

научно-практический журнал

# Современная КОНКУРЕНЦИЯ

Июль–август 2013 года

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

№4 (40)

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

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



## От редакции

В четвертом номере журнала мы публикуем статьи, рассматривающие вопросы теории конкуренции, антимонопольного регулирования, функционирования отдельных отраслевых рынков и обеспечения конкурентоспособности бизнеса.

Читателям будет интересно ознакомиться с развернутой стенограммой Круглого стола, организованного 2 июля Аналитическим центром при Правительстве РФ, посвященного легализации параллельного импорта и связанных с ней рисков для инвесторов. В этом материале содержатся полные тексты докладов, сделанных на Круглом столе, и выступлений участников свободной дискуссии, где отчетливо проявляются позиции представителей экспертного сообщества, государственных органов и предпринимательских структур по рассматриваемому вопросу, а также раскрываются основные экономические и правовые проблемы легализации параллельного импорта.

Не менее полезной является статья украинских ученых **Н. Н. Гаращенко** и **А. С. Коцюбы**, в которой на основе теории нечетких множеств предлагается инструментальная адаптация модели пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера. Практическое применение предлагаемой модели проиллюстрировано на материалах отрасли поставок электроэнергии Украины.

**К. А. Кудрявцев** в своей работе освещает вопрос об экономическом обосновании цен в контексте выявления злоупотреблений монополистами своим доминирующим положением на рынке. На основании анализа нескольких решений арбитражных судов по делам о злоупотреблении доминирующим положением на рынках бензина и дизельного топлива автор раскрывает методические аспекты доказательства экономически необоснованных цен.

В статье **С. И. Агабекова**, **Д. И. Кокурина** и **Е. А. Левиной** рассмотрены особенности определения продуктовых и географических границ инфраструктурных рынков с единственным способом транспортировки товара (услуги). При исследовании влияния инфраструктурных ограничений перемещения товара на географические и продуктовые границы инфраструктурного рынка авторы приходят к интересным выводам.

**Д. М. Дмитриева** описывает результаты сравнительного анализа законодательных мер США, ЕС и России, направленные на регулирование деятельности стратегических альянсов. С учетом особенностей функционирования стратегических альянсов в статье раскрывается отношение к ним государственных органов развитых стран и описываются инструменты их регулирующего воздействия.

Также в номере представлены статьи, посвященные: повышению конкурентоспособности российских предприятий черной металлургии (**Е. А. Шацких**); повышению эффективности маркетинговых коммуникаций научно-производственных предприятий (**В. Е. Штыркин**); либерализации рынка электроэнергии и ее влияния на конкурентоспособность российских компаний (**А. Н. Мельник**, **И. Е. Наумова**, **О. Н. Мустафина**, **Н. А. Серкина**); конкурентному поведению субъектов ИТ-рынка (**М. Ю. Стрельников**), и другие материалы.

Главный редактор  
**Ю. Б. Рубин**

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## Теория конкуренции

Стенограмма круглого стола  
«Легализация параллельного импорта:  
риски для инвесторов» . . . . . 3

### *Гаращенко Н. Н., Коцюба А. С.*

Инструментальная адаптация  
модели пяти сил отраслевой конкуренции  
М. Портера на основе теории нечетких  
множеств . . . . . 38

---

## Антимонопольное регулирование

### *Дмитриева Д. М.*

Антимонопольная политика в области  
стратегических альянсов: опыт США,  
ЕС и России . . . . . 56

### *Кудрявцев К. А.*

Исследование экономически  
необоснованных цен как метод защиты  
субъектов на товарных рынках . . . . . 62

---

## Конкурентоспособность бизнеса

### *Иванова Т. В.*

Эффективная управленческая команда  
и конкурентоспособность организации . . . . . 75

### *Шацких Е. А.*

Предложения по повышению  
конкурентоспособности российских  
предприятий черной металлургии . . . . . 83

### *Штыркин В. Е.*

Особенности маркетинга  
научно-производственных предприятий . . . . . 89

---

## Отраслевые рынки

### *Агабеков С. И., Кокурин Д. И., Левина Е. А.*

Конкуренция на инфраструктурных рынках. . . 96

### *Мельник А. Н., Наумова И. Е.,*

### *Мустафина О. Н., Серкина Н. А.*

Либерализация энергетического рынка  
как важнейшее направление повышения  
конкурентоспособности отечественной  
экономики . . . . . 112

### *Стрельников М. Ю.*

Конкурентные действия системных  
интеграторов на ИТ-рынке:  
лидеры, претенденты на лидерство  
и другие участники рынка. . . . . 122

### *Полухин А. А.*

Экономический анализ  
основных направлений развития  
российского рынка  
кормоуборочной техники в условиях ВТО . . 130

### *Акопян Л. Л.*

Формирование рынка труда  
и повышение эффективности использования  
трудовых ресурсов сельского хозяйства  
Республики Армении. . . . . 139

---

Главный редактор:

### **Рубин Юрий Борисович**

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

Редакционный совет:

### **Авдашева Светлана Борисовна**

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

### **Гельвановский Михаил Иванович**

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

### **Клейнер Георгий Борисович**

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

### **Князева Ирина Владимировна**

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

### **Коваленко Александр Иванович**

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель главного редактора журнала

### **Коробов Юрий Иванович**

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

### **Леднев Владимир Алексеевич**

доктор экономических наук, профессор, первый проректор  
Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

### **Манев Иван**

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

### **Матвиенко Денис Юрьевич**

исполнительный директор Национальной ассоциации  
обучения предпринимательству (РАОП)

### **Моррис Майкл**

профессор, декан факультета предпринимательства  
Университета Оклахомы (США)

### **Светульников Сергей Геннадьевич**

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

### **Седов Виктор Михайлович**

президент Центра предпринимательства

### **Смайлоп Рэй**

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

### **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

### **Шиндэхут Минэт**

профессор кафедры предпринимательства школы  
менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского университета (США)

### **Широкова Галина Викторовна**

доктор экономических наук, профессор, директор Центра  
предпринимательства Высшей школы менеджмента  
Санкт-Петербургского государственного университета

### **Юданов Андрей Юрьевич**

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

# СТЕНОГРАММА КРУГЛОГО СТОЛА «ЛЕГАЛИЗАЦИЯ ПАРАЛЛЕЛЬНОГО ИМПОРТА: РИСКИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ»

г. Москва, 2 июля 2013 года  
Аналитический центр при Правительстве РФ

**Радченко Т. А.:** Хочу поблагодарить, что нашли возможность поучаствовать в данном круглом столе. Тема сегодняшнего обсуждения посвящена актуальному и крайне дискусионному вопросу. Мы обсуждаем легализацию параллельного импорта<sup>1</sup> в контексте рисков для инвесторов, в том числе потенциальных, и для производителей, локализовавших свое производство на территории России. Дискуссия по этому вопросу ведется уже много месяцев, в том числе на площадке Открытого правительства, эксперты которого присутствуют сегодня здесь. Обсуждение показывает, что среди органов власти, экспертного сообщества и бизнес-сообщества существует ряд аргументов как в пользу легализации, так и против нее. Думаю, что сегодняшние дискуссии и доклады в очередной раз это покажут. Вместе с тем, если посмотреть дискуссию последнего месяца, становится очевидным, что она смещается в сторону неминимизации легализации. Наряду с этим нам нужно найти способы, возмож-

ности и инструменты, которые снизили бы риски и возможные потери для инвесторов, уже внесших свои инвестиции в мощности и производство, и попытаться определить, как можно минимизировать их издержки, связанные с этим.

В раздаточном материале представлены следующие вопросы для обсуждения:

Окажет ли легализация параллельного импорта значимое влияние на финансовое положение и стратегии иностранных и отечественных инвесторов, в частности на реализацию инвестиционных проектов по размещению производственных и сбытовых мощностей в России?

Каковы основные источники потерь от легализации параллельного импорта для инвесторов? Можно ли оценить эти потери количественно? Каким образом они транслируются в потери для госбюджета и населения?

Существуют ли позитивные последствия легализации параллельного импорта для инвесторов? Можно ли оценить их количественно? Стоит ли ожидать расширения ассортимента импортируемых товаров и снижения издержек на закупку комплектующих и сырья?

Приведет ли легализация параллельного импорта к увеличению импорта контрафактной продукции?

Оправдывают ли цели легализации параллельного импорта, в частности развитие конкуренции, возможные потери инвесторов? Можно ли оценить общий баланс выгод и из-

---

<sup>1</sup> *Параллельный импорт* — это ввоз товаров, на которые право интеллектуальной собственности было исчерпано, через каналы, не связанные напрямую с правообладателем (производителем) и являющиеся альтернативными авторизованной дистрибуции. *Исчерпание права интеллектуальной собственности* означает потерю исходным правообладателем возможности ограничивать дальнейшее коммерческое использование объекта, защищенного правом интеллектуальной собственности, после введения этого объекта в хозяйственный оборот.

держек от легализации параллельного импорта в масштабах национальной экономики?

Кто является бенефициарами и пострадавшими от того или иного решения по легализации параллельного импорта?

Следует ли говорить о необходимости применения компенсационных мер в пользу пострадавших со стороны бенефициаров при принятии того или иного решения?

В рамках дискуссии хотелось бы, чтобы присутствующие эксперты попытались сформулировать свои оценки и мнения относительно поставленных вопросов. Сегодняшний круглый стол мы будем модерировать с коллегами из проектного офиса Открытого правительства.

Представлю порядок и регламент работы. После вступительного слова будет предоставлено слово докладчикам. Время регламентировано — до 10 минут.

После каждого доклада можно будет задать один-два уточняющих вопроса. Остальные содержательные вопросы предлагаю задавать после всех четырех докладов.

После этого предлагаю приступить к дискуссии и в целях соблюдения регламента прошу направлять мне свои записки, кто хочет высказаться по теме сегодняшней дискуссии. Для экспертов, которые сидят не за круглым столом, будет работать микрофон.

Прошу, вступительное слово Жданову Сергею Андреевичу.

**Жданов С. А., заместитель директора Департамента государственного регулирования внутренней торговли Министерства промышленности и торговли Российской Федерации):** Дорогие организаторы, спасибо, что вы нас собрали сегодня. Действительно очень важное мероприятие. Надеюсь, что результат нашей встречи будет очень значителен в решении проблемы, ради которой мы собрались. Проблема эта — легализация параллельного импорта и риски для инвесторов.

Я зам. директора департамента регулирования внутренней торговли Министерства

промышленности и торговли. Расскажу, что в этом направлении делает наше министерство. Мы приступили к изучению указанной проблемы, проводим совещания, консультации с представителями инвесторов, локализовавшими здесь свои производства. Уже выработалась позиция нашего министерства, которая кажется нам правильной, но она не поддерживает легализацию параллельного импорта, так как это принесет, на наш взгляд, ощутимые проблемы промышленности.

Первое, все, кого мы собирали, — это представители и «М.Видео», и других компаний, вложивших деньги в нашу экономику, — достаточно категорично говорят о том, что это не тот путь, который бы приветствовал инвестор, серьезно задумывающийся о развитии нашей экономики. Звучат рассуждения, что если наше законодательство будет развиваться в таком направлении, то, возможно, они покинут отрасль и не будут инвестировать в нашу промышленность.

Мне и нашему министерству кажется, что к этим словам надо прислушаться. Потому что если сейчас мы едем в сторону Калуги по Киевской дороге, то мы видим индустриальные пейзажи, которые вселяют определенные надежды и говорят о том, что мы движемся в правильном направлении. Давайте прислушаемся к тем, кто уже присутствует на нашем инвестиционном рынке.

Второе — конечно, очень важный момент, который тоже заставляет задуматься о преждевременности таких шагов — это нестабильность нашего законодательства. Инвестор должен понимать, по каким правилам он играет. И нам надо создавать наиболее благоприятный климат для инвестирования.

Я нахожусь в такой консультационной системе с 1988 года, когда я пришел работать в Торгово-промышленную палату СССР, где было объединение «Союзпатент». В рамках «Союзпатента» имелся консультационный центр. Мы принима-

ли участие в создании первых совместных предприятий. На тот момент в законодательстве, конечно, была не совсем та картина, о которой мы сейчас говорим. В законодательстве присутствовали изъятия для служебного пользования. Вы приходите, разговариваете о том, как вам инвестировать, как создавать здесь юридические лица. И не подозреваете, что вас ждет дальше. Здесь мы создаем такую же ситуацию для инвесторов. Не совсем понятно, что будет завтра. Они будут напрягаться. Шувалов Игорь Иванович, первый заместитель председателя Правительства Российской Федерации, как раз говорит о необходимости обеспечения стабильности и предсказуемости условий инвестиционной деятельности. Спасибо за внимание.

**Радченко Т. А.:** Спасибо. По итогам круглого стола будут собраны предложения и переданы в органы власти, которые занимаются реализацией протокола и поручений Игоря Шувалова. Слово для первого доклада предоставляется Семенову Анатолию Вячеславовичу.

**Семенов А. В., представитель Уполномоченного по защите прав предпринимателей при Президенте РФ в сфере интеллектуальной собственности:** Спасибо большое. Хотелось сделать небольшую реплику сразу. Сергей Андреевич, Ваша позиция понятна, как министерства, отвечающего за развитие промышленности и торговли внутри нашего государства. Но я призывал бы не замыкаться исключительно границами Российской Федерации, понимая, что сейчас конкуренция происходит не только на российском, но и на международном рынке. Насколько показывает динамика развития нашей конкурентоспособности (во всяком случае — по последним показателям), запрет параллельного импорта, введенный с 2002 до 2013 года, почему-то не привел к существенному увеличению конкурентоспособности российской промышленности, по крайней мере, в сфере товаров высокого передела. Поэтому хоте-

лось отметить, что сейчас нельзя говорить о том, что наша страна может придерживаться той же логики, которой она придерживалась, скажем, до вступления в ВТО. Иначе не очень понятно, зачем мы в нее вступали.

Безусловно, законы нужно принимать, понимая, для чего мы это делаем, а не просто копируя их с других замечательных государств, которые нам очень нравятся. Но почему-то они все-таки несколько другие.

Нужно понимать, почему возникает параллельный импорт. Он возникает как естественная реакция свободного рынка на три вида дискриминации конкретной территории некоего государства: ценовая, качественная или ассортиментная дискриминация. Причем она может быть как намеренной, так и случайной.

Соответственно, смысл деятельности параллельных импортеров кардинальным образом отличается от деятельности собственно правообладателей. Они не занимаются продвижением товарных знаков, развитием производства или еще какими-то благородными вещами, которые им приписываются так, что они должны этим заниматься. У них совершенно другая рыночная функция — они выравнивают перекосы снабжения определенных территорий по качеству, цене или ассортименту.

Следовательно, для того, чтобы отрегулировать баланс интересов правообладателей и общества, государства различных стран применяют, в основном, три наиболее известных принципа исчерпания прав. Это *национальный принцип*, когда права исчерпываются только на территории рынка конкретного государства. Это означает, что товар становится легальным только после его продажи на территории соответствующего государства самим правообладателем или с его согласия. *Региональный принцип* — это когда некая группа государств, вроде Евросоюза или Таможенного союза, решает объединить свои территории в единое экономическое пространство и, соответственно, разрешает легальный параллельный им-

порт в рамках своей территории. *Международный принцип* — это когда легальным является товар, проданный правообладателем в любой стране мира. И сейчас о том, о чем в конце мы немножко поговорим, это новое для наших стандартных пониманий вопроса. *Транснациональный принцип исчерпания прав*, не всегда так называемый, давно известен, скажем, Японии и многим другим государствам. Но об этом чуть позже.

При принятии решения, какой же принцип исчерпания годится для конкретной страны, скажем, годится ли для России тот же принцип исчерпания, что и для высокоразвитых стран Европы, нам необходимо, безусловно, обратиться к статистике: экспорт/импорт РФ в Белоруссию и Казахстан (БК) за 2007 год — 29,1/13,5 млрд долл.; экспорт/импорт РФ в дальнее зарубежье за 2007 год — 299,8/169,8 млрд долл.<sup>2</sup>

Как видно, экспорт-импорт Российской Федерации в дальнее зарубежье намного превосходит экспорт-импорт Российской Федерации с ближайшими нашими коллегами по Таможенному союзу (Беларусь и Казахстан).

И, соответственно, локальный оборот нашего региона составляет всего-навсего 9,6% внешней торговли. То есть от объединения в Таможенный союз и от введения регионального принципа исчерпания ничего не поменялось. Деньги также выводятся за границу. Наш таможенный союз все так же импортозависим и не самодостаточен.

В статистике по Евросоюзу ситуация кардинальным образом отличается: внутренний экспорт/импорт стран Евросоюза за 2009 год — 2,19/2,12 трлн евро; внешний экспорт/импорт Евросоюза за 2009 год — 1,09/1,2 трлн евро<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Внешняя торговля Российской Федерации (по данным таможенной статистики) <http://gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/trade/#>.

<sup>3</sup> External and intra-EU trade — statistical yearbook [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-GI-10-002](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-GI-10-002).

Соответственно, внутренняя торговля составляет 200% внешней. В такой ситуации можно озадачиться вопросом регионального исчерпания прав, поскольку Евросоюз самодостаточен. Они себя и так всем обеспечивают, и, в общем, могут поиграть в эту крепость-Европу, позащищать себя от американцев и китайцев.

В таблице 1 представлена текущая, достаточно свежая структура импорта Российской Федерации за ноябрь 2011 года.

Таблица 1

Структура импорта	Доля, %
<b>Машины, оборудование и транспортные средства</b>	53,35
<b>Продукция химической промышленности, каучук</b>	16,21
<b>Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)</b>	13,58
Металлы и изделия из них	5,50
<b>Текстиль, текстильные изделия и обувь</b>	3,85
Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	1,96
Минеральные продукты	1,07
Топливо-энергетические товары	0,75
Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,48
Драгоценные камни, драгоценные металлы и изделия из них	0,26
Другие товары	3,75

*Примечание:* по данным таможенной статистики [http://www.customs.ru/index2.php?option=com\\_content&view=article&id=15602&Itemid=1978](http://www.customs.ru/index2.php?option=com_content&view=article&id=15602&Itemid=1978).

Выделены наиболее ходовые позиции, занимающие 87% импорта и с большой долей вероятности несущие на себе некие товарные знаки. Это означает, что 87% импорта подпадает под действие монополии на ввоз по товарным знакам Российской Федерации. В денежном эквиваленте это составляет 21 млрд долларов в месяц.

Если считать, что монополия наценена за счет запрета параллельного импор-

та составляет всего-навсего 10% от цены, а я потом, чуть позже, подтверждаю эту цифру исследованием Радаева, то получается, что Россия переплачивает в месяц не менее 2 млрд долларов из-за иностранной монополии на внешнеэкономическую деятельность всей нашей страны. Итого — 24 млрд долларов в год. Это такая консервативная оценка, потому что на самом деле 10% — это вовсе не потолок. Дальше покажу почему.

Теперь по поводу цен. Посмотрите исследование Радаева, известное всем<sup>4</sup>. Вот его статистика. Бренд LG, не внесенный в ТРОИС (Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности), стоит в России на 11–12% дороже, чем за рубежом. А бренд «Самсунг», внесенный в ТРОИС, стоит в России на 22–32% дороже, чем за рубежом. Это к вопросу о доказательствах того, что как минимум 10% мы точно переплачиваем от сегодняшнего экономического оборота.

Как отмечается у Радаева, «после изменений в толковании законодательных норм в отношении параллельного импорта в 2009 г. по сравнению с 2007 г. таможенными органами было выявлено и признано контрафактными в судебном порядке на 38% меньше единиц продукции. В 2007 г. они задержали 10 млн единиц, а в 2009 г. — 6,2 млн единиц. В 2009 г. по сравнению с 2007 г. таможенными органами было инициировано на 35% меньше дел по КоАП (970 дел в 2009 г. и 1500 дел в 2007 г.)<sup>5</sup>».

Это означает, что только в 2009 году в России не состоялось более 500 судебных дел, в ходе которых у российских предпринимателей со 100%-ной гарантией была бы конфискована законно приобретенная ими

за границей собственность. И еще столько же не состоялось в 2010-м и 2011-м.

Теперь рассмотрим, что у нас происходит. Самым распространенным критерием контрафактности, который указывают правообладатели, выступает ввоз неуполномоченными импортерами. Для Федеральной таможенной службы РФ данный критерий также является самым удобным способом контроля, поскольку он не требует досмотра. Фактически для Федеральной таможенной службы очень удобно останавливать товары под видом контрафакта по принципу ввоза неуполномоченным импортером, так как это очень сильно снижает их административные издержки.

«По данным ФТС России, наибольшее количество случаев приостановок на границе выпусков товаров связано с параллельным импортом — свыше 60%. За месяц около 170 приостановлений в месяц, умножаем на 12, минус 800, по которым мы завели дела, это подделки, все остальное — это параллельный импорт. Параллельный импорт приостанавливается больше, чем контрафакт<sup>6</sup>».

Вот за это удобство ФТС мы расплачиваемся тем, что в год (пользуясь статистикой, которую цитирует Радаев) происходит 1240 незаконных приостановлений, не имеющих никакого отношения к борьбе с контрафактом.

Теперь давайте рассмотрим, что на этот счет думают наши коллеги из развитых государств. Параграф 8 статьи I раздела 8 Конституции США (*Article I, Section 8, Clause 8*), известный как «Параграф о прогрессе» (*Progress Clause*, а также *Copyright and Patent Clause, the Intellectual Property Clause*), наделяет Конгресс США правом «содействовать развитию науки и полезных искусств путем обеспечения в течение ограниченных сроков автором, изобретателем исключительного права на их соответствующие рукописи, открытия». Т.е. очень важно, что ин-

<sup>4</sup> Легализация параллельного импорта и ее влияние на товарные рынки России [Текст]: аналит. отчет / отв. ред. сер. В. В. Радаев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; Лаб. экон.-социол. исслед. М.: НИУ ВШЭ, 2011. С. 99 [Режим доступа] <http://www.hse.ru/mag/analytics/2011-9.html>.

<sup>5</sup> Указ. соч. С. 17.

<sup>6</sup> Указ. соч. С. 36.

теллектуальная собственность в США воспринимается не как некое естественное право, а все-таки право Конгресса наделять временной монополией с очень конкретной целью — содействие развитию наук и полезных искусств. К этому можно добавить еще и торговлю, и промышленность.

Ознакомимся с их спорами по параллельному импорту, самыми свежими. Одно дело «Omega S. A. против Costco Wholesale Corporation» от сентября 2008 года. Спор касался ввоза в США часов OMEGA и их продажи ниже рекомендованной цены. Иск OMEGA был основан на том, что на задней крышке часов была размещена картинка, защищенная авторским правом. Верховный Суд США разошелся во мнении, вынеся так называемое «половинчатое решение» (*split decision*) — 4 судьи за, 4 против. В настоящее время дело передано в районный суд на новое рассмотрение в связи с злоупотреблением исключительным правом по тем основаниям, что объект авторского права (картинка) был намеренно размещен на часах, которые не охраняются авторским правом, для целей контроля за импортом.

Или недавнее (от марта 2013 года) решение по делу KIRTSAENG против издательства JOHN WILEY & SONS, INC<sup>7</sup>. Изложу наиболее важные выводы из этого решения. «Конгресс не хотел, чтобы рабочие места уходили за границу», — говорится в этом судебном акте. Правительство США в деле *Quality King* указало: «Крайне маловероятно, что тот же самый Конгресс, который всеми силами аккумулировал рабочие места в США, был бы готов мириться с ситуацией, в которой возникал бы бесконечный контроль над товаропотоками в силу национального принципа исчерпания, который бы получили правообладатели за счет вывода производства товаров, рабочих мест за границу». Это позиция Верховного суда США. При этом есть особое мнение несогласной

с общим решением судьи Дж. Гинзбург, которая проголосовала «против» легализации параллельного импорта в США. Вот что она пишет: «Правительство пришло к выводу, что широкое распространение института международного исчерпания прав будет противоречить долгосрочным экономическим интересам США. Соединенные Штаты в ходе переговоров по вопросам международной торговли твердо заняли позицию, заключающуюся в том, что национальные владельцы (т. е. владельцы копирайта из США) должны иметь право предотвращать несанкционированный импорт копий их произведений, проданных за границей»<sup>8</sup>.

С точки зрения РФ это означает, что если кто-то попытался бы вывезти какую-то продукцию в США, сделанную по их лицензии, — США бы не пустили эту продукцию. Судья Гинзбург отмечает, что суд по вопросу исчерпания прав занял дисгармоничную позицию с позицией, занятой Правительством Соединенных Штатов. «Правительство США убеждало наших торговых партнеров воздержаться от установления режима международного исчерпания прав, которые были бы выгодны для потребителей в рамках их границ (скажем, в рамках границ РФ), однако оказали бы неблагоприятное воздействие на производителей интеллектуальной собственности в США»<sup>9</sup>.

К сожалению, я могу только бегло сейчас пройтись по ответам на вопросы. Думаю, это важно, поэтому я на этом закончу.

Окажет ли легализация значимое влияние на финансовое положение и стратегии иностранных и отечественных инвесторов?

На наш взгляд, наличие монополии на импорт своих товаров в России позволяет правообладателям манипулировать ценой, качеством и ассортиментом без каких-то инвестиций в РФ, в местное производство. Зачем, если у вас и так есть моно-

<sup>7</sup> URL: [http://www.supremecourt.gov/opinions/12pdf/11-697\\_d1o2.pdf](http://www.supremecourt.gov/opinions/12pdf/11-697_d1o2.pdf).

<sup>8</sup> URL: [http://www.supremecourt.gov/opinions/12pdf/11-697\\_d1o2.pdf](http://www.supremecourt.gov/opinions/12pdf/11-697_d1o2.pdf).

