оформление статьи в электронном виде

Текст статьи представляется в формате *Microsoft Word* с полуторным межстрочным интервалом, шрифт *Times New Roman*, размер 14 пунктов.

Желательный объем статей, в зависимости от рубрики, должен содержать от 7 000 до 15 000 знаков с пробелами.

В журнале статья публикуется с фотографией автора.

Цифровая фотография представляется автором в редакцию по электронной почте.

Автор сообщает в редакцию следующие сведения:

- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения (число, месяц и год);
- паспортные данные;
- адрес по месту регистрации и месту проживания (с указанием индекса), контактный телефон;
- номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- место работы и должность;
- реквизиты счета, на который перечисляется гонорар (в случае возмездной передачи материала в журнал).

ПОДПИСКА - 2013

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 2013 г.), подписной индекс **36207**;

по объединенному каталогу «Пресса России» (на 1–2-е полугодие 2013 г.),
подписной индекс **88060**;

по каталогу российской прессы «Почта России» (на 2-е полугодие 2013 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 и www.dilib.ru (к оплате принимаются все виды электронных платежей,
банковские карты, возможна также оплата с помощью SMS).

Учредитель и издатель ООО «Синергия ПРЕСС»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77–50565

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*

Литературный редактор *Н. В. Разевиг*

Дизайн макета и верстка *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: (495) 663-93-88 (доб. 2351, 1833, 1839); (905) 510-00-58
e-mail: Alkovalenko@mpra.ru; www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

ООО «Синергия ПРЕСС»

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 ПРЕСС»

Подписано в печать: 5.12.2012

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт».
111024, г. Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2 Б
Заказ № 164