<sup>9</sup> Там же.

полия на ввоз? Вы можете любым способом манипулировать ценой товара, не неся при этом никаких инвестиционных и прочих рисков. Более того, вам это наоборот выгодно, потому что в этом случае вы сохраните полный контроль над всей цепочкой товаропотоков. А вот в ситуации с конкуренцией с собственным товаром правообладатель будет вынужден искать резервы рентабельности, которые состоят, как правило, в эффективной локализации. Я, например, не сторонник локализации любой ценой. Я не готов поддержать выращивание в Сибири бананов только потому, что очень здорово, если они там будут выращиваться, для этого вводить заградительные пошлины на бананы в тысячу процентов. Мне эта логика непонятна. Почему общество должно оплачивать подобного рода неэффективную локализацию? Локализация должна быть конкурентоспособной, причем не только на внутреннем рынке, но и на внешнем. Только после этого можно говорить о действительной защите прав этого инвестора. А если он здесь делает неэффективное производство, прикручивая колеса к автомобилям, то это не тот результат, который бы хотелось получить.

Каковы основные источники потерь от легализации параллельного импорта для инвесторов?

Потери инвесторов — это результат конкуренции со своими более качественными дешевыми товарами из-за рубежа. А что касается текущих потерь госбюджета и населения России, я уже говорил, что они составляют, на мой взгляд, не менее 10% стоимости импорта товаров, или с учетом структуры товарного импорта в России — не менее 24 млрд долларов США в год. Это уже сейчас.

Каковы позитивные последствия легализации для инвесторов?

Позитивными последствиями, как ни странно, они тоже будут, но косвенными. Это будет значительное снижение стоимости рабочей силы, бремени социальных вы-

плат, стоимости банковских кредитов в завышенной цене товаров, в размере не менее монопольной маржи, т. е. тех самых 24 млрд долларов в год. Плюс кумулятивный синергетический эффект от роста активности малого и среднего бизнеса, о поддержке которого так долго у нас все рассуждают, при этом полностью асфальтируя рынок в пользу крупных корпораций.

Цена, качество и ассортимент комплектованных станут соответствующими цене, качеству и ассортименту в развитых странах, потому что любая компания сможет выбрать — купить у официального дилера здесь задорого и долго либо самостоятельно привезти из европейской или иной страны.

Приведет ли легализация к увеличению импорта контрафактной продукции?

Очень важный вопрос. Конечно, приведет, если таможенные органы по-прежнему будут использовать в качестве критерия контрафактности исключительно ввоз неуполномоченным импортером. А если российские органы власти все-таки перейдут на лучшие таможенные практики, применяемые таможенными развитых стран ВТО, обеспечат внедрение механизмов страхования ответственности импортеров за причинение вреда в сфере интеллектуальной собственности, то доля контрафакта будет незначительной. Многие нынешние контрабандисты, увидев, что есть легальные способы поставок товаров, перейдут к безрисковым поставкам легального параллельного импорта. А когда вы вводите любой запрет на внешнеэкономическую деятельность, в том числе по параллельному импорту (мы это много раз отслеживали) — сразу происходит мимикрия. Все белые поставщики неофициально сразу начинают заниматься контрабандой. Почему? Потому что думать надо о регулирующем воздействии своих нормативных актов.

Оправдывают ли цели легализации параллельного импорта, в частности, развитие конкуренции, возможные потери инвесторов?

Коллеги, легализация параллельного импорта — это не цель, а средство. Цель, видимо, это повышение качества конкурентной среды и активности малых и средних предприятий, которым сейчас просто нет места на определенном транснациональными корпорациями рынке России. Снижение издержек на импортные товары, которые не производятся в России, приведет к уменьшению стоимости рабочей силы и как следствие — к росту конкурентоспособности.

Кто является бенефициарами и пострадавшими от того или иного решения по легализации параллельного импорта?

Бенефициары, очевидно, на данный момент, если говорить о запрете, — это импортеры и правообладатели. Пострадавшие — остальные участники рынка, потребители. Если будет легализация — все будет наоборот.

Следует ли говорить о необходимости применения компенсационных мер в пользу пострадавших со стороны бенефициаров при принятии того или иного решения?

Как я уже сказал, действующий с 2002 года запрет на параллельный импорт по какой-то странной причине не привел ни к качественному изменению ситуации на российском рынке, ни к росту конкурентоспособного на международном рынке отечественного производства, способного продавать товары на экспорт. Поэтому что компенсировать — мне не очень понятно. Этот затянувшийся на 10 лет тепличный режим для иностранных компаний должен быть прекращен и заменен точечными ограничениями внутрибрендовой конкуренции в обмен на реальные и эффективные инвестиционные программы. Вот это то, чем действительно стоит заняться Министерству промышленности и торговли.

Теперь по поводу последнего. Я так загадочно сказал про транснациональный принцип, но не объяснил, что это такое. Принцип очень простой — «где охраняешься, там и исчерпываешься». Я против, в чистом виде, международного принципа исчерпа-

ния, и ни одна страна мира в чистом виде его не применяет. Причина очень простая. Не потому, что она каким-то странным образом хочет сохранить дискрецию или еще что-то в этом вопросе. А потому, что есть совершенно банальное понимание того, что в том случае, если этот правообладатель, который охраняется в России с этим конкретным товарным знаком, не охраняется в каком-нибудь Зимбабве, то ясно, что в этой стране любое другое лицо под его товарным знаком может производить любые товары, в том числе поддельные. Ясно, что, привозя товары, проданные в Зимбабве с этим товарным знаком, риск покупки контрафакта гораздо выше, чем в той стране, в которой этот же правообладатель с этим же товарным знаком имеет ту же самую законную охрану, что и в России. Поэтому позиция, которой придерживаюсь я, называется транснациональными корпорациями транснациональный принцип исчерпания. Все очень просто. Вы охраняетесь в каком-то конкретном наборе государств — в этих государствах проданный вами товар становится легальным и для России. Но это уже формулировка чисто юридическая. Спасибо за внимание.

**Радченко Т. А.:** Коллеги, уточняющие вопросы по выступлению?

**Поповичев А. В., исполнительный директор некоммерческого партнерства «Содружество производителей фирменных торговых марок» в России «Рус-Бренд»:** Скажите, пожалуйста, Вы приводили цифры экспорта-импорта РФ — там есть и экспорт энергоносителей?

**Семенов А. В.:** Естественно, здесь речь идет о кумулятивных данных таможенной статистики. Все вместе. Дальше я уже делал дифференциацию. Я четко показывал, что структура импорта у нас в основном товарная.

**Калимуллин Т. Р., директор по взаимодействию с органами государственной власти компании «М. Видео»:** Если вернуться к комментарию судьи Гинзбург.

Не могли бы вы уточнить для присутствующей аудитории, о какого рода принципе исчерпания прав в этом деле идет речь? По какому объекту? Речь шла о копирайте, товарных знаках, патентах?

**Семенов А. В.:** Предыдущий спор по, казалось бы, авторскому праву касался часов «Омега». Часы — это товар. На задней крышечке этих часиков была размещена картинка, которая, по мнению правообладателя, охранялась авторским правом. Под видом защиты авторского права фактически правообладатель пытался сегментировать рынки. Поясню. Здесь было разделенное решение судей, т. е. решение не было вынесено. Следующее решение по делу *KIRTSAENG*, хотя оно и выносилось по авторскому праву, мы понимаем, что книги — это тоже товар. И объекты авторского права есть в любом товаре — в автомобиле, электронике и т. д. По этой причине вывод Верховного суда США, вне всякого сомнения, имеет самое непосредственное отношение к тому вопросу, который мы, к сожалению, только будем обсуждать, потому что сейчас мы, к сожалению, обсуждаем исчерпание на товарные знаки. Но вопрос исчерпания права на товарные знаки в США давно решен. В том случае, если вы размещаете на товарах этикетку, на которой написано, что этот товар не был произведен для США, — никаких проблем для ввоза не возникает. Только в том случае, если вы обеспечиваете соответствие качеству. Если качество не обеспечивается — соответственно, этот товар может быть запрещен.

Поэтому я предложил в качестве альтернативы действующей редакции новую редакцию статьи 1487 Гражданского кодекса РФ. В редакции, которая действует сейчас, пункт всего один. В новой появился второй пункт: «Правила пункта 1 не применяются к товарам, оборот которых может нанести вред деловой репутации правообладателя в силу изменившегося качества и потребительских свойств». Поэтому данный вопрос я учел.

**Калимуллин Т. Р.:** Все-таки о чем шла речь в деле — об авторском праве или о товарных знаках?

**Семенов А. В.:** Решение по делу *KIRTSAENG*, как и решение по делу «Омега» — это дело по вопросу авторского права. Но, подчеркиваю, это не значит, что доктрина исчерпания прав на товарные знаки у них отличается. Это не так. У них такая концепция называется доктриной первой продажи. То есть там она действует и на тот вид интеллектуальной собственности, и на этот.

**Шаститко А. Е., руководитель Центра исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС при Президенте РФ:** Насколько я понимаю, Вы хотите сказать, что в Америке существует международный принцип исчерпания прав на товарные знаки, но на авторские права не было принципа исчерпания, его ввели буквально в этом марте?

**Семенов А. В.:** Я не могу сказать, что там действуют какие-то принципы исчерпания по одной простой причине — право в англосаксонских странах прецедентное, формируется, в основном, соответствующими решениями высших судов, в данном случае Верховного суда США. По вопросу товарных знаков принцип исчерпания, т. е. допустимость ввоза товаров с законно нанесенным товарным знаком был ранее уже явным образом судами разрешен. А вопросы авторского права более чувствительные, поскольку всегда связаны с личностью автора, и он воспринимается как слабая сторона в этих спорах. Поэтому исчерпание прав на объекты авторского права всегда более консервативны, нежели исчерпание на промышленную собственность. Тем более решение Верховного суда по делу *KIRTSAENG*, который даже для объектов авторского права признал преимущество доктрины первой продажи над интеллектуальными правами, тем более сигнализирует о том, что во всех спорах будет взвешиваться, что важнее: право собственности на приобретенный то-

вар с прекращением обременения со стороны правообладателя или определенные претензии со стороны правообладателя. В этих случаях Верховный суд США будет становиться на сторону доктрины первой продажи.

**Кокорев Р. Е., исполнительный директор Ассоциации европейского бизнеса в РФ:** Если можно поподробнее по поводу снижения стоимости рабочей силы, я не понял, в чем связь. И о развитии какого малого и среднего бизнеса мы говорим?

**Семенов А. В.:** К сожалению, времени очень мало, мог бы много интересного, полезного рассказать. Вам, наверняка, известно, что в Европе есть инициатива — *Right to repair*, т. е. право на ремонт. Это была очень громкая история, которая начиналась еще в 2004 году. В рамках этого общественного движения все граждане Европейского Союза подписывались под петицией в Еврокомиссию, которая легализовала, в конце концов, это право на ремонт в соответствующем законодательстве. Речь идет о том, что малый и средний бизнес Евросоюза страдал в результате монопольных ограничений на запчасти.

Теперь про рабочую силу. Из чего складывается стоимость рабочей силы в РФ? Безусловно, это в том числе стоимость потребительской корзины. Помимо роста цен на естественные монополии, ЖКХ и прочие наши замечательные монополии, у нас почему-то создана еще одна монополия. Это монополия на продуктовую корзину, которая в развитых городах, промышленных центрах во многом формируется импортными товарами, потому что люди, которые в них работают, почему-то предпочитают импортные товары, если у них есть выбор и возможность их купить. В том случае, если вы сознательно для этого промышленного потенциала, высококвалифицированной рабочей силы, завышаете стоимость их потребительской корзины — очевидным образом это непосредственно сказывается именно на инновационных предприятиях — компа-

ниях, которые занимаются программированием, исследованиями, у которых достаточно большие расходы на зарплату, т. е. в составе компании работает очень большое количество программистов или еще кого-то. В этом случае вы естественным образом становитесь неконкурентоспособными со странами типа Индии, Китая и даже США, в которых стоимость этой же самой потребительской корзины намного ниже. Думаю, что вы как представитель Ассоциации европейского бизнеса, наверняка бывали в Европе, может быть, даже в США, также, как и я. Имели возможность непосредственно сравнить стоимость потребительских корзин в этих странах. Я их сравнивал и имею все основания предположить, что стоимость жизни в Москве, наверное, одна из самых дорогих.

Что касается развития промышленности, я могу сослаться на исследование, проведенные издательством «МакКинзи» в 2000 году, которое показало, что 39% валового дохода производителей автомобилей составили доходы от продажи запасных частей, и лишь 18% — от продажи автомобилей. Растет торговля именно вторичными товарами, т. е. приобретаемыми для последующего использования, а не для потребления. В этом секторе торговли политику по запрету параллельного импорта комплектующих иначе как государственным вредительством назвать нельзя. Потому что это приводит к тому, что норма прибыли по названным позициям в нашей стране не такая, как в Европе, 39%, а все 50%, а то и 60% валового дохода. По этой причине либерализация выровняет ситуацию.

Самое смешное — я не предполагаю, что структура рынка сильно изменится. Я не думаю, что крупные компании, которые и так занимают серьезную долю на рынке, вдруг каким-то образом ее лишатся, из-за того, что злые параллельные импортеры сейчас придут и всех завалят дешевыми товарами. Просто компании будут вынуждены вести себя более агрессивно, более динамично следить

за качеством, ассортиментом и ценой своих товаров, поддерживать их уровень не хуже, чем в Европе. Я считаю, что это в целом приведет к оздоровлению российского рынка, в том числе, как ни странно, к повышению конкурентоспособности. Потому что пока все эти протекционизмы приводили только к выращиванию «АвтоВАЗов» и прочих «эффективных собственников».

**Кокорев Р. Е.:** Я так и не понял. Если мы легализуем параллельный импорт, значит, корзина подешевеет, значит, мы должны будем снизить зарплату. Правильно?

**Семенов А. В.:** Я надеюсь, что это приведет к тому.

**Радченко Т. А.:** Коллеги, давайте перейдем к следующему докладу. Пожалуйста. Калимуллин Тагир Равилович.

**Калимуллин Т. Р.:** Добрый день, уважаемые коллеги. В своем докладе я хотел бы попытаться ответить на вопрос о том, какие риски ждет рынок электробытовой техники в случае легализации параллельного импорта.

Прежде чем начать говорить, я сделаю ряд важных оговорок. Первая оговорка касается того, что мы, дискутируя о параллельном импорте, должны говорить прежде всего о легально произведенных товарах, которые сделаны правообладателями, но введены на территорию Таможенного союза или России не самими правообладателями или уполномоченными лицами, а третьими лицами, так называемыми параллельными импортерами.

Вторая важная оговорка должна, на мой взгляд, заключаться в том, что в дискуссиях о параллельном импорте обязательно нужно вести речь о массовом сегменте и ни в коем случае не касаться премиального, не дай Бог, *luxury*-сегмента, доля которых не превышает 1%. Почему этого не нужно делать — потому что на этом рынке специфический механизм ценообразования, имеющий во всех странах мира определенную логику, которая отличается от массового рынка. Разумеется, когда мы ведем речь о парал-

лельном импорте, нужно приводить данные о массовом сегменте.

Следующая оговорка касается позиции Федеральной антимонопольной службы РФ, с которой мы полностью солидаризируемся. ФАС ставит во главу угла снижение цен. Мы солидарны с этой точкой зрения, мы тоже работаем на то, чтобы цены для российских потребителей, которыми мы сами являемся, были сопоставимыми с ценами других стран и чтобы эти цены не приводили к ценовой дискриминации российских потребителей. Но мы очень сильно расходимся с нашими уважаемыми коллегами из Федеральной антимонопольной службы в способах достижения этой цели. ФАС считает, что легализация параллельного импорта приведет к внутрибрендовой конкуренции, иными словами, к росту количества импортеров, и это приведет к снижению цен. Мы считаем, что в данном подходе заложена принципиальная ошибка, являющаяся следствием неверной гипотезы. Тот подход, который реализуется в настоящее время участниками рынка, уже ведет к той благой цели, которую ставит перед собой ФАС и которую ставим перед собой мы как участники рынка. Речь идет о том, что цена определяется объемом рынка, масштабом операций и снижением издержек за счет развития локального производства. В аудитории присутствуют профессиональные экономисты, и они не дадут соврать в том, что все три указанных фактора оказывают позитивное влияние на ценообразование на рынке.

Рынок электробытовой техники отличается уникальностью по отношению к другим рынкам. Я приведу данные о доле локального (российского) производства в ведущих сегментах рынка электробытовой техники, которые являются драйверами для всех остальных сегментов (стиральные машины, телевизоры и холодильники). Из всей продаваемой в России электробытовой техники 95% стиральных машин, 92% телевизоров и 80% холодильников производится в России. Более того, многие ло-

Таблица 2

Рынок	Объем рынка за 2012 г., млрд руб.	Доля «серого» рынка, %
Электроника	~ 1 200	10–30
Бытовая техника		~ 5–10
Мебель	~ 500	~ 50
Товары для дома	~ 820*	До 20
DIY		~ 40
Ювелирные украшения	~ 630	~ 50
Спорт и отдых**	~ 150	50
Товары для детей***	~ 440	55 — игрушки / 20 — товары для новорожденных

\* Посуда, текстиль, свет, хозтовары, инструменты / электроинструменты, товары для сада и пр.

\*\* Без учета одежды и обуви.

\*\*\* Без учета одежды, обуви и детского питания.

кальные производители уже начали импортировать собственную продукцию на территорию стран Таможенного союза и даже Евросоюза.

Я хочу обратить внимание присутствующей аудитории на тот факт, что пару лет назад в Российской Федерации локализовались *OEM*-производители<sup>10</sup>, производящие продукцию для правообладателей. Это такие компании, как *Foxconn* и *Jabil*. Получается, что российский рынок с точки зрения привлекательности является интересным, в том числе для *OEM*-производителей, модель которых основана, прежде всего, на производстве товаров для массового рынка. В противном случае они бы здесь не локализовались. Важное ограничение в дискуссии должно заключаться в том, что мы всегда должны иметь в виду, что не все бренды защищаются через таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности. Упомянутая сегодня компания *LG* не защищает свою торговую марку, а компания *Samsung* — защищает. Но оба производителя имеют производство на территории России. То есть их удовлетворяет практически на 100% локальный

<sup>10</sup> *OEM* (англ. *Original equipment manufacturer*) — сборка товара из типовых комплектующих.

спрос. Иными словами, прежде чем делать какие-либо выводы в отношении ценовой политики той или иной компании, нужно детально проанализировать механизм работы самой компании.

Наши уважаемые оппоненты исходят из предпосылки о том, что ни в коем случае нельзя смешивать тему параллельного импорта и контрафакта. Мы считаем, что эти темы связаны между собой. Обратимся к таблице 2.

Если мы обратимся к данным, которые нам предоставили участники рынка, то увидим, что рынок электробытовой техники является одним из самых «белых». И уж точно наш рынок «белее», чем рынок ювелирных украшений, спортивных товаров, товаров для детей и т. д. Тем не менее, даже несмотря на то, что брендам удалось локализовать производство, участниками рынка, в частности, ассоциацией «Ратек», были предприняты при помощи Федеральной антимонопольной службы огромные усилия, направленные на легализацию, прежде всего, таможенных операций. Тем не менее, даже в этом сегменте доля «серого» рынка присутствует. И мы обязательно должны иметь это в виду.

Как я уже говорил в начале выступления, финансовая модель рынка электробытовой техники основывается на нескольких прин-

ципах. Первое — на локальном производстве. Доля локального производства в настоящий момент составляет примерно 45%.

Второй базовый принцип заключается в том, что участники рынка, правообладатели, осуществляют, как правило, прямой импорт. То есть сами импортируют товары на территорию Российской Федерации, сами их растаможивают и продают здесь нам, торговым сетям и другим участникам рынка, за рубли. У нашей компании, например, нет валютного счета. Это означает, что мы не закладываем в цену товара валютные риски. Важно иметь в виду, что в 2002 году (дата, по поводу которой ведут споры) доля импорта на нашем рынке составляла 90%. На сегодняшний день она снизилась до 55%, в том числе доля прямого импорта, т.е. импорта, который осуществляют сами правообладатели, составляет 75–80%.

Следующий базовый принцип — на нашем рынке очень высокая конкуренция между брендами. И именно она является залогом снижения цен. Более того, на нашем рынке присутствует дефляция. Например, годовой уровень дефляции на телевизоры составляет 17%, на ноутбуки, смартфоны — 30%.

Последний принцип — рынок электробытовой техники является чрезвычайно прозрачным для всех. И эта прозрачность обеспечивается невероятным ростом рынка электронной коммерции, прежде всего, интернет-торговли. Существует большое количество ценовых агрегаторов, ведущим из которых является Яндекс-маркет, где мы можем выбрать любое предложение, которое сильно отличается по цене. Иными словами, рынок прозрачен для покупателя, и каждый покупатель уже сейчас имеет выбор в пользу того или иного продавца.

Иными словами, эта модель уже сейчас привела к тому, что на рынке сложились условия для снижения цен, которые базируются на двух вещах: на объеме реализации и локализации производства.

Рассмотрим примеры крупнейших инвесторов — производителей электробыто-

вой техники. Первый пример — это «СамсунгЭлектроникс-Рос» (Калужская обл.). Было инвестировано порядка 200 млн долларов в завод, плюс крупнейший в России склад 54 тыс. кв. м., куда поставляется вся продукция компании *Samsung*. Более того, как я уже говорил, осуществляется экспорт в Казахстан такой продукции, как жидкокристаллические телевизоры и мониторы.

«LG-электроникс» (Московская обл.) инвестировал 285 млн долларов. И он почти полностью закрывает российский рынок по таким категориям товаров, как жидкокристаллические телевизоры, холодильники, стиральные машины, и является лидером на сегодняшний день.

*Indezit* — крупнейшая компания. Инвестировала в завод и склад в Липецкой области 240 млн евро и собирается еще столько же инвестировать в ближайшее время. Производит холодильники и стиральные машины.

Очень простая вещь: если бы участникам рынка было выгодно импортировать в больших объемах продукцию, в том числе и этих производителей, они бы это давно уже сделали. Только почему-то все расчеты показывают, что выгоднее покупать у локальных производителей. Мы реализуем миллионы единиц, десятки миллионов единиц техники в год, и, имея хорошо налаженную логистическую цепь поставок, поверьте, мы бы давно уже перешли к параллельному импорту. Почему-то наша компания и наши конкуренты этого в больших объемах не делают. Вероятно, в основе этой бизнес-модели лежат экономические расчеты. И мы уверены в том, что наша бизнес-модель верна.

Теперь оценим влияние ВТО, оно очень простое и будет проявляться в том, что конечный уровень связывания ставок, ввозных пошлин снизится очень сильно: на холодильники до 12%, на стиральные машины до 10%, на телевизоры до 8%. Причем это будет происходить в течение ближайших двух лет, то есть очень быстро и на фо-

не роста стоимости рабочей силы, роста стоимости энергоносителей, роста расходов на транспортно-складскую логистику. Самое интересное заключается в том, что российские локальные производства становятся менее конкурентоспособными по сравнению со странами Восточной Европы и Украины по обозначенным выше причинам.

Легализация параллельного импорта приведет к нескольким важным последствиям. Первое — цена не упадет. Спросите у любого экономиста, что происходит при регулировании влияния на оптовое звено. Например, рынок горюче-смазочных материалов показывает, что снижение цен в опте не гарантирует снижение цен в рознице. Почему рынки сейчас должны вести себя по-другому? Речь идет о влиянии именно на оптовое звено, а не на розничную цену. Если вы хотите, чтобы цены снизились в рознице, то логически вытекает, что нужно регулировать розничные цены. Мы смеем надеяться, что об этом речь не идет. Из решения о легализации параллельного импорта следует очевидный вывод о том, что многие компании будут вынуждены переносить производство в соседние страны. Причем закрытие локальных производств будет происходить очень быстро. Есть примеры крупнейших брендов, не буду называть, они, правда, очень крупные, которые закрыли производство за два месяца. А решение принимали годами, по разным причинам. Таким образом, легализация параллельного импорта равноценна поддержке экономик других стран.

Поддержка государством параллельного импорта снижает инвестиционную привлекательность рынка. Самое интересное заключается в том, что даже российские локальные В-бренды начали производить на территории России товары, такие компании как *Supra*, *DNS* и др. Производят телевизоры, ноутбуки. Это сборочное производство, но все начинается именно с этих производств.

Потери бюджета мы оцениваем в 100–150 млрд рублей только по нашему рынку в первый год после легализации параллельного импорта. И очевидно, будет происходить отток капитала, так как закупочные операции сместятся в третьи страны, центры прибыли сформируются именно там. Уже в 2014 году можно ожидать оттока до 20 млрд долларов США.

Мы считаем, что легализация параллельного импорта не приведет к снижению розничных цен, на которое рассчитывают наши оппоненты. Снижение цен является результатом кропотливой многолетней работы на высоко конкурентном рынке, каковым и является рынок электробытовой техники.

Легализация параллельного импорта приведет к ухудшению конкурентной ситуации на товарных рынках, увеличению доли контрафакта, закрытию локальных производств, их переносу в третьи страны, повышению доли импорта, ухудшению собираемости налогов и сборов, снижению защищенности потребителей. Спасибо.

**Иванов А. Ю., директор департамента правовой политики и общественно-го развития Фонда «Сколково»:** Спасибо большое, коллеги. Я хочу немножко перевести дискуссию в правовую плоскость, потому что экономические расклады очень важны и интересны с точки зрения принятия государственных решений, но надо понимать, что мы имеем дело с правовой реальностью. И она как раз влияет на экономику в конкретной ситуации гораздо больше, чем иногда этого хочется. Хочу вернуться к истории возникновения проблемы запрета параллельного импорта.

В 2002 году внесена поправка Высшим арбитражным судом, чисто юридическим органом, который не проводит экономического анализа хозяйственной деятельности в России и мыслит исключительно правовыми конструкциями. И сама поправка внесена в логике правового регулирования интеллектуальной собственности. Мы

вообще говорим об институте интеллектуальной собственности, а вовсе не о таможенном регулировании, и не об аспектах, касающихся ограничения ввоза и вывоза товара из России. Мы говорим о чисто правовой конструкции, касающейся института интеллектуальной собственности. Это очень важно. Потому что если есть задача ограничения импорта в той или иной форме, то можно ставить задачу в плоскости ограничения импорта тех или иных категорий товара. Но если мы говорим об институте интеллектуальной собственности, а конкретно об исчерпании исключительных прав, то надо о ней говорить в правовом смысле. Потому что мы говорим о правовом институте. Поэтому я хотел перейти к проблематике чисто правовой и обратить внимание на то, что право — это ценностно ориентированная система, в которой есть иерархия защищаемых ценностей и в связи с этим строится соответствующая система институтов и правовых норм. Мы отталкиваемся от Конституции, идем вниз. У нас нормативная система, позволяющая придерживаться некоей логики и баланса в правовом регулировании. И когда эти логика и баланс нарушаются, тогда система разъезжается. И мы получаем те негативные эффекты, которые сейчас есть при запрете параллельного импорта, когда задача локализации производства решают за счет тотального изменения, мутирования, разрушения систем правового регулирования. Я поясню, о чем идет речь.

Поскольку право — ценностно-ориентированная система, то всегда Конституционный суд РФ сталкивается с проблемами объяснения того, почему та или иная норма введена, почему установлен запрет. И с такой проблемой столкнулся Конституционный суд в 2004 году. В частности, есть определение Конституционного суда РФ от 22.04.2004 № 171-О, в котором рассматривалось заявление, оспаривающее конституционность нормы, запрещающей ввоз брендированного товара в Россию малому предприни-

мателю. То есть малый предприниматель, который столкнулся с этой проблемой, обратился в Конституционный суд с вопросом: «Почему ограничивается право на предпринимательскую деятельность?». И Конституционный суд в ответ говорит: «Запрещение такого использования товарного знака правообладателем направлено на соблюдение международных обязательств Российской Федерации в области охраны интеллектуальной собственности».

Я очень долго искал. Не обнаружено таких обязательств, не существует. Нет таких обязательств, которые бы требовали от Российской Федерации устанавливать запрет на параллельный импорт, т. е. на ограничение ввоза маркированного товарным знаком товара в интересах правообладателя. Россия на себя таких международных обязательств не принимала. Значит, есть некая внутренняя логика. Конституционный суд, понимая это, тоже упоминает внутреннюю логику. Он говорит, что в Конституции РФ установлена норма части первой статьи 44, согласно которой интеллектуальная собственность охраняется законом. И решение Конституционного суда направлено на реализацию этой статьи. То есть он находит внутри конституционный баланс. В Конституции есть ряд норм, уравнивающих данный запрет, т. е. они позволяют этому запрету существовать.

Конституционный суд признает, что это правильная реализация статьи 44 Конституции РФ, которая ограничивает права начинающего, молодого бизнесмена. Конституционный суд говорит ему: «Вы в России расти не можете. Ваш бизнес будет уничтожен, потому что это необходимо в целях защиты здоровья, прав и законных интересов других лиц».

Вот два основания: реализация статьи 44 и некий баланс защищаемых конституционных ценностей. Так говорит Конституционный суд. Мы пытаемся понять, о чем же он говорит, какие ценности противопоставляет друг другу.

Мы понимаем, что все дискуссии относительно защищаемых Конституцией РФ ценностей и, соответственно, о системе правового регулирования сталкиваются с проблемой баланса. Потому что мы понимаем, что ни одна ценность не является абсолютной. И в конечном итоге мы должны понять, какие ценности чуть более важны для конкретного исторического этапа развития, какие менее.

Главная ценность, о которой говорит Конституционный суд, — это статья 44, часть первая, согласно которой каждому гарантируется свобода творчества, преподавания, а интеллектуальная собственность охраняется законом. Для Конституционного суда этого достаточно, чтобы признать параллельный импорт подлежащим запрету.

А теперь посмотрим, какие ценности он противопоставляет ценности статьи 44. Прежде всего, это право на использование своих способностей, имущества для предпринимательской и иной незапрещенной законом деятельности (часть 1 статьи 34 Конституции РФ). В данном случае это тот самый малый предприниматель, пытающийся ввести товары и лишенный бизнеса. Эта ценность была субординирована ценностью статьи 44.

Какая еще ценность? У нас есть много историй, я уверен, что коллеги из Федеральной антимонопольной службы могут рассказать, когда канавные стенды продавались в несколько раз дороже, т. е. затрагивается право граждан на охрану здоровья и получение медицинской помощи (часть 1 статьи 41 Конституции РФ), медицинская помощь должна оказываться в несколько раз дороже, медленнее, с худшим результатом, потому что у нас есть так называемая интеллектуальная собственность, защищаемая Конституционным судом, Конституцией России в части 1 статьи 44. Конституционный суд субординирует ценность — охрану здоровья.

У нас есть право на образование согласно части 1 статьи 43 Конституции РФ. Существует знаменитый кейс, рассмотренный недавно Конституционным судом США, я к не-

му еще вернусь, где речь шла об учебниках, о доступе к образованию, к знанию, которое распространяется через учебные книги.

И вот очень интересная другая ценность, которая ведет к интеллектуальной собственности. Мы знаем, что интеллектуальная собственность создается не на пустом месте. Она возникает в результате творческого процесса. Ценность создания интеллектуальной собственности Конституционный суд субординирует, т. е. подчиняет ценности коммерциализации интеллектуальной собственности. Объясню, о чем идет речь. Мы совместно с коллегами из ВШЭ, из Нью-Йоркского университета, Лондонского университета провели исследование, опубликовали его, оно есть на нашем Сколковском сайте. Мы провели опрос большого количества наших инновационных предпринимателей, компаний малого и среднего бизнеса, работающих в Сколково, пользующихся программами Фонда Бортника, компаний, участвующих в фондах, поддерживаемых РВК (Российская венчурная компания), — очень много компаний было опрошено. Практически все крайне недовольны существующим режимом поставки товаров в Россию. Товары, которые поступают в режиме запрета параллельного импорта, приходят с задержками, дороже, существует дискриминация по ассортименту. Инновационные предприниматели не могут работать в таком режиме. У них существенно снижается конкурентоспособность. Мы субординируем ценность создания новых объектов, собственно инновации ценностью коммерциализации уже существующих объектов. Понимаете, какая извращенная логика в этой системе правового регулирования. Не менее значимая ценность — это, конечно, ценность защиты конкуренции. Мы понимаем, что вот эту ценность более высокой насыщенной, энергичной конкуренции мы тоже субординируем задачам охраны интеллектуальной собственности.

Теперь о конституционных ценностях, которые, собственно, движут Конституци-

онный суд в данном случае, то есть о тех, которые он всем другим большим и важным историям противопоставляет. Это по большому счету одна ценность: статья 44 часть 1 — причем первая половина, первая фраза этой статьи относится явно не к охранительной части, а к охранительной относится второе предложение, которое абсолютно нейтрально: интеллектуальная собственность сохраняется законом. Что из этой нормы можно вытащить такого, чтобы установить какую-то супермонополию правообладателя? Для меня это загадка. И с точки зрения правовой логики мы вошли в ситуацию абсолютно нелогичного устройства правовых институтов, когда более масштабные и важные правовые институты: защита конкуренции или стимулирование инновационного развития, создание возможности для свободного предпринимательства и т. д., — все это подчиняется одной очень простой и нейтральной логике: интеллектуальная собственность охраняется законом. И что же в этой логике есть содержательного, в том, что интеллектуальная собственность охраняется законом? Не очень понятно. Когда говорим о товарном знаке, мы говорим не об интеллектуальном продукте, и тот же Конституционный суд в 2001 году сказал, что товарный знак — это, в общем-то, фикция, он не имеет смысла как продукт творческой деятельности — это чисто коммерческая история, которая является инструментом коммерциализации определенных инвестиций. То есть это даже не высокоуровневая категория, которая описывается в статье 44. В ней говорится, что интеллектуальная собственность сохраняется законом, а перед этим говорится о творчестве. И когда размышляем о товарном знаке, мы даже о творчестве не говорим. Конституционный суд в своем Определении от 20 декабря 2001 г. № 287-О прямо пишет: «Рыночная стоимость, приравниваемая к ним по предоставляемой защите как средство индивидуализации, зависит в первую очередь от призна-

ния этой продукции потребителем», а вовсе не о творческих усилиях, вложенных в создание этого товарного знака. И это, на самом деле, большая проблема, потому что мы оказались в ситуации, когда ценность локализации какого-либо производства или каких-то относительно небольших или даже значительных налоговых поступлений оказывается в системе правового регулирования значительнее и важнее, чем огромное количество других важнейших, фундаментальных правовых институтов. И я настаиваю на том, что это правовая дискуссия, а не экономическая, что подтверждают наши партнеры по цивилизованному миру. Например, люди, которые придумали принцип исчерпания исключительных прав. Верховный суд США создал концепцию так называемой доктрины первой продажи, или принцип исчерпания исключительных прав, в конце XIX века. И очень характерно, что в марте 2013 года Верховный суд США подтвердил ценность этой доктрины как фундаментальной основы для экономической деятельности. А принцип ограничения действия доктрины первой продажи он обозначил в своей внутренней, интеллектуальной и, прежде всего, правовой дискуссии как существенный фактор, ограничивающий свободу экономической деятельности и свободу инновационного творчества.

Я хочу привести кейс, который, собственно, и лег в основу доктрины первой продажи. Очень характерно, что интеллектуальная собственность — это все про знания. Вот два кейса о книгах. Последняя история, которую в марте этого года Верховный суд США рассмотрел применительно к интеллектуальной собственности, — об учебниках. А первая история, с которой началась доктрина первой продажи, была про замечательную книжку «Волшебник Изумрудного Города» (*The Wonderful Wizard of Oz*). Была компания *Bobbs-Merrill Company* (один из крупнейших издателей и на сегодняшний день в Штатах), которая продавала тогда книги так же, как сейчас наши замечатель-

ные продавцы электронной техники продают свои товары — через тотально монополизированные сети. Тогда, в конце XIX века это был важный товар, один из системных. Печатная книга имела ключевое значение для развития экономики и распространения знаний. А поэтому издательство диктовало свои условия всем торговцам. И они говорили: «Окей, продавайте наши книжки, но не дешевле, чем за доллар». В частности, книга «Волшебник Изумрудного Города» должна была стоить доллар. Издательство запрещало всем перепродавцам продавать за доллар — монополизировало полностью каналы поставок. Оно аргументировало так же, как сейчас обосновывают коллеги: «Это позволит нам повысить тиражи, увеличить объемы, локализовывать производства в Колорадо». То есть придумывали по сути те же аргументы, но цель преследовали простую — монополизировать каналы поставок. Они это сделали, и достаточно успешно — *Bobbs-Merrill Company* была одной из ключевых издательских групп в США в то время. Книги были популярные, но недостаточные. И вот два брата Исидор и Натан Штраусы купили партию этих книг и положили к себе в офис. Книги почему-то не очень продавались за доллар. Соответственно, братья скинули цену до 6 центов, по-моему, очень сильно, и все экземпляры ушли, освободили им складские помещения, чтобы они могли купить что-то другое. Компания *Bobbs-Merrill Company* подала иск и наказала братьев Штраусов. Первую инстанцию и апелляцию братья проиграли. Они пришли в Верховный Суд, и там в 1908 году было принято решение о том, что цена, установленная издательством для монополизации рынка, на самом деле блокирует оборот этих книжек и тем самым субординирует защиту прав на коммерциализацию интеллектуальной собственности к более важным задачам — демополизации рынка, развития конкуренции, доступа к знаниям и т. д. И хочу сказать, что господина Штраусы превратились сегодня в *Macy's*.

То есть, если говорим об экономических категориях, то иногда мы не можем подозревать, какой эффект окажет та или иная правовая ситуация. То есть следует быть последовательными в выстраивании правовой системы, а экономические последствия часто непредсказуемы. Кто такие были Натан и Исидор Штраусы в конце XIX века? Мелкие торговцы, которые на 34-й улице содержали микромагазин. Но только до тех пор, пока над ними доминировали огромные монополистические, дистрибьюторские сети, они оставались маленьким магазином. Как только перешли в пространство новой свободы, они превратились в крупнейшего ритейлера в мире на сегодняшний день. Это колоссальный экономический эффект для страны и общества. Поэтому я призываю к тому же, к чему призывал господин Шерман как сенатор, впервые в США предложивший антимонопольное, антитрестовое законодательство. Он говорил не только об экономических монополиях, а о том, что называлось тогда старофранцузским словом *mortmain* — «сухая рука». Так назывались участки земли, которые были исключены из оборота в силу определенных правовых ограничений. И эти легальные монополии на оборот, установленные ограничения на оборот очень сильно мешали развитию экономики постфеодального общества. От них было очень важно отказаться. Мы сейчас в сфере интеллектуальной собственности, к сожалению, получили легальные, вырванные из оборота сегменты за счет, казалось бы, уже не феодализма, а какой-то новой конструкции. Сейчас, мне кажется, наступило время опять переосмыслить ценность этих легальных монополий, в значительной степени блокирующих целые сектора экономического развития. И здесь я говорю не о цифрах, а о принципах. Мы видим, что наши инновационные компании страдают из-за того, что существует монополия. И глупо сравнивать обороты наших маленьких стартапов и обороты сетей дистрибуции электроники. Но важно сравнивать принцип. Мы хотим,

чтобы существовало больше активности, больше свободы для их предпринимательской деятельности и для развития, или мы хотим заблокировать ситуацию такой, какой она есть, и сберечь доходы, получаемые текущими монополистами. Мне кажется, что с точки зрения, прежде всего, правовой логики, не экономической, это порочно. А с точки зрения экономики, наверное, можно считать. Но важно, что в 2002 году вводили норму без всякого экономического обоснования, никто не считал. Тогда обосновывали исключительно этими *mortmain*, потому что тогда говорили: интеллектуальная собственность — это супермонополия, и она должна защищаться максимально. В 2002 году никто не дискутировал о потерянных объемах «челноками» или потерянных рынках торговцами. Никто это не обсуждал — обсуждали исключительно принцип. Тогда вводили по принципиальным соображениям, и убирать надо по принципиальному соображению. Спасибо.

**Поповичев А. В.:** Скажите, Вы дискутируете с Государственной Думой РФ, которая недавно приняла жесткие ограничения по распространению контента в Интернете? Или это к чему? Ведь вся эта лекция к товарным знакам, по-моему, не имеет отношения. То есть Вы считаете, что ограничения, принятые Государственной Думой РФ, на распространение контента в Интернете противоречат логике развития в Сколково?

**Иванов А. Ю.:** Вы знаете, нет. Не запутывайте, пожалуйста, коллег. Мы говорим здесь о сути интеллектуальной собственности, о принципиальной модели. Как в законодательстве Соединенных Штатов, так и у нас подход к исчерпанию исключительных прав — это принципиальный, системный вопрос института интеллектуальной собственности. И здесь нет разделения на авторское право, патентное право или другие подотрасли.

Дума, которая приняла закон об информационных сетях, ничего не сказала про запрет параллельного импорта. Мы сейчас

дискутируем о запрете параллельного импорта, об одной конкретной категории. Применительно к авторскому праву, патентному праву, праву на товарные знаки в Интернете у нас есть отдельная, выстроенная дискуссия, и там есть понятные «стейкхолдеры» (*stakeholder*) и своя логика. Но не надо путать два разных сюжета. Да, информационное общество и развитие информационных технологий приводит новые риски и новые возможности для развития интеллектуальной собственности. Но это абсолютно другая дискуссия.

**Поповичев А. В.:** То есть вот сейчас мы прослушали лекцию об авторском праве. И то, что принимала Дума, это вопрос авторского права и защиты авторского права, только в Интернете. В другой среде, но это авторское право, там решение принято законодателем. А нам говорят, что это не так. Потом нам начинают объяснять, что мы авторское право должны с товарными знаками сравнивать, но это две разные области права.

И в 2002 году это было не только юридическое, но и экономическое решение. Это было сделано осознанно. До этого были приняты решения тем же Высшим арбитражным судом РФ. И делалось это для защиты рынка, в том числе, от контрафакта. Поэтому, мне кажется, на сегодняшний момент не надо отбрасывать данную сторону, потому что мы дискуссию нашу строим из каких-то ложных посылок, мы замешали этот коктейль, нам про Америку рассказали. Давайте американцев спросим, пусть они расскажут, как у них жестко защищается внутренний рынок.

**Курдин А. А., доцент кафедры мировой экономики НИУ ВШЭ, руководитель Дирекции по стратегическим исследованиям в энергетике Аналитического центра при Правительстве РФ:** Коллеги, у меня следующий доклад. Давайте, потом вернемся к дискуссии и все обсудим. Мы все обсуждаем замечательные вещи. И все приводят какие-то свои аргументы — «за» или

«против» легализации параллельного импорта. Я сейчас пропущу даже, пожалуй, все вводные понятия. У каждого есть свои плюсы и минусы. За каждым плюсом и минусом стоит какая-то группа интересов.

Готовясь к этому круглому столу, я прочитал литературу за два года, что говорилось разными группами интересов, и Вы знаете, я пришел к выводу, что мы не продвинулись. Мы собрались здесь, в общем-то, не просто так. Дискуссий, на самом деле, было уже на эту тему много. Каждый из нас продвинулся по отдельности: отдельно продвинулись Минпромторг, ФАС, Европейский бизнес и так далее, но все мы вместе как будто бы остаемся на том же месте.

Здесь много уже говорилось о плюсах и минусах легализации параллельного импорта для представителей разных групп интересов, и те исследования, о которых сегодня упоминалось, они все-таки зачастую имеют тот или иной след какого-то влияния.

Допустим, есть компании, представляющие интересы иностранных производителей, у них получается больше минусов.

Сколько представляет отечественные инновационные компании, которые занимаются закупками, для которых нужно, чтобы цены очевидно снижались. Ну и, понятное дело, они говорят, что, если вы не легализуете параллельный импорт, нам будет плохо и мы закроемся.

Соответственно, и те иностранные компании, которые локализовались (легализовались) здесь и производят электробытовую технику, говорят, что если вы легализуете, то мы, наоборот, уйдем с вашего рынка. В таблице 3 представлено, чьи интересы затрагивает режим истощения интеллектуальных прав.

Коллеги, найти консенсус сложно, и предполагается, что у населения должны быть большие выгоды и издержки. Татьяна, а у нас есть кто-нибудь от населения сегодня? От населения никого нет.

Слышим ли мы голос населения? Ну, конечно, мы как-то будем, наверно, пытаться агрегировать интересы. Но произойдет ли такое агрегирование и будет ли оно эффективным независимо от интересов групп — пока сложно сказать. То же самое касается и госбюджета — пока, честно говоря, в дискуссии, в том числе в Правительстве, в открытом правительстве, Минфин особо замечен не был, поэтому говорить об оценках с этой стороны тоже сложно.

Мы имеем несколько противостоящих групп: иностранных производителей, отечественных производителей и некоторых органов власти.

Возникает вопрос, что же делать и какое будет принято решение. Появляется ощущение, что решение, в конце концов, будет принято исходя из того, кто первый

Таблица 3

Категории	+	-
Население	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен</li> <li>• Расширение ассортимента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение качества товаров и услуг</li> </ul>
Госбюджет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активизация импортной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приток контрафакта</li> </ul>
Отечественные производители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен закупок</li> <li>• Расширение ассортимента закупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен продаж</li> <li>• Конкуренция с контрафактом</li> </ul>
Иностранные производители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен закупок</li> <li>• Сохранение рыночной власти и повышение цен в верхнем сегменте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен продаж</li> <li>• Размывание бренда</li> <li>• Конкуренция с контрафактом</li> </ul>

дойдет до кабинета Игоря Ивановича Шувалова и сверху положит свое исследование, а ни чье-нибудь чужое. Хотя проведение того или иного исследования, в конечном счете, наверное, ничего не докажет. По крайней мере, сторонники не докажут противникам, а противники не докажут сторонникам. Поэтому о чем можно бы, наверное, подумать — о компромиссе: как бы сделать так, чтобы и Сколково у нас не закрылось, и производители электробытовой техники в Белоруссию не ушли.

На самом деле о компромиссе говорилось уже много.

1. Игорь Артемьев (руководитель ФАС) предлагал, а давайте мы сделаем для тех инвесторов, которые локализовали производство, исключение на 10–20 лет. Большой срок. Но это тема для обсуждения.

2. В некоторых странах существуют разные режимы исчерпания для разных отраслей, для различных сфер деятельности. То же один из вариантов диалога.

3. Наконец, вполне возможно, что какие-то компании, если будет принято решение в их пользу, допустим, принимаются решения о сохранении запрета параллельного импорта, но в ответ на это иностранные производители принимают на себя какие-то ограничения, которые позволяли бы стимулировать конкуренцию.

Это то, что может быть предложено в качестве компромисса.

Наконец, поскольку мы не можем очевидно оценить, что у нас будет с контрафактом, как у нас будет действовать таможенная служба, то может быть нам имеет смысл предпринять пилотный проект и посмотреть, собственно говоря, что будет получаться.

Еще раз обращаю ваше внимание на вопросы, которые мы сдавали, и я надеюсь, что в ходе дискуссии будут высказаны еще мнения, которые позволят каким-то образом прийти к консенсусу, потому что решение надо уже принимать, а не дискутировать, чем мы занимаемся уже два года. Спасибо.

**Дынин А. Е., руководитель проектов аналитического центра «Форум»:** Уважаемые коллеги. Я хотел бы еще раз подчеркнуть и призвать вас выступать именно с точки зрения попытки нахождения компромисса. Мне кажется, что нет смысла сейчас спорить, нужен параллельный импорт или не нужен. Мне это напоминает дискуссии, которые длились 18 лет в России по поводу вступления в ВТО. Начиная с 1980-х годов, собирались круглые столы и говорили «ВТО нужен, ВТО не нужен». В итоге 18 лет вступали-вступали, вступили и выяснилось, что ничего не произошло: ни плохого, ни хорошего. То же самое с параллельным импортом. Нужно понимать, что рано или поздно, скорее рано, чем поздно, в той или иной форме параллельный импорт будет разрешен. Это неизбежно — мы просто туда плавно идем или ползем. Поэтому давайте не становиться на крайние позиции, а попытаться искать компромиссы, то есть решать, как мы к этому параллельному импорту будем идти, чтобы по дороге не нарушить интересы инвесторов, вложившихся в нашу страну на долгий или не на очень долгий срок, потому что инвестиционная привлекательность — это важно. Мы инвесторов очень долго и мучительно привлекаем к себе, и, конечно, нельзя их спугнуть.

В связи с этим мне понравилась мысль об исключении режима для инвесторов, локализованных в России, потому что нелокализованные также защищены запретом параллельного импорта. Вы спросите публику. Народ ждет, когда кто-нибудь уже обуздает жадность компании *Apple*, которая продает здесь телефоны по тысяче долларов, а в Америке — по 499. Что здесь *Apple* вложил? Что он тут инвестировал? Кого мы будем защищать? Итак, прошу искать компромиссы. Спасибо.

**Волчкова Н. А., ЦЭФИР:** А можно задать вопрос Тагиру Равиловичу? Почему тот, кто инвестировал сюда и локализовал производство, уйдет после того, как будет разрешен параллельный импорт?

**Калимуллин Т. Р.:** Они уйдут, потому что, как только появится масса непонятных игроков на рынке или даже понятных, первое время в локальном производстве не будет информации о том, каков объем рынка. Непонятно, из каких каналов компания *LG* или *Samsung* будут получать информацию об объеме рынка. Это раз.

Во-вторых, автоматически произойдет снижение продаж, но это понятно. То есть когда у вас появляется на рынке тысяча, ну, допустим, сто новых импортеров, которые замещают предложение простым импортом, основанным на маркетинговом паразитизме, локальному производителю нечего делать — у него падает доля, доля локального производства прежде всего. И если доля падает до определенного уровня, при котором себестоимость производства оказывается нерентабельной, что делать, они же не могут производить себе в убыток.

**Волчкова Н. А.:** То есть локализованный производитель боится конкурентов со своим таким же товаром, привезенным из-за рубежа. Мы речь сейчас об этом ведем?

**Калимуллин Т. Р.:** Нет, он не боится этой конкуренции. Он просто-напросто не выдержит этой конкуренции.

**Волчкова Н. А.:** Не выдержит конкуренции со своим же, собственно, товаром.

**Калимуллин Т. Р.:** Да.

**Волчкова Н. А.:** Этот же производитель продает там, и он перенесет туда производство.

**Калимуллин Т. Р.:** Тут есть другой аспект, проявляющийся в том, что эти параллельные импортеры будут с высокой вероятностью оптимизировать свои издержки, в том числе, и с помощью незаконных схем оптимизаций. Понимаете, да? Мы все оперируем на территории Российской Федерации и знаем рыночные реалии, при которых у нас доля «серого» рынка существенно, достаточно велика.

**Волчкова Н. А.:** То есть у официально-го *Samsung*'а меньше возможностей оптимизировать свои процедуры? У них меньше

возможностей нанять лучших юристов, лучших финансовых менеджеров и оптимизировать?

**Калимуллин Т. Р.:** У *Samsung*'а, у локальных производителей упадет объем внутреннего производства. И это будет способствовать закрытию производств, вот и все.

**Волчкова Н. А.:** А цену он снизить не сможет?

**Калимуллин Т. Р.:** Про цены я не знаю. Это уже дело производителей, и с высокой вероятностью параллельный импорт окажет негативное влияние на рентабельность всей компании в целом.

**Семенов А. В.:** Тагир, извините, один уточняющий вопрос возникает. У вас локализация, в основном, идет про крупную технику, да?

**Калимуллин Т. Р.:** Совершенно верно, потому что цифровую технику, к сожалению, как бы мы этого ни хотели, производить на территории России нельзя. Я объясню: причина простая. Дело не просто в желаниии производителя — когда мы работали над проектом *Samsung*'а, нам губернатор задавал вопрос: а не хотели бы вы локализоваться, так как производство совсем иного уровня, потому что рядом с производством должны разместиться на небольшом удалении еще 30–40 поставщиков.

**Семенов А. В.:** Как в Китае, в общем, кварталы должны рядом жить. Тогда у меня вопрос. Дело в том, что я немножечко внешнеэкономической деятельностью в детстве занимался, и что такое контейнер 40-кубовый, как его загружать и как вообще все общие издержки раскладываются на единицу продукции с точки зрения объема и веса, я примерно понимаю. И ясно, что привезти тысячи телефонов *Samsung* намного проще, чем тысячу холодильников *Samsung*. Соответственно, ясно, что с логистической точки зрения этот барьер на вход в Российскую Федерацию крупной бытовой техники, в общем-то, каким-то образом естественно защищает от такого огульного импорта этой техники из других стран. Насколько это

логичное предположение с моей стороны, именно по этой причине в качестве объектов локализации выбиралась именно такая крупногабаритная техника?

**Калимуллин Т. Р.:** Мне кажется, есть небольшая ошибка в Вашем заключении — расстояние в тысячу километров не является расстоянием, а именно такое расстояние между Липецким заводом и аналогичными производствами, находящимися сейчас в странах Восточной Европы.

**Семенов А. В.:** Этот фактор, на Ваш взгляд, вносит такой естественный барьер, он не вносит, мне казалось, что вносит?

**Калимуллин Т. Р.:** Я не понимаю Ваш вопрос, можете уточнить?

**Семенов А. В.:** Внимательно посмотрев на объекты локализации, я обратил внимание, что речь идет только о крупногабаритной технике. Это означает, что у вас есть помимо чисто таможенного барьера, еще и естественно-логистический барьер. В один контейнер больше сорока не войдет. И, соответственно, ввозить эти холодильники в больших объемах из-за рубежа просто нерентабельно. Поэтому локализация сборки крупногабаритных телевизоров и подобных вещей имеет смысл, потому что одно дело везти упакованный готовый телевизор в картоне, со всеми делами, и совершенно другое — привезти панельку и здесь все на месте прикрутить и упаковать. То есть объем единиц телевизоров в контейнере резко увеличивается — та самая *OEM*-упаковка. Поэтому у меня вопрос, нет ли здесь еще вот этого фактора, что локализация, на самом деле, связана просто с естественным барьером?

**Калимуллин Т. Р.:** Вполне возможно, что такого рода зависимость есть, ее нужно дополнительно изучать, но, мне кажется, что тут зависимость все-таки нового плана. Есть рынок и есть спрос на определенные виды товаров. Если спрос достигает определенного уровня, при котором локальное производство становится рентабельным — производители это делают. Если этой зависимо-

сти нет, то в тот же контейнер можно впихнуть десятки тысяч мобильных телефонов, но тем не менее у нас рынок еще не такой, при котором его локальное производство стало бы выгодным.

Хотя первые признаки, говорящие о том, что даже производство цифровой техники у нас становится интересным, уже есть. Я говорил о компании *DNS*, они развивают пока небольшой сегмент — собственную торговую марку ноутбуков. И это направление очень конкурентное, я не хочу сказать, что именно так и произойдет, но есть вероятность, что локальное производство ноутбуков другими производителями тоже в ближайшем будущем станет интересным.

**Радченко Т. А.:** Коллеги, давайте перейдем к дискуссии.

**Онищук А. В., президент Ассоциации РАТЭК:** Позвольте две ремарки.

Во-первых, по поводу исследования Сколково — вы знаете, мы крайне благодарны коллегам, потому что Сколково это не только их проект, это проект всей нации. И мы видим, что, в общем-то, они сами внутри себя ищут проблемы и ставят перед собой задачи. Согласно исследованию Сколково основная проблема для резидентов, и не только для людей, занимающихся исследованиями, — это таможенные сложности. Как мы понимаем, в законе о Сколково предусмотрена функция таможенного брокера в Сколково, то есть это огромные задачи, связанные с решением таможенных сложностей. Второе — сроки поставки. Это вторая крупная проблема, потому что в России очень маленький спрос на лабораторное оборудование, лабораторные химические реактивы и прочее. Это не товары народного потребления. И опять же задача Сколково — развивать этот рынок. Чем больше будет лабораторий, тем меньше сроки поставки, и дешевле, т. е. это прекрасная перспектива.

И эти, и все остальные проблемы не касаются параллельного импорта, но и каче-

ства тоже не касаются. Относительно качества исследования мы, откровенно говоря, немного обескуражены, потому что на все вопросы более 40% респондентов затрудняются ответить. На вопрос: с вашей точки зрения существует ли запрет параллельного импорта, оправдан он или нет? — затрудняюсь ответить 37%. На вопрос: с вашей точки зрения, будет принято решение легализации — это хорошо или плохо? — затрудняюсь 41%. Для страны, хорошо или плохо? — 37% затрудняются ответить. И все законы социологии говорят о том, что на основании подобных ответов делать однозначный ответ о том, что параллельный импорт — зло или добро — очень сложно. Это первое.

Второе, что касается поиска компромисса, поиска каких-то возможных специальных условий для инвесторов. По нашему мнению, это направление деятельности может столкнуться с трудностями, связанными с нормами ВТО, что, возможно, будет рассмотрено как создание преференций для отдельных лиц или отраслей. Россия — член ВТО, и создание преференций запрещено.

Мы глубоко еще не вошли в эту тему, но уже на пути. И нам кажется, что нельзя будет создать такой комбинированный принцип исчерпания права, где одни субъекты будут защищены, а другие нет. Но даже если теоретически это, предположим, нам удастся, мы не совсем понимаем, как это все будет администрировано, потому что сегодня завод выпускает одну номенклатуру, а завтра — другую, послезавтра — третью. То есть нужно будет каким-то образом постоянно вносить изменения, информировать об этом таможенно, что с такого-то числа ноутбуки этого бренда не защищаются, а фотоаппараты этого бренда защищаются — мне кажется, это крайне сложно.

И последнее, о чем хотел бы сказать, я абсолютно солидарен с коллегами, которые говорят о том, что в нашей стране и у меня, как у гражданина, как у представителя народа, есть серьезные трудности во взаимоотношениях с автодилерами

и взаимоотношениях со всем, что касается моего автомобиля, его ремонта и обслуживания. Анатолий сказал, и я зашел на этот сайт, замечательный, замечательная программа европейская — это передовой опыт гражданского общества в Европе *Right to repair*. Это прекрасно, вы зайдите на этот сайт. Граждане Европы за то, чтобы им дали возможность выбора, — отремонтировать у авторизованного дилера или не у авторизованного. Это замечательно. Что касается вообще темы автозапчастей и ремонта — конечно, это проблема. Так она решена в Европе! Коллеги, в Европе уже несколько лет действуют определенные ограничения на этом рынке. Приняты европейские директивы, которые ограничивают вертикальные соглашения — автодилер, поставщик автозапчастей и т. д. Приняты прекрасные нормы, согласно которым многие компании имеют доступ к автозапчастям, монополизация автомобильных производителей на этих рынках практически устранена. Давайте идти по этому пути. В антимонопольной службе есть соответствующий экспертный совет. Давайте поможем коллегам — членам этого экспертного совета развивать конкуренцию на этом рынке. Причем это все можно сделать и без изменения принципа исчерпания прав. Вот тот компромисс. Мне кажется, это было бы нам всем полезно, потому что, действительно, проблемы существуют на этом сегменте рынка. Спасибо.

(муж.) Я не хочу сейчас занимать ту или другую позицию. Я стараюсь сохранить некий непредвзятый подход. Хочу сказать следующее: принцип национального исчерпания прав, на самом деле, в нашем законодательстве не проведен и не доведен до конца. А именно: за пределами законодательного регулирования лежит гражданский оборот тех брендированных изделий, которые были ввезены как бы для личного потребления. И самый такой яркий рынок — это автомобили. Я не понимаю, зачем государство билось и вводило таможенные пошлины для подержанных иномарок и ма-

шин старше 5–7 лет. Если и бороться с ними, то можно опять-таки исходя из принципа национального исчерпания прав, а именно любой оборот автомобиля, который был ввезен неуполномоченным дилером, должен быть запрещен по линии регистрации в органах ГИБДД. Хочешь продать автомобиль, который был ввезен неофициальным дилером, пожалуйста, предъяви полномочия от владельца бренда. Я считаю, что если мы остаемся на принципе национального исчерпания прав, то нам нужно достроить законодательство в этом отношении и в этом плане. Это первое.

Второе — любому комиссионному магазину, куда ты отнес какое-то изделие с брендом, пожалуйста, предъяви, где ты его купил и как его ввез. Если не можешь предъявить, никакой комиссионный магазин у тебя на реализацию это изделие не возьмет. Или мы по этому принципу идем до конца, или мы думаем, как его изменить. Вот и все. Спасибо.

**Иванов А. Ю.:** Хочу отреагировать на критику нашего исследования. На самом деле, мы старались быть очень объективны в оценках, поэтому в тех ситуациях, где люди говорят «затруднюсь ответить», мы писали, что они «затрудняются ответить», ровно так, как это было. И мы даем свое объяснение этой ситуации.

На самом деле, ситуация очень хорошо показывает уровень дискурса, уровень обсуждения проблемы. Оно очень запутано. Коллеги, представляющие интересы правообладателей, я условно говорю, дилерская часть, постоянно оперируют правовыми категориями таможенно-регуляторной сферы: импорт или контрафакт. А люди, сталкиваясь с какими-то проблемами, их атрибутируют конкретным ситуациям, в которых они оказываются. И поэтому у нас очень большой разрыв между тем, как люди говорят о проблемах, и экономико-правовыми категориями. У нас множество кейсов. Говорят, что поставки в 2; 1,7; 2,4 раза дороже. Поставка несколько месяцев вместо двух дней.

Это просто перечислено — конкретные интервью брались у компаний. Таких примеров очень много. Но когда их спрашиваешь: параллельный импорт как институция, если его разрешить, повлияет это на ситуацию или нет, то, конечно, в большинстве случаев говорят «мы не понимаем, о чем речь».

Для нас было очень важно показать, что уровень дискуссий сейчас, к сожалению, разодранный, разорванный. Мы говорим о проблеме, имеющей колоссальное количество следствий, но нам был так навязан этот дискурс, что мы сознательно отделяем причину от следствий. То есть коллеги говорят о принципе исчерпания исключительных прав, который является фундаментальной основой для регулирования оборотов интеллектуальной собственности в стране, и в то же время постоянно уходят от того, чтобы дискутировать его в правовом ключе, а переходят к каким-то мелким, с точки зрения масштаба регулирования, вещам, связанным с локализацией производства и т. д. И именно этот разорванный, разодранный дискурс и приводит к ситуации, что большинство людей не в курсе. Нам, действительно, надо заниматься популяризацией этой проблемы. Хочу отметить колоссальную роль Федеральной антимонопольной службы в этом вопросе. В настоящее время идет процесс агрегации социального интереса. Вот если мы переведем это к населению и правильно объясним, что является причиной этого «зла», минуты не пройдет, как население выйдет на миллионный митинг и скажет: «долгой запрет параллельного импорта». Это я вам гарантирую.

Теперь хотел бы прокомментировать ситуацию относительно тех проблем, которые мы выявили в ходе исследования, и предложить, как их решать. Действительно, огромное количество людей говорит о таможенных ограничениях. Но давайте задумаемся, они говорят о таможене и применительно к ввозу брендированного товара. Мы на таможню возложили несвойственную государственному органу функцию защиты частного

интереса. То есть таможня в этой ситуации превратилась в инструмент разрешения частноправового спора, что вообще не должно быть ее предметом. Ведь когда таможенный орган встречает на границе какой-либо объект, он смотрит на эту вещь, но не спрашивает, ворованная она или нет, может она в споре находиться, может быть, есть и виндикационный иск относительно этой вещи, и в каком-нибудь суде рассматривается. Он не требует представить документ от производителя этого товара, о том, что право собственности отчуждалось надлежащим образом. Таможенник не требует показать всю цепочку поставок. Он этим не занимается. Вы можете ввезти ворованный товар: приехать в Америку, украсть его и ввезти в Россию. И таможня будет игнорировать этого «вора». Здесь другой вопрос — при интеллектуальной собственности мы накладываем на таможенню абсолютно несвойственные публичному органу функции по контролю. И, кстати, Сколково не имеет изъятия, касающегося ТРОИС, и полномочия таможни. Мы не можем освободить наши инновационные компании от этого бремени, которое наложили на оборот инновационной продукции, в том числе и потребительской тоже. В замечательном исследовании, которое коллеги сделали в 2011 году с командой Вадима Валерьевича Радаева, есть прекрасная цифра — там написано, что задержки товаров по ТРОИС'у, т. е. по подозрению на контрафакт, составляют 60% всех задержек. Представляете себе, какое бремя публичное мы кладем на таможенню, чтобы оно обслуживало интересы нескольких дилеров. То есть фактически финансируем через налоговые поступления работу таможни, которая занимается обслуживанием частного интереса нескольких дилерских компаний и, может быть, локальных производителей.

**Косенков Д. В., директор департамента корпоративного управления и правового обеспечения *Enter LLC (Связной)*:** Очень хорошо, что мы сейчас о таможене

с вами заговорили, о свойственных, несвойственных функциях, потому что проблема контрафакта в стране — это проблема нашей правоохранительной системы в целом. И если мы легализуем параллельный импорт и на территорию Российской Федерации пойдут товары с абсолютной схожестью, то ни таможня, ни полиция, ни иные органы правоохранительной системы не будут иметь достаточно инструментов, чтобы препятствовать их ввозу. Здесь звучали призывы вести разговор в юридической плоскости. Если мы ведем диалог в плоскости юридической и на опыт США ссылаемся, то я бы, коллеги, на самом деле обратил внимание на правило Левера, действующее в США, о котором сегодня еще никто из уважаемых юристов не упомянул. В соответствии с ним может быть запрещен параллельный импорт товаров, которые физически и материально отличаются от товаров, авторизованных правообладателем для реализации в США. Это значит, что производитель имеет право установить определенные свойства товаров: физические, материальные, маркетинговые и какие угодно, свойства упаковки данного товара, которые должны продаваться на территории Соединенных Штатов Америки и препятствовать ввозу таких же товаров с территории других стран. Если мы говорим о ценах и проникновении более дешевых товаров на территорию страны, также необходимо отметить проблему не только холодильников. Например, на рынке Польши существует проблема — цены падают в пол, крупные производители *FMCG* в борьбе за цену снижают качество товаров, и нам необходимо подумать о том, что с территории этих государств на территорию Российской Федерации буду проникать товары с низким качеством по отношению к тем стандартам качества, которые на территории Российской Федерации установлены законом.

Теперь, если говорить о конкуренции, наша компания не так давно, развивая проект

«Энтер» (*Enter*), вышла на рынок Интернета. В общем-то, мы сейчас реально видим в Интернете ситуацию, при которой малый бизнес, в принципе, не может развиваться и конкурировать законно с этим количеством товаров, типа китайских *iPhone's* и т. д. В принципе, на сегодняшний день проблема параллельного импорта, если говорить о рынке интернет-торговли, напрямую влияет на конкуренцию, только с обратной стороны. Если легализуем параллельный импорт, мы вытесним здоровую конкуренцию, и движение нормальных товаров на рынке, и соблюдение потребительских прав, потому что огромный процент — практически 100% товаров, ввезенных параллельным способом на территорию Российской Федерации, попадающие в Интернет и в торговые сети, не проходят обязательной сертификации, декларирования и не соответствуют нормам, указанным в действующем законодательстве.

**Поповичев А. В.:** Я могу дополнить, спасибо большое. Но я хотел сказать о другом. Вопрос очень простой, коллеги постоянно манипулируют. Мы говорим об экономике, а они говорят, что надо говорить о законе. Мы говорим о законе, они говорят, что надо говорить об экономике. Поэтому я к экономике хотел вернуться, коль у нас риски для инвесторов. Хотя коллеги говорят о том, что параллельный импорт не влияет на уровень контрафакта и проникновения контрафакта в страну — на самом деле, очень даже влияет. Сегодня почему-то нам в пример не приводили государство Израиль, а обычно Израиль упоминают как самый выдающийся пример открытости на международном рынке. Кстати, никто не говорит, что в Израиле нет ни одного производства, я имею в виду, крупными международными компаниями не построено, есть только локальные производства отечественных израильских производителей. Может быть, поэтому и не построили. Но когда Израиль начал активно продвигать международный принцип исчерпания исключительных прав, у них, по ста-

тистике, уровень контрафакта поднялся в 11 раз. А Израиль за это время вошел в восьмерку стран по распространению контрафактной фармацевтической продукции впервые, а по оценкам влиятельных ассоциаций, занимает 12-е место в мире по распространению контрафакта. Поэтому мы можем, конечно, отбрасывать этот факт и говорить, что такого не будет, и это не имеет никакой корреляции, но на самом деле, это влияет. Поэтому я бы хотел сказать: по оценкам двухлетней давности, которые делала ВШЭ, рынок контрафакта составляет минимум 900 млрд рублей в Российской Федерации, т. е. чуть более 30 млрд долларов. Он вырастет, я думаю, в ближайшие 2–3 года в зависимости от категории. А я бы объединил: за счет легализации параллельного импорта у нас от 15 до 30% официального производства будет замещено контрафактом и параллельным импортом.

И коллеги забывают отметить, что во всех странах защита рынка, собственно говоря, строится от защиты потребителя. Вводится принцип исчерпания прав и, в основном, он идет именно от защиты прав потребителя, от некачественных и некондиционных товаров. Купить в больших количествах продукцию за рубежом, чтобы обеспечить полностью российский рынок параллельным импортом, невозможно, по одной простой причине: нельзя такие партии товаров закупать:

1. Производитель не будет продавать напрямую.

2. Крупные дилеры не будут продавать напрямую потому, что они своим дистрибуторским соглашением ограничены регионом продажи. В Европе это разрешено, эксклюзивная дистрибуция называется.

Поэтому где параллельный импортер может взять этот товар — на складах уничтожения, стоках. Уничтожит партию лот-товара, ввезет, и у нас пропадет главный фактор — обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации, потому что, не дай Бог, произойдет какая-то проблема

на заводе, производящем пищевую продукцию в Европе, мы никогда этот товар внутри страны не найдем потому, что прослеживаемость товара идет по товарной партии, которую параллельные импортеры — очень легальные ребята — почему-то всегда стирают. Поэтому я не знаю, какие миллионы уйдут у нас на проблему безопасности, но когда потравятся, выйдут другие миллионы и спросят, кто разрешил.

**Сосоев М. А., помощник депутат Лукасова:** Первое, что я хотел сказать, по поводу доклада «М. Видео». Немножко не сошлись цифры: в докладе говорилось о том, что местное производство локализовано на 80–95%. Плюс к этому мы добавили 65, 55% официального импорта. И к нему еще добавили 5–10% параллельного импорта. То есть по кругу получилось порядка 160%, что, в общем, явно перебор. А на самом деле импорт в России составляет где-то процентов 5–10 и из этого официального импорта параллельный импорт — процентов 5. То есть параллельный импорт от всего производства, скажем, конкретной продукции составляет не больше 0,5%. Поэтому параллельный импорт, даже если он вырастет до процента после его легализации, никак не повлияет ни на какие инвестиции. И все страхи и «страшилки» про то, что все инвесторы убегут из-за того, что параллельный импорт вырастет с 0,5% до 0,6%, совершенно, мне кажется, не актуальны.

Другой вопрос относительно того же телефона *Samsung*, который стоит 10 долларов, скажем, по себестоимости. В магазине города Сеула он продается за 100 долларов, у нас — за 500. И когда эти телефоны кладут в контейнер по 20 тысяч телефонов, и доставляют сюда, мы не понимаем, почему компания, производящая их за 10 долларов, продает их за 500. Вот это нам до сих пор непонятно и, соответственно, позиция «М. Видео», которые говорят, что мы только и делаем все для блага народа, для того, чтобы снизить цены, тоже не выглядит достаточно честной.

Что касается выступления от Сколково — вот на это определение Конституционного суда, мне кажется, не стоит обращать внимания, его писал секретариат, а не судьи, поэтому оно совершенно не актуально.

Алексей Юрьевич здесь хотел сказать простую вещь, что право — это представления о здравом смысле и справедливости. То есть право — не изобретение юристов, какие-то там сложные нормы, которые обычный человек не понимает, а юрист отучился пять лет и начал вот этой тайной владеть. На самом деле, это просто здравый смысл и справедливость. И когда правообладатель говорит: «Я произвел этот товар и я продал его, я получил за него деньги, я наклеил свой товарный знак, и это нарушает мои права на товарный знак, и я хочу наказать вот того импортера, конфисковать у него товар, взыскать штраф и вообще ему пожизненно запретить привозить мои товары» — это явное нарушение здравого смысла. В тех ситуациях в экономике, когда здравый смысл нарушается, экономика начинает работать, скажем так, плохо.

Что касается правила Левера в США, действительно, есть такая статья в Американском кодексе, номер 133.23, она передо мной: «Ограничение серого импорта». Запрещен «серый» импорт товаров, категорично отличающихся по своим свойствам, но маркированных тем же товарным знаком, только в одном случае: этот запрет действует, если импортер не наклеил на товар этикетку о том, что данный товар отличается от товара, производимого в Соединенных Штатах. Если наклеил, никто не имеет права запретить ввоз товаров, даже материально и физически отличающихся от того, что производится в США. Вот это, я даже не могу сказать, ограничение.

Теперь что касается европейских производителей, которые якобы ничего не продают импортерам. За рубежом, в Европе параллельными импортерами называют себя *Duty Free*. Это не в нашем представлении магазины *Duty Free*, а большие компании,

торгующие, скажем так, без пошлины, фактически это параллельные импортеры. И если вы приедете на выставку в Канны, которая проходит в сентябре-октябре, — она так и называется *Duty Free* — вы увидите, как все производители потребительских товаров обхаживают вот этих параллельных импортеров и всем их продают. Почему они это делают? Потому что параллельный импортер, или компания *Duty Free*, не клянчит ни рекламных бюджетов, ни отсрочки платежа, они платят, и все производители рады с ним работать, просто об этом не любят говорить.

**Поповичев А. В.:** Можно одно уточнение о правиле Левра. Оно по-другому гласит. Там написано, что необходимо нанести наклейку, где будет написано, что этот товар не был произведен для распространения на территории США и не рекомендуется производителям для продажи на территории США. Это две большие разницы. В Америке такой товар продать фактически невозможно.

**Авдашева С. Б.:** Коллеги, спасибо большое. Я хотела бы выдвинуть очень простой тезис — вопрос о параллельном импорте, в принципе, очень тяжелый, и мы, честно говоря, здесь запутываем его еще больше.

Потому что мы, как мне кажется, все время спутываем два вопроса: 1) есть ли польза или вред от ограничения параллельного импорта, соответственно, 2) перевешивает ли польза или вред, когда государство принимает усилия для ограничения параллельного импорта.

Один простой вопрос. В тех странах, где действует международный режим исчерпания прав собственности, там что везде существует параллельный импорт? Правильный ответ — нет. Почему нет? А совершенно правильно, на самом деле, коллеги нам говорили — потому что производители в договоры со своими дилерами включают пункты, препятствующие или продаже большого объема, или продаже в какие-то другие регионы. То есть, действительно, в контрак-

тах с системой дистрибуции «защиты» эти ограничения на параллельный импорт. Всегда ли это хорошо там с точки зрения общества? На самом деле, европейская комиссия в делах по конкуренции 50 лет с этим бьется. Где-то хорошо, где-то плохо — единого ответа нет. Но в том случае, когда это делается на деньги правообладателей, до известной степени это право правообладателей.

Значит, что происходит в России с этой точки зрения, звучит немножко смешно, как будто у нас правообладатель — это слабая сторона, и российскому бюджету, извините, не на что больше тратить деньги, как только защищать компании *Nestle* и *Perrier*, как будто бы они не могут защититься сами, хотя они прекрасно могут, и справляются с этим в других странах, ограничить параллельный импорт в тех случаях, когда он не выгоден с точки зрения коммерческих интересов компаний. Оправдано ли это, я не уверена ни в том, что это оправдано, ни в том, что это не оправдано. Можно рассуждать так: коллеги, у нас такой ужасный инвестиционный климат, Россия вообще такая чудовищная страна, что мы будем просто всем миром защищать правообладателей. Собственно говоря, по сути, ведь мы это делаем с «отверточными» производителями. С «отверточниками» делаем именно это — мы создали для них крайне благоприятный климат беспрецедентными ограничениями на ввоз подержанной техники. Это подход.

Но, вообще говоря, для экономиста всегда вопрос простой, а может, все-таки мы тогда чуть-чуть больше приложим усилий для совершенствования нашего инвестиционного климата, чтобы не нужны были такие безумные компенсационные меры для правообладателей. У меня ответа нет, потому что нет общих цифр, но некоторые соображения.

**Шапочка Е. Е., исполнительный директор, аналитический центр «Форум»:** Мы решили проверить аргумент о том, что будем за деньги налогоплательщиков охра-

нять частную интеллектуальную собственность. Провели несколько интервью с высокопоставленными сотрудниками таможенной службы. Оказалось, что нет никакой разницы, проверяют они по вопросу контрафакта или параллельного импорта. Список один, и они проверяют, делают абсолютно одни и те же действия. То есть если и завтра им сказать «не проверяйте по вопросу параллельного импорта», они будут делать абсолютно те же действия: смотреть список ТРОИС, проверять на контрафакт, звонить производителю и говорить, что здесь есть признаки контрафакта, а здесь их нет. То есть они не видят никакой разницы, поэтому аргумент, что мы увеличиваем нагрузку на таможенную самую таможенную не принимается. Спасибо.

**Кокорев Р. Е.:** Во-первых, я хотел искренне поблагодарить аналитический центр при Правительстве за возможность такой дискуссии. Я хотел бы обратить внимание, что эта дискуссия представляет особую ценность в смысле того, что предпринята, может быть, одна из немногих попыток сегментировать данную проблему, о которой мы говорим. Мы обсуждаем сегодня не просто параллельный импорт, а риски для инвесторов, говорим не обо всей проблеме: не о том, что право есть ценностно-ориентированная система. Дискутируем не о выращивании бананов в Сибири, так сказать, а о рисках для инвестора. Я участвую в этой дискуссии практически 4 года уже, она скатывается все время на те же рельсы, у нас одни и те же участники. Это неплохо, но с другой стороны, вот эта попытка — и есть то, что мы хотим внести нового, так сказать, проанализировать риски для инвесторов. Сегодняшняя дискуссия должна нам дать ответ, есть ли такие риски для инвесторов, тех инвесторов, которых приглашало в нашу страну ее высшее руководство, о чем мы говорили на Петербургском экономическом форуме, на других форумах. Такие риски есть. Велик ли список таких рисков? У меня, по крайней мере, 14 пунктов.

Я не буду сейчас все их озвучивать. За каждым из них стоит серьезный риск. Можно ли от этого отмахнуться? Давайте сегодня решим вопрос, так ли нам важны инвесторы или не так важны, можно ли от этого отмахнуться или нет. За этим стоят миллиарды и миллиарды долларов инвестиций, которые осуществлены здесь, начиная, в том числе, и с 2002 года.

Мне представитель Министерства промышленности говорил о развитии индустриального ландшафта в Калужской области. Что там было до 2002 года, вы вспомните. Когда пришел первый инвестор в Калужскую область? Вспомните 2005, 2006 годы. Как раз время для принятия стратегических решений, начиная с 2002 года.

Уважаемый Алексей Юрьевич говорил о том, что было принято решение без просчета экономических последствий. Не знаю, кто тогда принимал такие решения без просчета. Я сомневаюсь, что экономических расчетов никаких не было.

Но на этой логике сказать: «Давайте забудем о всех рисках и инвесторах и вернемся в исходное состояние, а дальше проанализируем ситуацию» — по крайней мере, нецелесообразно.

Второй вопрос. Здесь опять говорится о снижении стоимости рабочей силы, о создании рабочих мест и т. д. Все эти риски перечислены. Поверьте мне, эта дискуссия выглядит далеко не профессиональной. Риски существуют, риски огромные!

Никто не говорит о том, что сейчас все рухнет одновременно, и в этом наше счастье. Но мы говорим о модернизации российской экономики, и сейчас крупнейший экспортер готовой продукции из России, за исключением сырья, именно готовой продукции — это иностранный инвестор шинной промышленности (не буду называть компанию), который создал производство в Санкт-Петербурге, в Ленинградской области и который отсюда экспортирует российские шины по всей Европе. Я хочу обратить на это внимание. Результат деятель-

ности не знаю. Но должно ли Министерство промышленности заботиться о развитии промышленного производства в Германии? Не уверен, что российское Министерство промышленности должно развивать производство в Германии и Финляндии.

Должно ли Министерство заботиться о развитии промышленности в России? Абсолютно уверен. Должно ли прислушиваться к рискам инвесторов и голосу инвесторов? Абсолютно уверен. Мы благодарны Министерству промышленности за такую позицию. Должна ли развиваться конкуренция в России? Без сомнения. Мы всячески поддерживаем ФАС и другие органы в этом направлении.

Давайте сегодня проанализируем эти риски. Мы не будем говорить о юридической конструкции. Или давайте проведем другой семинар и порассуждаем о юридической конструкции. Мы пришлем сюда представителей, которые будут говорить о юридических составляющих. Великолепная дискуссия! Давайте поговорим о других рисках — социальных. Прекрасно, пришлем специалистов по социальным. Мы сегодня говорим о рисках для инвесторов.

Давайте на этом сконцентрируемся — это мой прямой призыв. Остальное все изложено в нашем меморандуме и в том исследовании, которое мы сейчас делаем, тоже будет цифровой материал. И последнее, к чему хочу призвать: давайте оперировать цифрами и выводами корректно.

Если нам в каком-то смысле нравится исследование Радаева, а в каком-то не нравится — пожалуйста, любые цифры можно цитировать. Процитируйте вывод, который сделал Радаев по итогам своего исследования.

Я помню, на одном из совещаний в декабре 2011 года этот вывод был воспринят так: «Ну, это высшая школа КВН. По заказу инвесторов делалось исследование». Почитайте вывод, там написано и о том, каково будет снижение цены, будет ли оно, не будет? Но я не хочу сейчас в это углубляться.

Сегодня — риск инвесторов. Давайте, об этом говорить. Спасибо

**Кашеваров А. Б., заместитель руководителя ФАС России:** На самом деле, мы исследуем вопрос: «Насколько возможно тем или иным режимам вмешаться в права правообладателей и их нарушить?». Я приведу два примера. Здесь, может быть, этот поправочный коэффициент позволит, в какой-то мере, ответить на вопрос. Это все из нашей антимонопольной практики.

К нам обратился однажды производитель достаточно известной марки часов с очень интересной проблемой, в которой мы разбирались, скажем так, достаточно длительное время. Суть в итоге свелась к тому, что один из наших малых предпринимателей покупал оригинальные часы недорого, где-то в эквиваленте 40–100 долларов, потом вынимал оригинальный механизм, оригинальный циферблат и помещал их в золотые и платиновые корпуса, а затем продавал их в четыре — пять раз дороже.

Правообладатель был против такого вмешательства в товар и повторного введения его в оборот в таком виде. Это одна реакция правообладателя. Но другая реакция правообладателя на другом рынке вот для таких действий не кажется не нормальной.

Возьмем тот же автомобильный рынок и тюнинг. Тюнинг часов оказался противоправным, тюнинг автомобиля — нормальное явление. Вот на это может быть или не быть согласие правообладателя. Но когда товар введен в оборот и когда не происходит никакого вмешательства со стороны в произведенный правообладателем товар, здесь мы начинаем дискутировать о правомерности или неправомерности ограничений, с которыми сталкиваемся. По крайней мере, из всех примеров, которые приводились по стоимости товаров в Российской Федерации и за рубежом, мы имеем точно одно противоречие экономическим законам, которые содержатся в «Капитале» К. Маркса, там прекрасная диагностика экономики. Я не говорю о том, что там замечатель-

ные пути лечения прописаны «экономикам», а диагностика там совершенно точная. Ответьте, пожалуйста, на вопрос: «Почему у нас в стране товары на 300%, на 400%, иногда на 500% дороже, чем в других странах, и, тем не менее, приток товаров на территорию Российской Федерации ограничен? И не происходит естественного снижения цен в связи с увеличением предложения?».

Это, видимо, обусловлено тем, что мы живем в таком правовом режиме, который позволяет выстроить шлюз, как в любой водной артерии, и не дать перетекать воде, а в данном случае капиталам или товарам между теми или иными юрисдикциями, т.е. между теми и другими странами. Потому что в противном случае мы жили бы исключительно по экономическим законам, и предложение когда-то снизило бы цену. Если предложение не снижает цены, значит проблема и история вопроса в другом, именно в том правовом режиме, которым мы сами для себя сейчас определили. Мы сейчас начинаем анализировать действительно риски, связанные с соблюдением/несоблюдением норм при вступлении в ВТО, также нам приводят примеры из ГАТТ, нарушаем мы или не нарушаем.

Пока наш анализ, действительно, еще не завершен, я с Александром Васильевичем согласен, мы как раз продолжаем исследовать. Пока риски не видятся, потому что тогда нужно оценивать налоговое освобождение для локализованных производств. Является ли это преимуществом в национальном режиме? Противоречит ли нормам ВТО или не противоречит? Такая преференция абсолютно идентична той, о которой говорят наши уважаемые коллеги, я их даже оппонентами не называю, потому что мы, видимо, как профессиональные боксеры в 15 раунде, ходим в обнимку давно. Так что есть что еще проанализировать, но, по крайней мере, на данный момент, на наш взгляд, проблема не кажется такой острой, позволяющей отвергнуть тезис сохранения

национального режима для инвесторов, которые пришли в Российскую Федерацию. Проблема не кажется такой острой, чтобы, соответственно, изменение национального режима исчерпания прав могло привести к закрытию производств.

При этом мы говорим, что это вполне администрируемая вещь. Если оппоненты говорят, что это не администрируемая вещь, тогда, извините, вся работа, которую проводит Минпромторг, с точки зрения локализации, администрирования этой локализации — это не надлежащая работа, с чем мы в принципе не согласны. Потому что это уже устоявшаяся практика, не вызывающая у рынка вопросов, и здесь есть на что опираться.

Мы полагаем, что этот опыт вполне может быть использован в данной части. При этом мы говорим также о следующем — если какой-то бренд хочет развивать производство в Российской Федерации, и Артемьев про это уже публично говорил, пожалуйста, можно применять процедуру инвестиционных соглашений и прописывать все циклы так же, как и в локализацию. Только сделать еще предцикл для раскрутки бренда, когда сюда будет завозиться продукция в том же национальном режиме, но со всеми обязательствами, которые в этом соглашении можно прописывать. То есть все это администрируемое на самом деле.

Я в данном случае не вижу тех рисков, о которых говорят. Я также благодарен Александру Васильевичу, он эту тему сегодня затронул. Фактически мы можем говорить и обсуждать следующую тему: «Насколько возможно администрировать те преференции в этом сохранении национального режима исчерпания прав или невозможно их администрировать?». Это уже другой уровень дискуссии. Мы, надеюсь, продвигаемся. Потому что до сих пор мы говорили: «Для инвесторов мы сохраняем национальный режим». Нам говорят: «Риск для инвесторов — это то, что они отсюда уйдут». И ни-

как не реагировали на сохранение национального режима для инвесторов, когда мы это предлагали.

Сейчас, я полагаю, если мы переходим в эту плоскость дискуссии, она более конструктивна, нежели выбор механизмов защиты для тех, кто вложил деньги в Российскую Федерацию из числа иностранных инвесторов. Поэтому в данном случае, я думаю, сегодняшняя дискуссия нас продвигает дальше, чем мы были до сегодняшнего дня. Спасибо.

**Волчкова Н. А.:** Я хотела обобщить о рисках инвесторов, о которых много говорили. Я специально задавала вопрос: «В чем риск инвесторов, что они локализовались, а теперь возьмут и уйдут?». Был приведен аргумент о том, что упадет доля рынка. Но тут же мне говорят о том, что закупить за рубежом большую партию товара, привести сюда легально будет невозможно в силу дополнительных ограничений взаимоотношений правообладателя. Это значит, что на легальном рынке не будет проблем для локализованного производства с точки зрения объемов продаж.

В чем действительно могут быть риски? Нам важны две вещи: цена и количество. Если локализованные производители уйдут, они уйдут из-за того, что упадет цена. Но это означает, что они пришли сюда и локализовали свою продукцию, потому что их привлекала та цена, которая защищена именно этим техническим барьером запрета на параллельный импорт. Если это цена, то это означает, что о никакой модернизации локализованного производства речи особо-то и не идет.

Сюда приходят технологии, которые выживают только при этой высокой цене, причем при тех производственных технологиях и издержках производства в России. А к нам приходят заведомо убыточные технологии, и ни на какой зарубежный рынок это локализованное производство выйти никогда не сможет, просто потому что оно там будет неконкурентоспособно.

Более того, если речь идет о населении, которого, как говорили, здесь нет. Если мы выйдем на улицу сделаем случайную выборку и спросим людей: «Как вы считаете, качество локализованной продукции и качество этого же производителя, этого же товара, но произведенного в Польше, в Италии, в Германии, выше или ниже?». Я думаю, ответ более-менее очевиден, здесь будет гораздо менее неосведомленных людей. А то мы сами не покупаем товар и не смотрим, кто же его производитель. Поэтому это вопрос о том, кто сюда пришел.

Запрет заведомо приводит к нам в страну не самые эффективные технологии. И не ставят, конечно, работать над снижением по нагрузкам производительности.

Относительно ВТО. Дело в том, что, действительно, здесь нужно крайне внимательно смотреть. Если речь идет о том, чтобы вывести из-под разрешения параллельного импорта именно локализованную продукцию, то здесь будут проблемы с ВТО, потому что вы обязательно введете туда некоторые численные ограничения. Вы же не скажете: «Локализация любая». Пришел, посадил офис — вот у меня локализация. Вопрос в том, что локализация обязательно будет касаться некоторых численных ограничений, а, соответственно, создавать разные условия для различных импортеров и инвесторов. Плохая идея, поэтому скорее возможно искать более нейтральные пути этого компромисса.

Относительно наклейки. А почему наклейка не может быть на товаре? Этот товар получил разрешение правообладателя, а этот товар — нет. Клеится на таможне, товар находится на рынке в России. И у вас уже меньше проблем. В этом случае столкновения с интересами ВТО, правилами ВТО не будет. Здесь скорее более нейтральные, нежели направленные исключения, найти нужно для того, чтобы не было проблем ни с ВТО, ни с созданием условий для не самых лучших производителей, которые

конкурентоспособность российской экономики не поднимут.

**Кокорев Р. Е.:** Я просто ремарку должен сделать, извините, пожалуйста. Я конкретно сказал о том, что крупнейший экспортер готовой продукции — это иностранная компания, локализовавшая здесь свое производство и поставляющая шины в Германию, во Францию и т. д. Поэтому речь не идет о каких-то производствах, которые здесь совершенно неконкурентны.

Мы как-то немного сужаем или ограничиваем дискуссию. Не говорим только об инвесторах, которые сейчас здесь находятся, а о тех, которые могут прийти в Россию или не придут.

Таким образом, легализуем параллельный импорт? Вкупе со вступлением в ВТО, при современном курсе рубля? Вы фактически говорите: «Импортируйте в Россию, везите сюда все что хотите, продавайте здесь. Мы готовы все это потребить». Пожалуйста, если это позиция государства — прекрасно! Скажите инвестору на Экономическом форуме в Петербурге: «Везите сюда все».

Последний пример. На прошлой неделе встречался с делегацией потенциальных заинтересованных инвесторов, в составе которой представитель штаб-квартиры и два товарища по виду не европейцы (один индус, другой китаец — представители производств, созданных этой компанией в этих странах, в странах БРИК). Они рассматривают главный вопрос: «А стоит ли идти в Россию?». Или мы будем поставлять заводы в Китай, в Индию — там у нас недозагруженные мощности. Давайте импульс, привозите, продавайте. Хорошо, это будет тоже соответствующий импульс инвесторов.

**Радченко Т. А.:** Спасибо. Последнее выступление.

**Уланов А. Ф., Министерство промышленности и торговли:** Здравствуйте. Я предыдущую коллегу хочу поддержать, что спор ушел в правовую плоскость, а мне хочется сказать именно об инвесторах и о производстве. Я для себя пометил по результатам,

что в целом параллельный импорт, особенно не контролируемый, противоречит нашей стратегии развития страны и промышленности, и в частности автомобильного сектора. Дело в том, что реальные локальные производства, которые имеются в России, в основе правильны стратегически, фундаментально, потому что они стимулируют развитие промышленного сектора и государства к переходу от экономики, ориентированной на экспорт сырья и импорт товаров, к высоко технологичной инновационной экономике.

Любое локальное производство, размещенное в России, в частности автомобильное, дает не только дополнительные рабочие места, оно замещает импорт собственным производством, которое находится на территории России. Если взять автомобиль, то одно место в автомобильной промышленности дает 15 мест другой промышленности.

Хочу сказать по поводу правильной/неправильной локализации и о не очень конкурентных локальных производствах, находящихся у нас в России. В этом году мы с проверкой были на заводе *Hyundai*, находящемся в России, в Санкт-Петербурге, он занял первое место в 2012 году по всем показателям среди всех заводов *Hyundai* в мире. Причем там по большей части не корейский менеджмент (только два человека), а наши.

Это как раз развитие интеллектуальное, развитие производства в России. Спасибо.

**Радченко Т. А.:** Спасибо. Я думаю, что мы на этом завершим дискуссию. Предлагаю закрыть круглый стол коллегам.

**Шапочка Е. Г.:** Разрешите, я еще несколько слов скажу. Я хочу чуть-чуть вернуться назад, может быть, всю поляну описать, где мы сейчас находимся. Сейчас параллельно идут несколько глубоких консалтинговых исследований по вопросам параллельного импорта, которые коллега из ФАС упоминал. Есть еще несколько исследований, и мы очень надеемся, что они

создадут ту базу, которой нам не хватает, доказательную базу, потому что до определенного момента стороны оперировали больше опытом, чем данными.

Относительно задачи, которую поставил министр Абызов перед Проектным центром. Мы попытаемся и проанализировать структуру цены, и посмотреть, откуда берутся такие разрывы в цене между товарами, которые ввозятся в Россию и продаются на рынках, где они производятся. Ищем сотрудничества с любыми заинтересованными сторонами в этом вопросе.

Далее задачи, поставленные Абызовым, касаются попытки построения факторной модели воздействия параллельного импорта на различных, скажем так, «стейкхолдеров» и экономические процессы. Задача очень трудная, в этой связи реальна как раз та идея, которую упоминали, — пилотные проекты либо местной локализации, где это воз-

можно, либо по товарной категории. Мы этот вопрос изучаем. И здесь тоже, если есть интересные, которые могут поделиться своим мнением: будет это работать/не будет, в каких отраслях или областях это можно сделать — мы будем благодарны за ваши идеи. Последний вопрос, который мы сегодня обсуждали, поставленный Игорем Ивановичем Шуваловым, — выполнение обязательств РФ перед инвесторами, которые локализовали свое производство. Мне кажется, мы сделали первый шаг. Следующий шаг — выстроить понятную и подкрепленную данными систему аргументации. В конце августа, по поручению Игоря Ивановича, необходимо провести публичное обсуждение на площадке Открытого правительства.

Очень надеюсь, что с сегодняшнего дня до конца августа мы действительно продвигаться всеми силами в этом обсуждении. Спасибо.

**Гарашенко Н. Н.**, канд. экон. наук, докторант кафедры стратегии предприятий КНЭУ имени Вадима Гетьмана, г. Киев, Украина, [ngarash@gmail.com](mailto:ngarash@gmail.com)

**Коцюба А. С.**, канд. экон. наук, доцент кафедры стратегии предприятий КНЭУ имени Вадима Гетьмана, г. Киев, Украина, [Alex.Kosta.54.1@gmail.com](mailto:Alex.Kosta.54.1@gmail.com)



## ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ПЯТИ СИЛ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ НЕЧЕТКИХ МНОЖЕСТВ

*В статье изложены результаты инструментальной адаптации модели пяти сил конкуренции в отрасли М. Портера на базе аппарата нечетких множеств. Проанализированы содержательные и структурные характеристики модели, представлен механизм агрегирования исходных данных, рассмотрены альтернативные методы распознавания оценок уровней сил конкуренции, выявляемых при использовании предлагаемого подхода, в рамках экспертной качественной шкалы. На материалах отрасли поставок электроэнергии Украины проиллюстрировано практическое применение исследуемой модели.*

**Ключевые слова:** модель М. Портера, пять сил конкуренции, фактор конкуренции, отрасль, стратегия, нечеткое множество, лингвистическая переменная.

### Введение

На сегодняшний день понятия стратегического управления прочно вошли в ментальные модели руководителей и специалистов предприятий стран постсоветского пространства, а разработка и реализация стратегии все с большей степенью осознанности рассматривается ими как необходимое условие успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. В то же время свою актуальность сохраняет проблема инструментальных средств, которые бы обеспечивали эффективную поддержку подготовки и принятия стратегических решений.

Еще не получила достаточного развития мысль, что теоретические конструкции стратегического управления должны стать объектом специального экономико-математического моделирования. Вместе с тем представляется очевидным, что повышение эффективности практического использования многих инструментов в рамках данной научно-практической отрасли возможно именно путем доведения их до уровня математических моделей.

Согласно результатам концептуализации стратегии предприятия, проведенной одним из ее ведущих теоретиков Майклом Портером, стратегия предприятия всегда конкурентно контекстуальна, т. е. обоснованная

стратегия должна быть тесно увязана с конкурентным окружением предприятия. Это предполагает необходимость формирования четких, всесторонних и глубоких представлений об отраслях, в которых функционирует предприятие, анализ и оценку конкуренции в них.

Одним из базовых инструментов анализа конкурентного окружения предприятия для целей стратегического планирования является модель, предложенная М. Портером, которая, исходя из своего содержания, получила у него название «Пять сил конкуренции в отрасли».

Модель пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера (сокращенно — модель М. Портера), впервые опубликованная в 1979 г. в журнале *Harvard Business Review*<sup>1</sup>, получила широкую известность и стала одной из визитных карточек школы позиционирования в современном стратегическом управлении<sup>2</sup>.

В настоящее время модель пяти конкурентных сил является, пожалуй, самым популярным инструментом анализа конкуренции в отрасли, как с точки зрения практического использования, так и в плане дальнейшей теоретизации. Согласно данным соответствующих исследований<sup>3</sup> по критериям научной точности, прикладной адекватности и уровня осведомленности западные теоретики ставят данную модель на 1, а практики — на 2 место среди 14 наиболее распространенных инструментов стратегического управления.

Суть идеи, положенной в основу модели пяти конкурентных сил, состоит в том, что текущее и перспективное состояние конкуренции в отрасли определяется следую-

ми пятью базовыми факторами или силами:

- собственно конкуренцией между предприятиями-операторами данной отрасли;
- влиянием (властью) поставщиков;
- влиянием (властью) потребителей;
- влиянием (властью) производителей товаров-заменителей;
- угрозой появления новых конкурентов (влиянием потенциальных конкурентов).

Пять базовых факторов, согласно М. Портеру, являются ключевыми детерминантами, задающими динамику отрасли, и обуславливают рыночную позицию отдельно взятого в ней предприятия-оператора, участника данной отрасли.

Соответственно, при формировании стратегии предприятия необходимо разрабатывать комплекс мер, направленных на сопротивление влияниям указанных факторов. В конечном счете, по мнению М. Портера, уровень прибыльности компании во многом определяется тем, насколько эффективно она противодействует выделенным в его модели конкурентным силам<sup>4</sup>.

Различными авторами предпринимались попытки модифицирования модели М. Портера путем введения в нее дополнительной силы или сил, также определяющих, по их мнению, конкуренцию в отрасли. В частности, в таком качестве предлагались влияние товаров-компонентов<sup>5</sup>, государственное регулирование, история развития отрасли<sup>6</sup>. В публикации за 2008 г., представляющей собой обновленную версию статьи, в которой впервые была сформулирована модель пяти сил отраслевой конкуренции, Майкл Портер уделил этому вопросу специ-

<sup>1</sup> Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. №2. P. 137–145.

<sup>2</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. — 72 с.

<sup>3</sup> Marcus A. The Diffusion of Strategic Management Frameworks / Marcus A., Goodman R., Grazman D. // *Advances In Strategic Management*. Vol. 12b. P. 115–145.

<sup>4</sup> Портер М. Е. Стратегія конкуренції; Пер. з англ. А. Олійника та Р. Скільського. К.: Основи, 1998. — 390 с. С. 46.

<sup>5</sup> Brandenburger A. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation / A. Brandenburger, B. Nalebuff. N. Y.: Business, 1996. — 185 p.

<sup>6</sup> Oster S. M. Modern Competitive Analysis. New York: Oxford University Press Inc, 1999. — 434 p. P. 49.

альное внимание. В ней он утверждает, что влияние комплементарных товаров и услуг, так же, как и государственное регулирование, история отрасли, инновации, проявляются через выделенные им пять сил конкуренции опосредованно, определяя их как частные или составляющие факторы<sup>7</sup>.

Результат стратегического анализа конкуренции в отрасли в рамках модели М. Портера может состоять в формировании соответствующей системы оценок сил отраслевой конкуренции, определенных для текущей ситуации или в некоторой перспективе. Формально такую систему оценок можно представить в виде пятиместного вектора, компоненты которого отображают оценки уровней соответствующих сил конкуренции.

### **Предпосылки для инструментальной адаптации модели М. Портера**

Детальное рассмотрение характеристик модели пяти сил конкуренции в отрасли позволяет констатировать следующее.

1. Каждый из пяти базовых факторов отраслевой конкуренции, которые выделяются в модели, представляет собой интегрированное образование и является результатом совокупного действия определенного перечня подчиненных по отношению к данному фактору факторов. Подчиненные факторы, по сути, детализируют структуру соответствующих базовых факторов. Исходя из этого, их целесообразно называть составляющими факторами.

Характер связи между составляющими и базовыми факторами таков, что большинство составляющих факторов соотносятся лишь с одним базовым фактором. Наряду с этим имеют место ситуации, когда один и тот же составляющий фактор определяет

более одного базового фактора конкуренции. То есть, в соответствии с современной методологией теории принятия решений, структура факторов анализируемой модели образует неполную доминантную иерархию<sup>8</sup>.

2. В отличие от базовых факторов отраслевой конкуренции, перечень которых в модели М. Портера жестко зафиксирован, наборы составляющих факторов в разрезе отдельных конкурентных сил строго однозначно в рассматриваемой модели не закрепляются. Это обусловлено особенностями механизма функционирования различных отраслей.

Общий оптимизирующий принцип формирования наборов составляющих факторов должен быть таким: факторы набора должны достаточно полно представлять соответствующую силу конкуренции, но при этом в совокупности не представлять данную силу избыточно. То есть площадь общего спектра действия различных факторов набора должна быть сведена к минимуму.

3. Как силы конкуренции, так и многие образующие их факторы могут быть оценены лишь качественно. Указанное обстоятельство обуславливает обращение к искусственным приемам при оценивании количественно неизмеримых факторов. Общая идея таких приемов состоит в сопоставлении качественным факторам некоторой количественной балльной шкалы. Однако, как показывает практика, использование для оценивания качественных параметров искусственных количественных шкал во многих случаях оказывается малообоснованным и в конечном счете малоэффективным. Описательное качественное мышление по своей природе континуально. Изначальная неадекватность дискретных количественных шкал для моделирования качественных оценок эксперта не только приводит к потере

<sup>7</sup> Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 86–87.

<sup>8</sup> Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1991. — 224 с. С. 25.

определенной части информации, содержащейся в этих оценках, но и является источником чисто технической дефектности такого подхода.

Заметим, что даже при решении тех управленческих задач, параметры которых предполагают количественное описание, закономерно возникает вопрос о качественной интерпретации уровня данных параметров. Это связано с тем, что именно качественная «лингвистическая оценка действует на человека как внятный сигнал и наилучшим образом побуждает его принимать решение»<sup>9</sup>.

4. Влияния различных составляющих факторов на общий для них базовый фактор конкуренции, а также различных базовых факторов на совокупный уровень конкуренции в отрасли в целом являются взаимно неравноценными. То есть различные факторы некоторого иерархического уровня вносят неодинаковый вклад в формирование соответствующих факторов более высокого уровня.

Насколько можно судить из обзора различных источников по рассматриваемой проблематике<sup>10</sup>, вопрос сравнительной зна-

чимости составляющих факторов конкуренции пока еще остается своеобразной «фигурой умолчания». В то же время проведенный авторами указанных работ углубленный анализ воздействия, как отдельных составляющих факторов, так и их различных наборов, на состояние и динамику отраслевой конкуренции, создает определенные предпосылки для его результативного исследования.

Таким образом, наряду с несомненной плодотворностью и достаточно глубокой проработанностью концептуальной схемы, на которой базируется модель пяти сил конкуренции в отрасли, она допускает дальнейшее совершенствование, которое способно повысить эффективность ее использования.

Совершенствование рассматриваемой модели в направлении ее инструментализации может быть осуществлено через привлечение формализаций качественных шкал и построение механизма агрегирования результатов качественного оценивания исходных данных модели. Реализация двух указанных мероприятий позволяет прийти к возможной инструментальной адаптации модели М. Портера, т.е. сформулировать ее как экономико-математическую модель, предполагающую ее непосредственное использование как управленческого инструмента.

Ранее авторами данной публикации была предпринята попытка инструментализации модели пяти сил конкуренции в отрасли М. Портера на основе аппарата нечетких

<sup>9</sup> Недосекин А. О., Фролов С. Н. Лингвистический анализ гистограмм экономических факторов [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_040703.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_040703.doc).

<sup>10</sup> Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. P. 78–93; Anderson P. Managing Through Cycles of Technological change / P. Anderson, M. L. Tushman // Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings [edited by M. L. Tushman, P. Anderson]. 2nd ed. NY: Oxford University Press, 2004. P. 45–52; Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. — 570 p. P. 65–133; Grant R. M. Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc, 2002. P. 64–129; Harrigan K. R. Barriers to Entry and Competitive Strategies // Strategic Management Journal. 1981. № 2. P. 395–412; Helm D., Jenkinson T. Introducing Competition into Regulated Industries // Readings in microeconomics [edited by Tim Jenkinson]. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. P. 102–113; Oster S. M. Modern Competitive Analysis P. 29–50; Teece D. J. Capturing Value from Technological Innova-

tion: Integration, Strategic Partnering, and Licensing decisions // Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings [edited by M. L. Tushman, P. Anderson]. 2nd ed. NY: Oxford University Press, 2004. P. 287–306; Vickers J. Strategic Competition among the Few — Some Recent Developments in the Economics of Industry // Readings in microeconomics [edited by Tim Jenkinson]. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. P. 3–21; Waterson M. Vertical Integration and Vertical Restraints // Readings in microeconomics [edited by Tim Jenkinson]. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. P. 34–46.

множеств<sup>11</sup>. Последующий анализ показал необходимость доработки полученной версии и ее дальнейшей апробации. Это и принимается как цель настоящей работы.

### Теория нечетких множеств как математический базис для инструментальной адаптации модели М. Портера

Математическим базисом построения формализованных качественных шкал служит теория нечетких множеств, заложенная чуть менее 50 лет назад профессором из университета г. Беркли (США, штат Калифорния) Лотфи Заде, когда им была опубликована основополагающая работа *Fuzzy Sets* в журнале *Information and Control*<sup>12</sup>. Инструменты аппарата нечетких множеств позволяют на математическом уровне строгости непосредственно оперировать различного рода вербальными (лингвистическими) данными, без того, чтобы на их основе строить количественные данные. Моделирование лингвистической формы мышления осуществляется в теории нечетких множеств с помощью комплекса соответствующих формализмов: нечеткое множество, нечеткая переменная, лингвистическая переменная и др.<sup>13</sup>

Нечеткое множество (подмножество) представляет собой совокупность упорядоченных пар:

$$\{(x, \mu_{\tilde{A}}(x)) \mid x \in X, \mu_{\tilde{A}}(x) \in [0, 1]\},$$

где  $\tilde{A}$  — название нечеткого множества (подмножества);

$X$  — некоторое непустое обычное множество, на основе которого формируется не-

четкое множество  $\tilde{A}$ . В терминах теории нечетких множеств множество  $X$  называется базовым множеством или универсумом для нечеткого множества  $\tilde{A}$ ;

$x$  — элемент базового множества  $X$ ;

$\mu_{\tilde{A}}(x) : X \rightarrow [0, 1]$  — так называемая функция принадлежности, которая определяет для некоторого элемента  $x$  степень его принадлежности нечеткому множеству  $\tilde{A}$ .

Что касается нечеткой и лингвистической (вербальной) переменных, то данные формализмы вводятся в теории нечетких множеств следующим образом.

Нечеткой переменной называется упорядоченная тройка

$$(\alpha, X, \tilde{A}),$$

где  $\alpha$  — название нечеткой переменной;

$X$  — область ее определения (базовое множество);

$\tilde{A} = \{x, \mu_{\tilde{A}}(x) \mid x \in X, \mu_{\tilde{A}}(x) \in [0, 1]\}$  — нечеткое множество с базовым множеством  $X$ , описывающее возможные значения нечеткой переменной  $\alpha$ .

Лингвистическая переменная определяется как набор

$$(\beta, T(\beta), X, G, M),$$

где  $\beta$  — название лингвистической переменной;

$T(\beta)$  — терм-множество лингвистической переменной, т. е. множество ее значений (термов), каждое из которых является нечеткой переменной с областью определения  $X$ ;

$G$  — синтаксическое правило, с помощью которого происходит образование наименований  $\alpha \in T(\beta)$  значений лингвистической переменной  $\beta$ ;

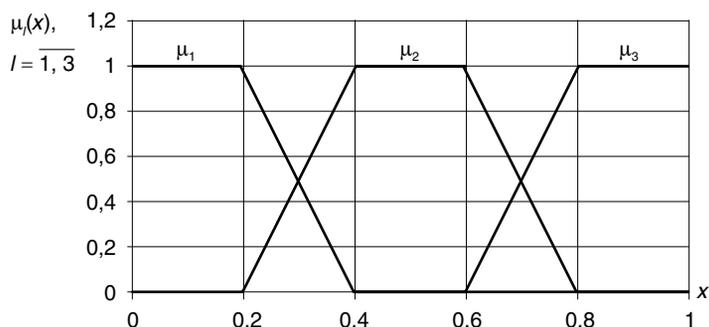
$M$  — семантическое правило, которое ставит в соответствие каждой нечеткой переменной  $\alpha \in T(\beta)$  нечеткое множество  $M(\alpha)$  — ее смысл.

Таким образом, лингвистическая переменная представляет собой такую переменную, значениями которой являются не числа, а слова или словосочетания естественного или искусственного языка.

<sup>11</sup> Гаращенко Н. М., Коцюба О. С. Формалізація моделі аналізу п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера на базі інструментів теорії нечітких множин. К.: КНЕУ, 2005. Деп. в ДНТБ України 1.02.05. №7 — Ук05. — 33 с.

<sup>12</sup> Zadeh L. A. Fuzzy Sets // *Information and Control*. 1965. Vol. 8. P. 338–353.

<sup>13</sup> Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. М.: Мир, 1976. — 165 с.



**Рис. 1.** Функции принадлежности для элементов терм-множества лингвистической переменной «Уровень фактора»

Концепция лингвистической переменной позволяет осуществлять формализацию качественных (лингвистических) шкал. Главный результат, достигаемый при этом, связан с возможностью обращаться с данными лингвистического оценивания как с математическими объектами.

Чтобы проиллюстрировать суть моделирования результатов лингвистического оценивания с помощью теории нечетких множеств, приведем следующий пример.

Пусть в процессе оценивания факторов некоторого экономического явления эксперт использует систему следующих лингвистических оценок: низкий, средний, высокий. Представим данную оценочную структуру как формализованную качественную шкалу.

Используя результаты работы<sup>14</sup>, для этого можно ввести лингвистическую переменную «Уровень фактора» с терм-множеством значений  $T(UФ) = \{\text{Низкий (Н)}, \text{Средний (С)}, \text{Высокий (В)}\}$ , каждое из которых определяется функцией принадлежности трапециевидного типа, заданной на отрезке  $[0, 1]$  вещественной оси:

$$\mathbf{H: } \mu_1(x) = \begin{cases} 1, & 0 \leq x < 0,2 \\ 5(0,4 - x), & 0,2 \leq x < 0,4; \\ 0, & 0,4 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (1.1)$$

$$\mathbf{C: } \mu_2(x) = \begin{cases} 0, & 0 \leq x < 0,2 \\ 5(x - 0,2), & 0,2 \leq x < 0,4 \\ 1, & 0,4 \leq x < 0,6 \\ 5(0,8 - x), & 0,6 \leq x < 0,8 \\ 0, & 0,8 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad ; \quad (1.2)$$

$$\mathbf{B: } \mu_3(x) = \begin{cases} 0, & 0 \leq x < 0,6 \\ 5(x - 0,6), & 0,6 \leq x < 0,8. \\ 1, & 0,8 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (1.3)$$

Заметим, что с точки зрения нечеткой арифметики, раздела математики, в котором наука о числах соединяется с помощью теории нечетких множеств с понятием нечеткости, нечеткие множества с трапециевидными функциями принадлежности, задаваемыми на отрезке вещественной оси, образуют так называемые нечеткие числа трапециевидного типа.

На рисунке 1 приведены графики функций принадлежности (1.1–1.3).

Построенная лингвистическая переменная «Уровень фактора» реализует формализацию исходной трехуровневой качественной шкалы эксперта. В соответствии с работой А. О. Недосекина<sup>15</sup> она может быть определена как стандартный трехуровневый нечеткий 01-классификатор.

Относительно механизма агрегирования данных лингвистического оценивания необходимо отметить следующее.

<sup>14</sup> Недосекин А. О. Нечеткие парные сравнения [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_290303.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_290303.doc).

<sup>15</sup> Там же.

Как уже было сказано, моделирование данных лингвистического оценивания на основе концепции лингвистической переменной позволяет обращаться с этими данными как с математическими объектами, осуществляя над ними различные операции. В частности, появляется возможность формировать свертки формализованных оценок качественных параметров, аналогичные сверткам количественных показателей в традиционном экономическом анализе.

### Результаты инструментализации модели М. Портера на основе теории нечетких множеств

Исходя из структуры рассматриваемой модели, оценивание конкурентных сил в отрасли предполагает агрегирование исходных оценок уровней составляющих факторов. Как свидетельствуют результаты различных исследований, посвященных задачам экономической диагностики с применением аппарата нечетких множеств, в частности работа А. О. Недосекина<sup>16</sup>, для этого целесообразно использовать ОWA-оператор Ягера (OWA — Ordered Weighted Averaging, усреднение с упорядоченными весами)<sup>17</sup>. При этом весовые коэффициенты могут быть установлены с помощью метода анализа иерархий Саати<sup>18</sup>.

Рассмотрим обозначенный подход к формализации модели М. Портера детальнее.

В качестве модели для системы оценочных суждений о состоянии факторов конкуренции следует принять некоторый нечет-

кий классификатор, построенный в рамках соответствующей лингвистической переменной. Для определенности дальнейшее изложение ограничивается стандартным трехуровневым нечетким 01-классификатором, полное описание которого было дано выше. Разумеется, наряду с трехуровневой шкалой может применяться шкала с большим (пять, семь) числом градаций. В принципе, выбор шкалы в каждом конкретном случае индивидуален и определяется целями проводимого исследования, данными, которыми располагает эксперт, а также его познавательными способностями.

На основе принятого к использованию нечеткого классификатора для всех составляющих факторов конкуренции  $F_j^2$ ,  $j = \overline{1, M}$  определяются их лингвистические оценки  $L(F_j^2) = L_j^2$ ,  $L_j^2 \in T(U\Phi)$ ,  $j = \overline{1, M}$ .

После того как для каждого составляющего фактора  $F_j^2$ ,  $j = \overline{1, M}$  установлена его лингвистическая оценка  $L_j^2$ ,  $j = \overline{1, M}$ , могут быть найдены лингвистические оценки для всех базовых факторов  $F_k^1$ ,  $k = \overline{1, 5}$ . Функции принадлежности  $\mu_k^1$ ,  $k = \overline{1, 5}$  этих оценок определяются следующим образом:

$$\mu_k^1(x) = \sum_{j=1}^M \hat{\mu}_j^{2k}(x) \times p_j^{2k}, \quad k = \overline{1, 5}, \quad (2.1)$$

при этом

$$\hat{\mu}_j^{2k}(x) = \begin{cases} 0, & \text{если фактор } F_j^2 \text{ не определяет} \\ & \text{уровень } k\text{-го базового фактора} \\ \mu_j^2(x), & \text{если фактор } F_j^2 \\ & \text{и } k\text{-й базовый фактор связаны} \\ & \text{возрастающей зависимостью} \\ \mu_j^2(1-x), & \text{если фактор } F_j^2 \\ & \text{и } k\text{-й базовый фактор связаны} \\ & \text{убывающей зависимостью} \end{cases}, \quad (2.2)$$

$$k = \overline{1, 5}, \quad j = \overline{1, M}$$

<sup>16</sup> Недосекин А. О. Комплексная оценка риска банкротства корпорации на основе нечетких описаний [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_280503.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_280503.doc).

<sup>17</sup> Yager R. R. Families of OWA operators // Fuzzy Sets and Systems. 1993. Vol. 59. P. 125–148.

<sup>18</sup> Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. — 224 с.

$$\mu_j^2(x) = \begin{cases} (1.1), \text{ если } L_j^2 = \text{«Низкий»} \\ (1.2), \text{ если } L_j^2 = \text{«Средний»}, \\ (1.3), \text{ если } L_j^2 = \text{«Высокий»} \end{cases} \quad (2.3)$$

$$j = \overline{1, M},$$

где  $p_j^{2k}$ ,  $j = \overline{1, M}$ ,  $k = \overline{1, 5}$  — весовой коэффициент для  $j$ -го составляющего фактора в разрезе  $k$ -го базового фактора (силы) конкуренции. Если данный составляющий фактор не принимает участия в задании рассматриваемой силы конкуренции, то соответствующий весовой коэффициент по этому фактору в формуле (2.1) следует принять равным нулю;

$\mu_j^2$ ,  $j = \overline{1, M}$  — функция принадлежности, отвечающая лингвистической оценке  $L_j^2$  относительно уровня фактора  $F_j^2$ ;

$\hat{\mu}_j^{2k}$ ,  $j = \overline{1, M}$ ,  $k = \overline{1, 5}$  — скорректированная функция принадлежности  $\mu_j^2(x)$ , учитывающая характер зависимости между фактором  $F_j^2$  и  $k$ -м базовым фактором.

Соотношение (2.1) есть OWA-оператор Ягера.

Если отследить на основе выражений (1.1–1.3), (2.2–2.3) соответствие, которое имеет место между скорректированными функциями принадлежности  $\hat{\mu}_j^{2k}$ ,  $j = \overline{1, M}$ ,  $k = \overline{1, 5}$  и термами из  $T(V\Phi)$ , то будет получена следующая система соответствий.

1. Фактор  $F_j^2$ ,  $j^* \in \{1, \dots, M\}$  определяет  $k^*$ -й,  $k^* \in \{1, \dots, 5\}$  базовый фактор, и ему отвечает лингвистическая оценка «Низкий»:

$$\hat{\mu}_j^{2k^*}(x) = \begin{cases} (1.1), \text{ при возрастающей} \\ \text{зависимости, что соответствует} \\ \text{терму «Низкий»} \\ (1.3), \text{ при убывающей} \\ \text{зависимости, что соответствует} \\ \text{терму «Высокий»} \end{cases} \quad (3)$$

$$k^* \in \{1, \dots, 5\}, j^* \in \{1, \dots, M\}.$$

2. Фактор  $F_j^2$ ,  $j^* \in \{1, \dots, M\}$  определяет  $k^*$ -й,  $k^* \in \{1, \dots, 5\}$  базовый фактор, и ему отвечает лингвистическая оценка «Средний»:

$$\hat{\mu}_j^{2k^*}(x) = (1.2), \text{ независимо от характера} \\ \text{зависимости, что соответствует,} \quad (4)$$

$$\text{терму «Средний»}$$

$$k^* \in \{1, \dots, 5\}, j^* \in \{1, \dots, M\}.$$

3. Фактор  $F_j^2$ ,  $j^* \in \{1, \dots, M\}$  определяет  $k^*$ -й,  $k^* \in \{1, \dots, 5\}$  базовый фактор, и ему отвечает лингвистическая оценка «Высокий»:

$$\hat{\mu}_j^{2k^*}(x) = \begin{cases} (1.3), \text{ при возрастающей} \\ \text{зависимости, что соответствует} \\ \text{терму «Высокий»} \\ (1.1), \text{ при убывающей} \\ \text{зависимости, что соответствует} \\ \text{терму «Низкий»} \end{cases} \quad (5)$$

$$k^* \in \{1, \dots, 5\}, j^* \in \{1, \dots, M\}.$$

Из соотношений (3–5) следует, что за исключением случаев отсутствия связи между составляющим и базовым фактором скорректированные функции принадлежности  $\hat{\mu}_j^{2k}$ ,  $k = \overline{1, 5}$ ,  $j = \overline{1, M}$ , как и функции принадлежности  $\mu_j^2$ ,  $j = \overline{1, M}$ , имеют трапециевидную форму. При этом появляется возможность свести операции с рассматриваемыми трапециевидными функциями принадлежности к операциям с их вершинами. Если определять трапециевидное число четверкой  $(c_1, c_2, c_3, c_4)$ , где  $c_i$ ,  $i = \overline{1, 4}$  представляют абсциссы ключевых точек (вершин) трапеции, то справедливо:

$$\sum_{j=1}^M p_j^{2k} \times (\hat{a}_{1j}^{2k}, \hat{a}_{2j}^{2k}, \hat{a}_{3j}^{2k}, \hat{a}_{4j}^{2k}) = \left( \sum_{j=1}^M p_j^{2k} \times \hat{a}_{1j}^{2k}, \sum_{j=1}^M p_j^{2k} \times \hat{a}_{2j}^{2k}, \sum_{j=1}^M p_j^{2k} \times \hat{a}_{3j}^{2k}, \sum_{j=1}^M p_j^{2k} \times \hat{a}_{4j}^{2k} \right), \quad (6.1)$$

$$k = \overline{1, 5},$$

при этом

$$(\hat{a}_{1j}^{2k}, \hat{a}_{2j}^{2k}, \hat{a}_{3j}^{2k}, \hat{a}_{4j}^{2k}) = \begin{cases} (0,0,0,0), \text{ если} \\ \text{фактор } F_j^2 \\ \text{не определяет} \\ \text{уровень } k\text{-го ба-} \\ \text{зового фактора} \\ (a_{1j}^2, a_{2j}^2, a_{3j}^2, a_{4j}^2), \\ \text{если } F_j^2 \text{ фактор} \\ \text{и } k\text{-й базовый} \\ \text{фактор связаны} \\ \text{возрастающей} \\ \text{зависимостью} \\ (1-a_{4j}^2, 1-a_{3j}^2, \\ 1-a_{2j}^2, 1-a_{1j}^2), \\ \text{если } F_j^2 \text{ фактор} \\ \text{и } k\text{-й базовый} \\ \text{фактор связаны} \\ \text{убывающей} \\ \text{зависимостью} \end{cases}, \quad (6.2)$$

$$k = \overline{1,5}, \quad j = \overline{1,M},$$

где  $\hat{a}_{ij}^{2k}$ ,  $i = \overline{1,4}$ ,  $j = \overline{1,M}$ ,  $k = \overline{1,5}$  — значение  $i$ -й ключевой точки для скорректированной в рамках  $k$ -го базового фактора нечеткой трапециевидной оценки  $j$ -го составляющего фактора;

$a_{ij}^2$ ,  $i = \overline{1,4}$ ,  $j = \overline{1,M}$ , — значение  $i$ -й ключевой точки для нечеткой трапециевидной оценки  $j$ -го составляющего фактора.

Полученные на основе соотношений (6.1–6.2) функции принадлежности для уровней базовых факторов конкуренции необходимо лингвистически распознать, т. е. выработать на основе вида функций суждения о качественном уровне факторов, которым они отвечают. Для этого необходимо полученные функции  $\mu_k^1$ ,  $k = \overline{1,5}$  соотнести с функциями принадлежности для термов из терм-множества  $T(U\Phi)$ , которое воплощает принятую в работе трехуровневую качественную шкалу, т. е. с функциями  $\mu_l$ ,  $l = \overline{1,3}$ .

При соотнесении функции принадлежности для уровня некоторого базового фактора  $\mu_k^1$ ,  $k \in \{1, \dots, 5\}$  одной из функций трехуровневой качественной шкалы  $\mu_l$ ,  $l \in \{1, 2, 3\}$

возможны три качественно различающиеся ситуации.

1.  $\forall x \in [0, 1] \quad \sup \min(\mu_k^1(x), \mu_l(x)) = 0$ . Это означает, что уровень фактора  $F_k^1$ ,  $k \in \{1, \dots, 5\}$  абсолютно не соответствует уровню, который определяется функцией принадлежности  $\mu_l$  принятой качественной шкалы.

2.  $\forall x \in [0, 1] \quad \mu_k^1(x) = \mu_l(x)$ , т. е. уровень фактора стопроцентно распознается как уровень, которому отвечает  $l^*$ -я «эталонная» функция принадлежности.

3. Весь спектр промежуточных случаев, в которых нет ни полного соответствия (сходства), ни полного несоответствия.

В последней ситуации требуется дать количественную оценку имеющегося частичного соответствия. Здесь при этом возможны различные подходы.

Целесообразно воспользоваться способом, при котором степень соответствия некоторой оценки уровня силы конкуренции одному из уровней принятой качественной шкалы определяется с помощью индекса сходства нечетких множеств<sup>19</sup>. В этом случае соответствующая формула имеет вид:

$$D_{k^*l^*} = \frac{S(\tilde{A}_j \cap \tilde{B}_{k^*})}{S(\tilde{A}_j \cup \tilde{B}_{k^*})},$$

$$k^* \in \{1, \dots, 5\}, \quad l^* \in \{1, 2, 3\}, \quad (7)$$

где  $D_{k^*l^*}$ ,  $k^* \in \{1, \dots, 5\}$ ,  $l^* \in \{1, 2, 3\}$  — степень соответствия оценки уровня  $k^*$ -й силы конкуренции  $l^*$ -му уровню принятой качественной шкалы;

$\tilde{A}_j$ ,  $l^* \in \{1, 2, 3\}$  — нечеткое множество для  $l^*$ -го уровня принятой трехуровневой качественной шкалы, т. е. то нечеткое множество, которому отвечает функция принадлежности  $\mu_l$ ;

<sup>19</sup> Дюбуа Д., Прад А. Общий подход к определению индексов сравнения в теории нечетких множеств // Нечеткие множества и теория возможностей. Последние достижения / пер. с англ. / под ред. Р. Р. Ягера. М.: Радио и связь, 1986. С. 9–21.

$\tilde{B}_k$ ,  $k \in \{1, \dots, 5\}$  — полученная в результате анализа нечеткая оценка (множество) уровня  $k$ -й силы конкуренции, которой отвечает функция принадлежности  $\mu_k^1$ ;

$S(\dots)$  — площадь фигуры, образованной в результате, соответственно, пересечения (числитель формулы) и объединения (знаменатель формулы) нечетких множеств  $\tilde{A}_j$  и  $\tilde{B}_k$ .

Допустимо также осуществлять распознавание степени сходства на основе сведения оценок уровней сил конкуренции к точечным (так называемым репрезентативным) значениям с последующим определением для них значений функций принадлежности для уровней используемой качественной шкалы. При этом требуемые репрезентативные значения целесообразно находить методом центра тяжести<sup>20</sup>:

$$R_k = \frac{\int_0^1 \mu_k^1(x) x dx}{\int_0^1 \mu_k^1(x) dx}, \quad k = \overline{1, 5}, \quad (8)$$

где  $R_k$  — репрезентативное значение для нечеткой трапециевидной оценки (множества) уровня  $k$ -й силы конкуренции.

На этом изложение возможной инструментальной адаптации модели пяти сил конкуренции в отрасли М. Портера завершено. Продемонстрируем ее использование на примере.

### Типовые наборы факторов, определяющих влияние сил конкуренции в модели М. Портера

Прежде чем перейти непосредственно к рассмотрению примера, необходимо определиться с содержательными параметрами модели.

<sup>20</sup> Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.matlab.ru/fuzzlogic/index.asp](http://www.matlab.ru/fuzzlogic/index.asp).

На основе работ М. Портера<sup>21</sup>, а также исследований других авторов<sup>22</sup> можно представить следующие типовые наборы составляющих факторов отраслевой конкуренции в рамках модели пяти конкурентных сил.

Для базового фактора «Конкуренция между предприятиями-операторами отрасли» ( $F_1^1$ ):

- концентрация предприятий-операторов отрасли ( $F_1^2$ );
- дифференциация продукта ( $F_2^2$ );
- темпы роста рынка ( $F_3^2$ );
- уровень постоянных затрат ( $F_4^2$ );
- выходные барьеры ( $F_5^2$ ).

Для базового фактора «Влияние поставщиков» ( $F_2^1$ ):

- концентрация предприятий-поставщиков отрасли ( $F_6^2$ );
- уровень затрат по переориентации на других поставщиков и/или дифференциация ресурса ( $F_7^2$ );
- взаимозаменяемость ресурсов ( $F_8^2$ );
- доля отрасли в прибыли поставщиков ( $F_9^2$ );
- возможность интеграции «вперед», т. е. в направлении поставщики — отрасль ( $F_{10}^2$ );
- возможность интеграции «назад», т. е. в направлении: отрасль — поставщики ( $F_{11}^2$ );

<sup>21</sup> Портер М. Е. Стратегия конкуренции; Портер М. Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.; Портер М. Э. Конкуренция: учебное пособие / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.; Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. P. 137–145; Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. P. 78–93.

<sup>22</sup> Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков: учебник. М.: ИЧП Издательство Магистр, 1998. — 320 с.; Кабраль Луис М. Б. Организация отраслевых рынков: вводный курс / пер. с англ. А. Д. Шведа. Мн.: Новое знание, 2003. — 356 с.; Шерпер Ф. М., Росс Д. Структура отраслевых рынков / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997. — 698 с.; Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. — 570 p. P. 65–133; Grant R. M. Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc, 2002. P. 64–129; Oster S. M. Modern Competitive Analysis. P. 29–50.

— доля затрат на продукцию поставщиков в общих затратах отрасли ( $F_{12}^2$ );

— вклад поставщиков в обеспечение качества и сервиса продукта отрасли ( $F_{13}^2$ ).

Для базового фактора «Влияние потребителей» ( $F_3^1$ ):

— численность конечных потребителей продукции отрасли ( $F_{14}^2$ );

— концентрация непосредственных покупателей продукции отрасли ( $F_{15}^2$ );

— рентабельность деятельности непосредственных покупателей продукции отрасли ( $F_{16}^2$ );

— эластичность спроса конечных покупателей продукции отрасли ( $F_{17}^2$ );

— количество товаров-заменителей для продукции отрасли ( $F_{18}^2$ );

— уровень затрат по переориентации конечного потребителя на продукцию другого предприятия ( $F_{19}^2$ );

— степень информированности конечных потребителей о продукции отрасли ( $F_{20}^2$ );

— степень влияния «влиятельных лиц» ( $F_{21}^2$ );

— возможность интеграции назад, т. е. в направлении непосредственный покупатель — отрасль ( $F_{22}^2$ );

— возможность интеграции вперед, т. е. в направлении отрасль — покупатель ( $F_{23}^2$ );

— вклад отрасли в качество и сервис продукции, которую создают непосредственные покупатели ( $F_{24}^2$ ).

Для базового фактора «Влияние товаров-заменителей» ( $F_4^1$ ):

— количество реальных альтернатив ( $F_{25}^2$ );

— прибыльность и агрессивность предприятий-операторов в отраслях, производящих товары-заменители ( $F_{26}^2$ );

— средние темпы роста рынков товаров-заменителей ( $F_{27}^2$ );

— перспективы технологического развития отраслей, производящих товары-заменители ( $F_{28}^2$ );

— затраты по переориентации конечных потребителей на товары-заменители ( $F_{29}^2$ ).

Для базового фактора «Влияние потенциальных конкурентов» ( $F_5^1$ ):

— дифференциация продукта ( $F_2^2$ );

— уровень затрат по переориентации конечного потребителя на продукцию другого предприятия ( $F_{19}^2$ );

— средний размер первоначальных инвестиционных затрат ( $F_{30}^2$ );

— доступ к технологиям и ресурсам ( $F_{31}^2$ );

— доступ к каналам распределения продукции ( $F_{32}^2$ );

— законодательные барьеры ( $F_{33}^2$ );

— эффект от масштаба ( $F_{34}^2$ );

— эффект кривой опыта ( $F_{35}^2$ );

— возможность технологического прорыва ( $F_{36}^2$ ).

Как видно из представленных выше типовых наборов составляющих факторов конкуренции, большинство из них задают лишь одну силу конкуренции. Два фактора — «Дифференциация продукта» и «Уровень затрат по переориентации конечного потребителя на продукцию другого предприятия» — определяют каждый одновременно по две конкурентные силы. Эти двойки сил, соответственно: «Конкуренция между предприятиями-операторами отрасли» — «Влияние потенциальных конкурентов»; «Влияние потребителей» — «Влияние потенциальных конкурентов».

### Пример инструментального использования модели М. Портера

На основе модели пяти сил конкуренции в отрасли М. Портера требуется оценить характер конкуренции для отрасли поставок электроэнергии в пределах одной из областей Украины.

Главная особенность электроэнергетического сектора экономики заключается в одновременности процессов производства электроэнергии, ее распределения и потребления. Произведенная электроэнергия нигде не аккумулируется. Следовательно, в системе отсутствует возникновение запаса. Поэтому имеет место полная взаимная зависимость между цепочками форми-

рования ценности: смена режима сетевых (передающих) элементов влияет на режим превращения энергии одновременно и в генераторах, и в трансформаторах, а также в устройствах потребителей, и наоборот, изменение объемов потребления электроэнергии конечными пользователями вызывает необходимость изменения в системе производства и распределения электроэнергии.

В своем нынешнем состоянии отрасль поставок электроэнергии на Украине характеризуется высокой степенью монополизации и жестко регулируется государством. Поставщики покупают электроэнергию у единственного посредника, закупочного агентства (Государственное предприятие «Энергорынок», которое закупает электроэнергию у генерирующих предприятий — тепловых, атомных, гидроэлектростанций и др.) и продают ее потребителям. Каждый поставщик, как правило, продает электроэнергию в пределах территории, на которую распространяется действие лицензии. Поставка электроэнергии потребителям осуществляется, в основном, по регулируемым государством тарифам. Однако некоторые поставщики, получив соответствующую лицензию, могут осуществлять поставки электроэнергии по нерегулируемому тарифу (так называемые независимые поставщики). При этом они пользуются сетями предприятий, имеющих лицензию на передачу электроэнергии (Национальная энергетическая компания «Укрэнерго», которая владеет магистральными линиями электропередач, и крупные областные энергетические компании, преобразованные из государственных компаний — так называемые облэнерго) и оплачивая услуги по их использованию. На предлагаемом к рассмотрению областном рынке действуют два крупных поставщика электроэнергии, работающие по регулируемым тарифам, и несколько мелких независимых поставщиков.

Потребителей электроэнергии можно разделить на следующие категории: промышленные предприятия, сельскохозяй-

ственные производители, электрифицированный железнодорожный транспорт, электрифицированный городской транспорт, население, непромышленные потребители. Отличительной особенностью отрасли в настоящий момент является перекрестное субсидирование потребителей.

В соответствии с прогнозами изменений в украинском законодательстве, ожидаемых в ближайшие 2–3 года, в результате их реализации должна произойти смена модели рынка электроэнергии и осуществлен переход к трехуровневой модели двусторонних договоров и балансирующего рынка. Данная модель предусматривает полное отделение производства электроэнергии от передачи и сбыта (свободный доступ к сетям), в результате чего потребители смогут заключать договора на поставку электроэнергии как непосредственно с производителями, так и с поставщиками (энергосбытовыми компаниями). Предлагаемая для анализа ситуация ограничивается во времени текущим состоянием и ближайшими тремя годами, исходя из соответствующих прогнозов относительно изменений в электроэнергетической отрасли Украины.

Следует также отметить, что в рамках рассматриваемого примера как товар-субститут для поставки электроэнергии выступает поставка другого вида энергии (газ, дизельное топливо и т.п.), что предполагает получение потребителем электроэнергии непосредственно на месте с помощью собственных автономных генерирующих мощностей.

Вначале необходимо настроить типовые наборы составляющих факторов, приведенные ранее, на механизм функционирования исследуемой отрасли. Следует исключить из указанных типовых наборов, сформированных исходя из принципа максимального охвата возможных ситуаций, те составляющие факторы, которые не определяют конкуренцию в данной отрасли. В соответствии со спецификой отрасли исключению подлежит фактор «Доступ к каналам распределения продукции» ( $F_{32}^2$ ).

Таблица 1

**Векторы весовых коэффициентов (векторы приоритетов) для наборов составляющих факторов отраслевой конкуренции в рамках модели Портера**

Набор составляющих факторов конкуренции (в принятой выше системе шифров)	Базовый фактор конкуренции, который определяется данным набором	Вектор приоритетов для данного набора составляющих факторов
$(F_1^2, F_2^2, F_3^2, F_4^2, F_5^2)$	Конкуренция между предприятиями — операторами отрасли	(0,103, 0,395, 0,065, 0,306, 0,131)
$(F_6^2, F_7^2, F_8^2, F_9^2, F_{10}^2, F_{11}^2, F_{12}^2, F_{13}^2)$	Влияние поставщиков	(0,073, 0,042, 0,281, 0,062, 0,095, 0,059, 0,161, 0,228)
$(F_{14}^2, F_{15}^2, F_{16}^2, F_{17}^2, F_{18}^2, F_{19}^2, F_{20}^2, F_{21}^2, F_{22}^2, F_{23}^2, F_{24}^2)$	Влияние потребителей	(0,168, 0,062, 0,028, 0,059, 0,113, 0,112, 0,051, 0,079, 0,079, 0,072, 0,177)
$(F_{25}^2, F_{26}^2, F_{27}^2, F_{28}^2, F_{29}^2)$	Влияние товаров-заменителей	(0,414, 0,071, 0,172, 0,172, 0,172)
$(F_{30}^2, F_{31}^2, F_{32}^2, F_{33}^2, F_{34}^2, F_{35}^2, F_{36}^2)$	Влияние потенциальных конкурентов	(0,055, 0,039, 0,089, 0,216, 0,164, 0,108, 0,164, 0,164)

Следующий этап выполнения поставленной задачи заключается, собственно, в реализации предлагаемой методики.

На основе анализа результатов различных исследований, в которых освещены теоретический и практический аспекты функционирования электроэнергетической отрасли<sup>23</sup>, а также экспертных оценок сравнительной важности составляющих факторов конкуренции, сформированных авторами работы, с последующей их обработкой согласно методу анализа иерархий Саати, были получены векторы весовых коэффициентов (векторы приоритетов), которые представлены в табл. 1.

После экспертного оценивания уровней составляющих факторов конкуренции для рассматриваемого рынка, с учетом их весовых коэффициентов, найденных ранее,

имеет место начальная информация, которая представлена в табл. 2.

Осуществление процедуры агрегирования исходных данных, в соответствии с принятым в работе методом, позволяет получить нечеткие оценки уровней базовых факторов конкуренции в отрасли, которые отражены в табл. 3. Одновременно в ней указана степень соответствия оценок найденных уровней базовых факторов конкуренции градациям используемой трехуровневой качественной шкалы, которая была определена на основе подхода с использованием репрезентативных значений (см. выше).

На рисунке 2 приведены совмещенные графики функций принадлежности принятой в работе трехуровневой качественной шкалы и нечетких оценок базовых факторов конкуренции (отдельно для каждого фактора).

Данные табл. 3 позволяют констатировать следующее.

Наибольший уровень наблюдается для фактора конкуренции между предприятиями — операторами отрасли. Он высокий со степенью соответствия 1,000. Для показателя влияния поставщиков также имеет место высокое значение уровня со степенью соответствия 0,882. Фактор «Влияние потребителей» характеризуется промежуточным между низким и средним уровнем со степенью сходства с данными градациями 0,601 и 0,399, соответственно. Уровень

<sup>23</sup> Helm D., Jenkinson T. Introducing Competition into Regulated Industries. P. 102–113; Bhattacharyya, Subhes C. Energy economics: concepts, issues, markets and governance. London [etc.]: Springer, 2011. P. 227–324; Гительман Л. Д., Ратников Б. Е. Энергетический бизнес: учебник. 3-е изд., перераб и доп. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2007. — 416 с.; Національна безпека і оборона: Електроенергетика України / Укр. центр екон. і політ. дослідж. ім. О. Разумкова. К.: Центр Разумкова. 2012. №6 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.razumkov.org.ua/ukr/journal.php?y=2012&cat=176>; Штридбек У., Кроншоу И., Хюлста Н. Уроки, извлеченные из либерализации рынков электроэнергии. Париж: Международное энергетическое агентство, 2005. — 274 с.

Таблица 2

## Факторы конкуренции в рамках анализируемого отраслевого рынка, их веса и уровни

Шифр фактора / характер взаимодействия	Наименование фактора	Вес фактора	Уровень фактора
$F_1^1$	Конкуренция между предприятиями — операторами отрасли	—	н/о
$F_1^2/+$	Концентрация предприятий — операторов отрасли	0,098	В
$F_2^2/-$	Дифференциация продукта	0,432	Н
$F_3^2/-$	Темпы роста рынка	0,054	Н
$F_4^2/+$	Уровень постоянных затрат	0,291	В
$F_5^2/+$	Выходные барьеры	0,125	В
$F_2^1$	Влияние поставщиков	—	н/о
$F_6^2/+$	Концентрация предприятий — поставщиков отрасли	0,071	С
$F_7^2/+$	Уровень затрат по переориентации на других поставщиков	0,041	В
$F_8^2/-$	Взаимозаменяемость ресурсов	0,276	Н
$F_9^2/-$	Доля отрасли в прибыли поставщиков	0,061	В
$F_{10}^2/+$	Возможность интеграции «вперед»	0,093	В
$F_{11}^2/-$	Возможность интеграции «назад»	0,062	Н
$F_{12}^2/+$	Доля затрат на продукцию поставщиков в общих затратах отрасли	0,158	В
$F_{13}^2/+$	Вклад поставщиков в создание качества и сервиса продукта отрасли	0,238	В
$F_3^1$	Влияние потребителей	—	н/о
$F_{14}^2/-$	Численность конечных потребителей продукции отрасли	0,167	В
$F_{15}^2/+$	Концентрация непосредственных покупателей продукции отрасли	0,062	Н
$F_{16}^2/-$	Рентабельность деятельности непосредственных покупателей продукции отрасли	0,028	Н
$F_{17}^2/+$	Эластичность спроса конечных покупателей продукции отрасли	0,059	С
$F_{18}^2/+$	Количество товаров-заменителей для продукции отрасли	0,113	Н
$F_{19}^2/-$	Уровень затрат по переориентации конечного потребителя на продукцию другого предприятия	0,112	В
$F_{20}^2/+$	Степень информированности потребителей о продукции отрасли	0,051	В
$F_{21}^2/+$	Степень влияния «влиятельных лиц»	0,080	Н
$F_{22}^2/+$	Возможность интеграции «назад»	0,080	Н
$F_{23}^2/-$	Возможность интеграции «вперед»	0,072	Н
$F_{24}^2/-$	Вклад отрасли в качество и сервис продукции, которую создают непосредственные покупатели	0,177	В
$F_4^1$	Влияние товаров-заменителей	—	н/о
$F_{25}^2/+$	Число реальных альтернатив	0,414	Н
$F_{26}^2/+$	Прибыльность и агрессивность предприятий-операторов в отраслях, производящих товары-заменители	0,071	Н

Окончание табл. 2

Шифр фактора / характер взаимодействия	Наименование фактора	Вес фактора	Уровень фактора
$F_{27}^2/+$	Средние темпы роста рынков товаров-заменителей	0,172	Н
$F_{28}^2/+$	Перспективы технологического развития отраслей, производящих товары-заменители	0,172	С
$F_{29}^2/-$	Затраты по переориентации потребителей на товары-заменители	0,172	В
$F_5^1$	Влияние потенциальных конкурентов	—	н/о
$F_2^1/+$	Дифференциация продукта	0,055	Н
$F_{19}^2/-$	Уровень затрат по переориентации потребителей на продукцию другого производителя	0,039	Н
$F_{30}^2/-$	Средний размер первоначальных инвестиционных затрат	0,089	В
$F_{31}^2/-$	Доступ к технологиям и ресурсам	0,216	В
$F_{33}^2/-$	Законодательные барьеры	0,164	С
$F_{34}^2/-$	Эффект от масштаба	0,108	В
$F_{35}^2/-$	Эффект кривой опыта	0,164	В
$F_{36}^2/+$	Возможность технологического прогресса	0,164	С

Условные обозначения: + — составляющий фактор связан возрастающей зависимостью с соответствующим базовым фактором конкуренции; – — составляющий фактор связан убывающей зависимостью с соответствующим базовым фактором конкуренции; Н, С, В — соответственно, низкий, средний, высокий уровень данного фактора; н/о — уровень данного фактора предстоит определить.

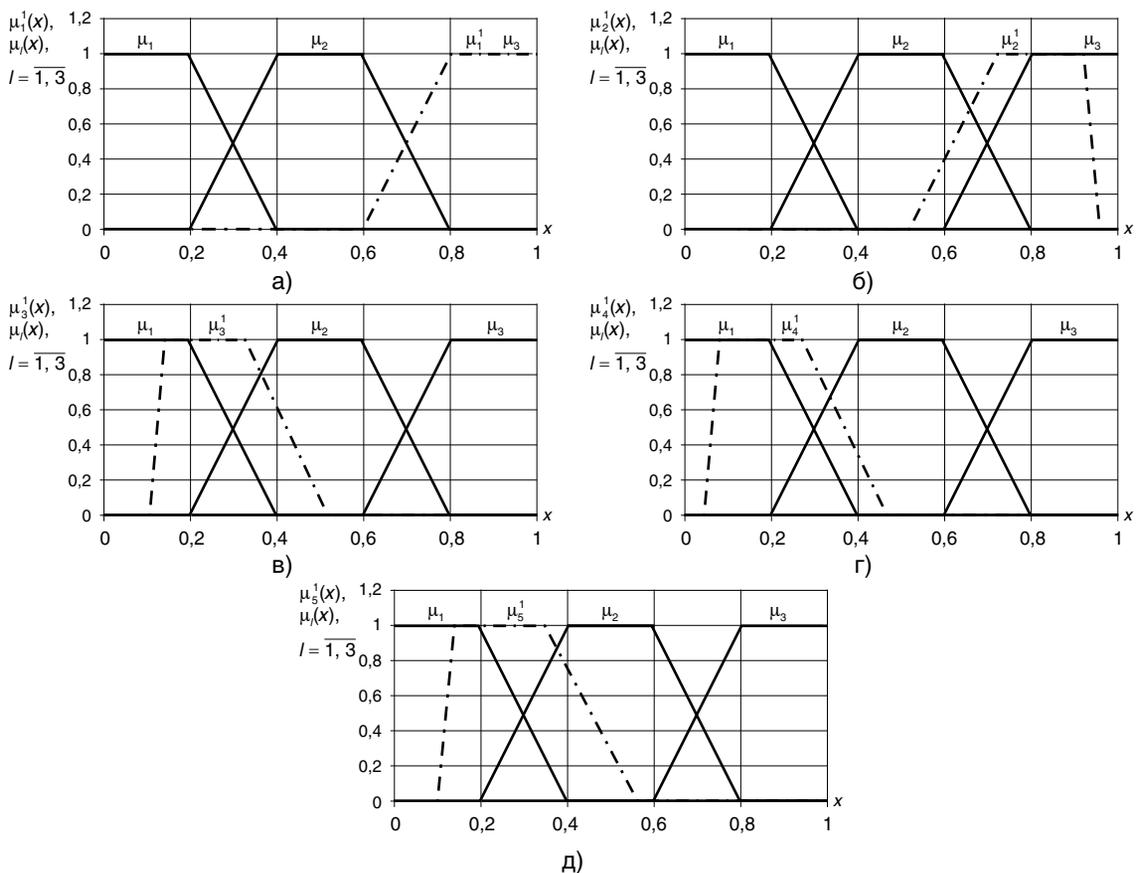
фактора «Влияние товаров-заменителей» имеет низкое значение со степенью соответствия 0,924. Уровень фактора «Влияние потенциальных конкурентов» является низким со степенью соответствия 0,518 и средним со степенью соответствия 0,482.

Результаты проведенного с помощью модели М. Портера анализа конкуренции в сфере поставок электроэнергии на одном из областных рынков Украины позволяют сформулировать общие рекомендации относительно ключевых ориентиров при раз-

Таблица 3

### Оценки уровней базовых факторов конкуренции для отраслевого рынка электроснабжения в рамках одной из областей Украины

Шифр фактора	Наименование фактора	Уровень фактора (степень соответствия)	Ключевые точки для нечеткого уровня фактора (трапециевидные числа)			
$F_1^1$	Конкуренция между предприятиями — операторами отрасли	Высокий (1,000)	0,600	0,800	1,000	1,000
$F_2^1$	Влияние поставщиков	Средний (0,118); высокий (0,882)	0,534	0,721	0,921	0,948
$F_3^1$	Влияние потребителей	Низкий (0,601); средний (0,399)	0,102	0,144	0,344	0,514
$F_4^1$	Влияние товаров-заменителей	Низкий (0,924); средний (0,076)	0,034	0,069	0,269	0,469
$F_5^1$	Влияние потенциальных конкурентов	Низкий (0,518); средний (0,482)	0,089	0,163	0,363	0,555



**Рис. 2.** Совмещенные графики функций принадлежности трехуровневой качественной шкалы и базовых факторов конкуренции:

а) функции принадлежности для трехуровневой качественной шкалы  $\mu_1$ ,  $l = \overline{1,3}$  и оценки уровня фактора «Конкуренция между предприятиями — операторами отрасли»  $\mu_1^1$ ; б) функции принадлежности для трехуровневой качественной шкалы  $\mu_1$ ,  $l = \overline{1,3}$  и оценки уровня фактора «Влияние поставщиков»  $\mu_2^1$ ; в) функции принадлежности для трехуровневой качественной шкалы  $\mu_1$ ,  $l = \overline{1,3}$  и оценки уровня фактора «Влияние потребителей»  $\mu_3^1$ ; г) функции принадлежности для трехуровневой качественной шкалы  $\mu_1$ ,  $l = \overline{1,3}$  и оценки уровня фактора «Влияние товаров-заменителей»  $\mu_4^1$ ; д) функции принадлежности для трехуровневой качественной шкалы  $\mu_1$ ,  $l = \overline{1,3}$  и оценки уровня фактора «Угроза появления новых конкурентов»  $\mu_5^1$ .

работке конкурентной стратегии предприятием — оператором отрасли.

При разработке своей стратегии предприятию-оператору следует основное внимание уделить мероприятиям, которые связаны с проблемами конкурентной борьбы с другими операторами и снижения влияния поставщиков, соответственно. Усилия предприятия-оператора по противостоянию влияниям потребителей и потенциальных конкурентов следует распределить между двумя данными силами более-менее равномерно.

Что касается фактора «Влияние товаров-заменителей», достаточно ограничиться мониторингом его динамики с активным реагированием на воздействие данного фактора лишь в том случае, если оно возрастет до уровня не ниже полновесного среднего.

## Заключение

Одна из особенностей задач стратегического управления, с которыми приходится сталкиваться специалистам и руководи-

телям предприятий, состоит в том, что многие из них носят слабоструктурированный характер, сочетая в себе статистическую и экспертную информацию, формализованные и качественные описания. В данной связи особую актуальность приобретает вопрос доведения теоретических конструкций стратегического менеджмента до уровня моделей, предполагающих их непосредственное использование как управленческих инструментов. Исключительные возможности в этом плане предоставляет аппарат лингвистической переменной на основе теории нечетких множеств, который позволяет на математическом уровне строгости оперировать оценками и суждениями экспертов и реализует так называемый лингвистический подход в моделировании сложных систем, к которым относятся и системы экономики, в том числе предприятия.

Практическое значение представленной в настоящей публикации версии инструментальной адаптации модели отраслевой конкуренции М. Портера состоит в аналитической поддержке процесса формулирования предприятием своей конкурентной стратегии (стратегии бизнеса). Одним из возможных направлений дальнейшего развития предложенной разработки является обоснованный учет и обобщение в ее рамках мнений различных экспертов при обращении к процедурам группового оценивания.

### Список литературы

1. *Авдашева С. Б., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков: учебник. М.: ИЧП Издательство Магистр, 1998. — 320 с.
2. *Гаращенко Н. М., Коцюба О. С.* Формалізація моделі аналізу п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера на базі інструментів теорії нечітких множин. К.: КНЕУ, 2005. Деп. в ДНТБ України 1.02.05. — №7 — Ук 05. — 33 с.
3. *Гительман Л. Д., Ратников Б. Е.* Энергетический бизнес: ученик. 3-е изд., перераб и доп. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2007. — 416 с.
4. *Дюбуа Д., Прад А.* Общий подход к определению индексов сравнения в теории нечетких множеств // Нечеткие множества и теория возможностей. Последние достижения / пер. с англ. / под ред. Р. Р. Ягера. М.: Радио и связь, 1986. — С. 9–21.
5. *Заде Л.* Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. М.: Мир, 1976. — 165 с.
6. *Кабраль Луис М. Б.* Организация отраслевых рынков: вводный курс / пер. с англ. А. Д. Шведа. Мн.: Новое знание, 2003. — 356 с.
7. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж.* Школы стратегий / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
8. *Національна безпека і оборона: Електроенергетика України / Укр. центр екон. і політ. дослідж. ім. О. Разумкова. К.: Центр Разумкова. 2012. №6 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.razumkov.org.ua/ukr/journal.php?y=2012&cat=176>.*
9. *Недосекин А. О.* Комплексная оценка риска банкротства корпорации на основе нечетких описаний [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_280503.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_280503.doc).
10. *Недосекин А. О., Фролов С. Н.* Лингвистический анализ гистограмм экономических факторов [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_040703.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_040703.doc).
11. *Недосекин А. О.* Нечеткие парные сравнения [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_290303.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_290303.doc).
12. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції; пер. з англ. А. Олійника та Р. Скільського. К.: Основи, 1998. — 390 с.
13. *Портер М. Э.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
14. *Портер М. Э.* Конкуренция / уч. пос. / пер с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
15. *Саати Т., Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем; пер. с англ. М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
16. *Шерер Ф. М., Росс Д.* Структура отраслевых рынков / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997. — 698 с.
17. *Штовба С. Д.* Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.matlab.ru/fuzzlogic/index.asp](http://www.matlab.ru/fuzzlogic/index.asp).
18. *Штридбек У., Кроншоу И., Хюлста Н.* Уроки, извлеченные из либерализации рынков электро-

- энергии. Париж: Международное энергетическое агентство, 2005. — 274 с.
19. *Anderson P.* Managing Through Cycles of Technological change / P. Anderson, M. L. Tushman // Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings [edited by M. L. Tushman, P. Anderson]. 2nd ed. NY: Oxford University Press, 2004. P. 45–52.
  20. *Bhattacharyya, Subhes C.* Energy economics: concepts, issues, markets and governance. London [etc.] Springer, 2011. P. 227–324.
  21. *Barney J.* Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. — 570 p. P. 65–133.
  22. *Brandenburger A.* Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation / A. Brandenburger, B. Nalebuff. N. Y.: Business, 1996. — 185 p.
  23. *Grant R. M.* Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Inc, 2002. P. 64–129.
  24. *Harrigan K. R.* Barriers to Entry and Competitive Strategies // Strategic Management Journal. 1981. №2. P. 395–412.
  25. *Helm D.* Introducing Competition into Regulated Industries / D. Helm, T. Jenkinson // Readings in microeconomics [edited by Tim Jenkinson]. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. P. 102–113.
  26. *Marcus A.* The Diffusion of Strategic Management Frameworks / Marcus A., Goodman R., Grazman D. // Advances In Strategic Management. Vol. 12b. P. 115–145.
  27. *Oster S. M.* Modern Competitive Analysis. 3 ed. / S. M. Oster. New York: Oxford University Press Inc., 1999. — 434 p.
  28. *Porter M. E.* How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard business review. 1979. Vol. 57. №2. P. 137–145.
  29. *Porter M. E.* What is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. November–December. P. 61–78.
  30. *Porter M. E.* The Five Competitive Forces that Shape Strategy // Harvard business review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.
  31. *Teece D. J.* Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing decisions // Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings [edited by M. L. Tushman, P. Anderson]. 2nd ed. NY: Oxford University Press, 2004. P. 287–306.
  32. *Vickers J.* Strategic Competition among the Few — Some Recent Developments in the Economics of Industry // Readings in microeconomics [edited by Tim Jenkinson]. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. P. 3–21.
  33. *Waterson M.* Vertical Integration and Vertical Restraints // Readings in microeconomics [edited by Tim Jenkinson]. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000. P. 34–46.
  34. *Yager R. R.* Families of OWA operators / R. R. Yager // Fuzzy Sets and Systems. 1993. Vol. 59. P. 125–148.
  35. *Zadeh L. A.* Fuzzy Sets // Information and Control. 1965. Vol. 8. P. 338–353.

---

*N. Garashchenko*, PhD in Economics, associate professor, Chair of Business Strategy, The State Higher Educational Institute Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, [ngarash@gmail.com](mailto:ngarash@gmail.com)

*O. Kotsyuba*, PhD in Economics, associate professor, Chair of Business Strategy, The State Higher Educational Institute Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, [Alex.Kosta.54.1@gmail.com](mailto:Alex.Kosta.54.1@gmail.com)

## INSTRUMENTAL FUZZY SETS BASED ADAPTATION OF PORTER'S FIVE COMPETITIVE FORCES MODEL

The article presents the results of instrumental fuzzy sets based adaptation of Porter's five competitive forces model. The content and parameters of the model were analyzed, mechanism of aggregation of factors evaluated by experts was described and alternative methods of competitive forces estimation marks recognition were explored. The application of proposed model adaptation is included.

**Keywords:** Porter's Five Forces Model, competitive forces, factors of competition, Industry, strategy, fuzzy set, linguistic variable.

**Дмитриева Д. М.**, аспирант Санкт-Петербургского государственного университета, [davy@nm.ru](mailto:davy@nm.ru)



## АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ: ОПЫТ США, ЕС И РОССИИ

*Для международных стратегических альянсов не существует целостной общемировой правовой системы, поэтому к данным соглашениям должны применяться нормы национального законодательства. Однако часто бывает достаточно сложно определить, законодательством страны кого из партнеров необходимо руководствоваться. На национальном уровне также могут возникать противоречия между отдельными нормативными актами разных стран, вступающими в противоречие друг с другом. Основная задача, поставленная автором в настоящей статье, — показать законодательные меры, направленные на регулирование деятельности стратегических альянсов, и дать их сравнительный анализ.*

**Ключевые слова:** стратегический альянс, антимонопольная политика, Акт Шермана, индекс Герфиндала.

### Введение

В настоящее время, когда конкуренция перешла на качественно новый уровень, фирмам все тяжелее выживать. Вариантом преодоления сложностей может стать создание стратегического альянса<sup>1</sup> с одним или несколькими партнерами.

Само понятие «стратегический альянс» на сегодняшний день является обозначением достаточно широкого круга экономических отношений, связанных с частичной координацией и кооперацией отдельных направлений предпринимательской деятельности, с возможностью организационной и экономической интеграции субъектов предпринимательства.

<sup>1</sup> Под стратегическими альянсами понимаются доверительные долгосрочные взаимовыгодные межфирменные отношения, позволяющие каждому из партнеров эффективно достигать стратегических целей, не теряя при этом своей автономности, и оптимизировать транзакционные издержки.

Д. Ю. Матвиенко определяет стратегически альянс как «взаимовыгодное сотрудничество нескольких независимых организаций для реализации общего проекта и стратегических интересов каждого из партнеров»<sup>2</sup>.

Далее под стратегическими альянсами будем понимать доверительные долгосрочные взаимовыгодные межфирменные отношения, позволяющие каждому из партнеров эффективно достигать стратегических целей, не теряя при этом своей автономности, и оптимизировать транзакционные издержки.

Можно согласиться с Д. Ю. Матвиенко в том, что «важными характеристиками стратегических альянсов являются: (1) независимость (суверенность) партнеров; (2) реализация стратегических интересов партнеров; (3) общая конкретная цель (иди цели) дея-

<sup>2</sup> Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компании // Современная конкуренция. 2010. № 6(24). С. 20.

тельности; (4) возможность получения выгод, которые нельзя или нецелесообразно получить другим способом, отличным от стратегического альянса»<sup>3</sup>.

Стратегические альянсы позволяют не только повысить конкурентоспособность фирм, освоить новые технологии, повысить эффективность производства, выйти на новые рынки, но и изменить традиционные правила ведения конкурентной борьбы, поэтому проблема регулирования деятельности этой формы межфирменных отношений заслуживает весьма пристального внимания.

Государственное регулирование межфирменных отношений с помощью предварительного антимонопольного контроля и государственной регистрации по сути направлено на такие крайние формы, как слияния и поглощения. Межфирменные партнерства, опирающиеся на контракты и соглашения при сохранении юридической самостоятельности, не вписываются в рамки традиционного антимонопольного законодательства.

Цель данной статьи — провести сравнительный анализ антимонопольного регулирования в США, ЕС и России. Основными объектами исследования являются соответствующие законодательные акты, принятые и действующие в указанных странах и регионах; предметом исследования — анализ соответствия этих законов национальным реалиям и запросам бизнеса.

## Антимонопольная политика в США

Ф. М. Шерер выделял два типа государственного воздействия на экономику: традиционное регулирование и антимонопольную политику. Под традиционным регулированием понимается ценовой контроль, управление государственной собственностью и налоги. Однако именно антимонопольное регулирование наиболее тесно связано с дея-

тельностью стратегических альянсов. Оно имеет свою специфику в США и Европе<sup>4</sup>.

В США история антимонопольного регулирования начинается с Акта Шермана, принятого еще в 1890 г. Суть закона состоит в следующем:

- любые соглашения, объединения в форме треста или любой другой или тайные соглашения, направленные на ограничение производства и торговли, считаются незаконными;

- любое лицо, пытающееся монополизировать, объединяться, сговориться с иным лицом или лицами, считается виновным в совершении преступления.

Однако в Акте Шермана имелись весьма туманные и поверхностные формулировки. Неоднозначно были определены даже самые основные понятия — трест, монополизация или попытка монополизации, ограничение торговли. Неопределенность оставляла лазейки для компаний. Необходимые уточнения закона предпринимались в 1914 г. с принятием Акта Клейтона и в 1950 г. с принятием Акта Селлера-Кефопера. Акт Клейтона содержит четыре основных положения:

- полное запрещение определенных форм ценовой дискриминации;

- ограничение связанных контрактов, т. е. тех, по которым покупатель вынужден приобретать не только необходимую продукцию, но и совсем ему ненужную;

- ограничение слияния через покупку контрольного пакета акций, следствием чего могло стать ограничение свободной конкуренции;

- ограничение взаимопереплетений директоратов через представительство одного лица в советах директоров различных компаний.

Акт Селлера-Кефопера направлен на ограничение слияний не только в виде покупки акций, но и слияний путем покупки любых активов предприятий.

<sup>3</sup> Там же. С. 20.

<sup>4</sup> Шерер Ф. М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М.: Инфра-М, 1997. С. 6–10.

В США основную роль в государственном контроле монополистической деятельности играет антитрестовский отдел Министерства юстиции и Федеральная торговая комиссия; вместе с тем основная нагрузка по проведению этих мероприятий ложится на федеральные суды и, в первую очередь, на Верховный суд, оценивающий законность ограничительных условий в договорах и методах ведения деятельности компаний. Характерной чертой государственного регулирования в США является избирательный подход к отдельным отраслям экономики: не вмешиваясь в процесс создания альянса, так как жесткий контроль окажет негативное влияние на отношения с партнером, либо применяя жесткое регулирование в отраслях, имеющих значение для экономического развития и национальной безопасности.

### Антимонопольная политика в Европейском Союзе

В европейском законодательстве, в отличие от законодательства США, имеется двойной стандарт в зависимости от того, все ли участники входят в Европейский Союз или его представляет только один из участников. Отношения между партнерами — участниками ЕС регулируются нормами Договора об учреждении Европейского Союза, а именно статьями 81 и 82. Если же членом ЕС является только один из партнеров по альянсу, то положения Договора не применяются, при условии, что деятельность альянса не будет влиять на конкуренцию внутри ЕС. В соответствии со статьей 81 Договора запрещаются как несовместимые с общим рынком любые соглашения между предприятиями, решения, принятые объединениями предприятий, и картельная практика, которые могут воздействовать на торговлю между государствами-членами и имеют целью или результатом предотвращение, ограничение или нарушение свободной конкуренции внутри общего рынка. В частности,

автоматически недействительными считаются следующие действия:

- фиксация прямо или косвенно цены купли или продажи или других условий торговли;
- ограничение или контроль над производством, сбытом, техническим развитием или капиталовложениями;
- распределение рынков сбыта или источников снабжения;
- применение неравного подхода к равноценным сделкам с другими партнерами, тем самым ставящее их в невыгодные условия конкуренции;
- обязательное заключение контрактов принятием партнерами дополнительных обязательств, которые, по своему характеру или в соответствии с торговой практикой, не связаны с предметом контрактов.

Однако положения данной статьи могут признаваться не подлежащими применению, при условии, что соглашения или принятые решения способствуют улучшению производства либо распределения товаров или содействуют техническому или экономическому прогрессу, предоставляя потребителям справедливую долю получаемых благодаря этому выгод.

### Американская и европейская антимонопольная политика: общие черты

Общим у двух систем регулирования (американской и европейской) в первую очередь является то, что при определении степени монополизации отрасли используют индекс Герфиндаля<sup>5</sup>, а также поли-

<sup>5</sup> Индекс Герфиндаля ( $H$ ) показывает степень концентрации рынка или, другими словами, уровень влияния на рынке одной или нескольких фирм. Индекс рассчитывается как сумма квадратичных долей (в процентах) на рынке ( $p$ ) всех продавцов ( $n$ ):  $H = p_1^2 + p_2^2 + \dots + p_n^2$ . Так, для совершенной конкуренции  $H = 0$ , для абсолютной монополии  $H = 10\,000$ . Для отрасли, в которой действуют десять приблизительно равнозначных фирм с идентичными долями,  $H = 1000$ .

тика двойных стандартов, проявляющаяся в неприменении механизмов антимонопольного регулирования при возможности обеспечения конкурентных преимуществ национальным производителям. Доминирование в течение длительного периода подхода, основанного на данных о концентрации, можно объяснить относительной простотой применения стандартов. Однако в настоящее время страны отходят от такой формальной оценки состояния рынка, считая ее лишь отправной точкой дальнейшего анализа деятельности компаний. Следствием подобного смещения в сторону более дифференцированного подхода является политика двойных стандартов. Таким образом, для вынесения не формального, а отвечающего интересам рынка решения антимонопольные органы должны принимать во внимание совокупность факторов, таких как особые условия рынка, динамика его развития, актуальность товаров и услуг для потребителей, степень вовлеченности в международную торговлю, доля инновационной составляющей.

Помимо вышеуказанного стоит отметить, что и в американской, и в европейской системах юридическое решение играет значительную роль при толковании и применении антимонопольного законодательства. Доктрины, разработанные судами, могут как способствовать пониманию некоторых положений антимонопольного законодательства применительно к конкретной ситуации, так и изменять отдельные положения. Например, в США доныне используется «принцип разумности», введенный федеральным судом в 1898 г.: Акт Шермана не действует в случае, когда корпорация, обладающая монопольной властью, получила ее без намерения контролировать рынок, устранения конкурентов или без применения незаконных методов. Также важно отметить, что со стороны как Европейского союза, так и США предпринимаются шаги по унификации антимонопольного законодательства — еще в марте 2008 года комиссар ЕС по во-

просам конкуренции Нили Крез заявила, что «твердо убеждена, что системы стоят на пути сближения»<sup>6</sup>. Сейчас эта тенденция продолжается не только на правительственном уровне, но и в форме конференций и семинаров с представителями бизнеса, академической среды и политиков.

### Антимонопольная политика в Российской Федерации

В настоящее время отечественные компании проявляют все больший интерес к такой форме межфирменных отношений, как стратегические альянсы. В частности, примером успешного сотрудничества в отечественном автомобилестроении может служить альянс АвтоВАЗа с *Renault-Nissan*. Со стороны российского партнера интерес к альянсу был вызван необходимостью ассимилировать передовые технологии, а также возможностью получить инвестиционные ресурсы для технологической модернизации производства. Зарубежному партнеру альянс позволяет расширить присутствие на отечественном рынке, а также приобрести дополнительные производственные мощности. С самого начала альянс АвтоВАЗа с *Renault-Nissan* курировался на самом высоком уровне, учитывая, что в уставных капиталах компаний присутствует доля государств (с российской стороны — госкорпорация «Ростехнологии», с французской — правительство). О повышенном интересе государственных органов России к данному партнерству говорит также тот факт, что Правительство РФ обязало<sup>7</sup> АвтоВАЗ закрепить долгосрочные планы в Программе развития на период до 2020 года.

Основным нормативным актом, направленным на регулирование конкурен-

<sup>6</sup> URL: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-08-154\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-08-154_en.htm).

<sup>7</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25 декабря 2009 г. №2008-р.

ции в России является Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135 «О защите конкуренции», в котором изложены основные понятия, принципы и меры воздействия антимонопольного органа. В частности, статьей 11 данного Федерального закона вводятся запреты на ограничивающие конкуренцию соглашения хозяйствующих субъектов:

- запрещаются соглашения между конкурентами, если они могут привести к разделу рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту; сокращению производства; отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями;

- запрещаются «вертикальные» соглашения, если они приводят к установлению цены перепродажи или предусмотрено обязательство покупателя не продавать товар субъекта, который является конкурентом продавца;

- запрещаются соглашения о навязывании контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора; об экономически и иным образом не обоснованном установлении цен на товар; о создании препятствий доступу на рынок или выходу из него; об установлении членства в профессиональных и иных объединениях.

Однако статьей 13 указанного Федерального закона предусмотрен ряд исключений, при которых действия (бездействия), предусмотренные законом и направленные на ограничение конкуренции, могут быть признанными допустимыми:

- если их результатом является (может являться) совершенствование производства, реализации товаров или стимулирование технического, экономического прогресса или повышение конкурентоспособности товаров российского производства на мировом товарном рынке;

- если покупатель получает преимущества, соразмерные преимуществам, полученным хозяйствующим субъектом в результате действий.

Также законом установлено, что Правительство России вправе определять случаи, в которых соглашения между хозяйствующими субъектами будут признаваться допустимыми. Таким образом, государственные органы получают возможность содействовать заключению соглашений между фирмами, которые будут способствовать развитию приоритетных отраслей и направлений российской экономики.

## Заключение

Если мы попытаемся ответить на вопрос: «Способно ли государство регулировать стратегические альянсы?», то это окажется не так просто. Конечно, государственные органы в области антимонопольного контроля постоянно реагируют на новые требования и корректируют политику — разрабатывают критерии анализа альянсов, механизмы контроля за их деятельностью, штрафные санкции для нарушающих новые нормы. Но в реальной практике бизнеса государственные органы сталкиваются со значительными проблемами в применении подобных инструментов. Многообразие определений, классификаций, форм альянсов оставляют их участникам широкую свободу действий, являющуюся значительным стимулом в развитии подобной формы межфирменных отношений.

Опыт регулирования деятельности стратегических альянсов демонстрирует, что правительства и антимонопольные органы скорее будут способствовать подобным межфирменным отношениям, особенно с зарубежными партнерами. Например, американское правительство стимулировало<sup>8</sup> формирование национальными авиакомпаниями альянсов с иностранными перевозчиками, чтобы получить доступ на мировые рынки. Европейские автопроизводители вступали в альянсы с автопроизводителя-

<sup>8</sup> Frank Swoboda. Airlines Urged to Link With Foreign Carriers; New U. S. Policy Seeks Global Market Access // The Washington Post. 1994. November 2.

ми тех стран, прямой доступ на рынки которых был закрыт для иностранных компаний — в частности, российский рынок.

Говоря в общем, в настоящее время в России не существует единой нормативно-правовой базы, которая бы регламентировала деятельность стратегических альянсов. Так же, как в США и Европе, государственное регулирование в России сводится к антимонопольному законодательству, локальным инициативам в рамках приоритетных отраслей, а также к оперативному контролю отдельных соглашений.

### Список литературы

1. Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компании // Современная конкуренция. 2010. № 6(24). С. 20.
2. Распоряжение Правительства РФ от 25 декабря 2009 г. № 2008-р.
3. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ.
4. Шерер Ф. М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М.: Инфра-М, 1997.
5. Celler-Kefauver antimerger act, 1950.
6. Frank Swoboda. Airlines Urged to Link With Foreign Carriers; New U. S. Policy Seeks Global Market Access // The Washington Post. 1994. November 2.
7. The Clayton Antitrust Act, 1914.
8. The Sherman Antitrust Act, 1890.
9. Treaty establishing the European Union, 1957.
10. URL: [www.europa.eu](http://www.europa.eu).

---

*D. Dmitrieva, Post-graduate student, Saint-Petersburg State University, davy@nm.ru*

### ANTITRUST POLICY IN THE FIELD OF STRATEGIC ALLIANCES: EXPERIENCE OF USA, EU AND RUSSIA

There is no coherent global legal system for international strategic alliances, therefore, to these agreements should be applied norms of national legislation. However, it is often quite difficult to determine the law of the country of which of the partners should be guided by. At the national level may also arise contradictions between separate normative acts of different countries, which are in contradiction to each other. The main problem posed by the author in this article is to show and provide a comparative analysis of legislative measures aimed at regulation of activities of strategic alliances.

**Keywords:** strategic alliance, antitrust policy, Sherman Act, Herfindahl index.

**Кудрявцев К. А.**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и организации производства Поволжского Государственного технологического университета, г. Йошкар-Ола, kostik234@mail.ru



## ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕОБОСНОВАННЫХ ЦЕН КАК МЕТОД ЗАЩИТЫ СУБЪЕКТОВ НА ТОВАРНЫХ РЫНКАХ

*В действиях хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках, зачастую наблюдается поведение прямо не поименованное в запретах, содержащихся в Законе о защите конкуренции, но имеющее все признаки злоупотребления. К примеру, когда один и тот же субъект в условиях конкуренции на товарных рынках устанавливает розничные цены ниже, чем в условиях монополии; когда на конкурентном рынке прибыль с единицы товара может иметь отрицательную величину; когда необоснованные затраты включаются в себестоимость товара и т.д. Данная статья посвящена выявлению действий монополистов, выходящих за пределы осуществления гражданских прав при проведении хозяйственной деятельности и их пресечению посредством предложенного метода.*

**Ключевые слова:** доминирующее положение, пределы осуществления гражданских прав, экономически необоснованная цена.

### Введение

Закон о защите конкуренции устанавливает запрет на действия (бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц (ч. 1 ст. 10)<sup>1</sup>. При этом необходимо учитывать, что перечень запретов в указанной статье не исчерпывающий. Следовательно, возможно выявление и доказательство иных нарушений.

Таким образом, целью настоящей статьи является исследование действий хозяйствующих субъектов, прямо не поименованных в запретах на злоупотребление доминирующим положением, но ущемляющих права третьих лиц, а также пресечение данных действий посредством разработанного метода исследования экономически необоснованных цен.

Пленум Высшего Арбитражного Суда РФ разъяснил, что, оценивая иные действия (бездействие), кроме установленных ч. 1 ст. 10 Федерального закона о защите конкуренции как злоупотребление доминирующим положением, следует учитывать положения ст. 10 Гражданского кодекса РФ, ч. 2 ст. 10, ч. 1 ст. 13 Закона о защите конкуренции и, в частности, определить, были совершены данные действия в допустимых пределах осуществ-

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «О защите конкуренции» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.

ления гражданских прав либо ими налагаются на контрагентов неразумные ограничения или ставятся необоснованные условия реализации контрагентами своих прав<sup>2</sup>.

Однако четкое определение пределов злоупотребления отсутствует, следовательно, главная проблема современной нормативно-правовой базы как по регулированию товарных рынков, так и по пресечению неконкурентных действий состоит в отсутствии четкого методического обеспечения.

### **Двойственность вопроса о злоупотреблении доминирующим положением**

Существует мнение, что нарушение статьи 10 ГК РФ, т. е. определение допустимых пределов осуществления гражданских прав, необходимо выявлять через нарушения иных норм законодательства РФ (в том числе и гражданского кодекса), например, ч. 1 ст. 1 ГК РФ, которая указывает, что гражданское законодательство основывается на признании равенства участников регулируемых им отношений, нарушение ч. 2 ст. 426 ГК РФ, в которой говорится, что цена товаров, работ и услуг, а также иные условия публичного договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей.

Согласно ч. 1 ст. 426 ГК РФ публичным договором признается договор, заключенный коммерческой организацией и устанавливающий ее обязанности по продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг, которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится (розничная торговля, перевозка транс-

портом общего пользования, услуги связи, энергоснабжение, медицинское, гостиничное обслуживание и т. п.)<sup>3</sup>.

Однако, например, договоры оптовой торговли прямо не поименованы в данном списке, следовательно, ввиду того что список публичных договоров, определенный выше, не является закрытым, остается нерешенным вопрос, когда договор оптовой торговли становится публичным и является ли он таковым вообще? Да, является — с момента включения в Реестр хозяйствующих субъектов, так как по аналогии с ч. 3 ст. 426 ГК РФ в п. 5 ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции содержится запрет на экономически или технологически необоснованный отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями в случае наличия возможности.

Противоположной позиции придерживается ФАС Волго-Вятского округа в постановлении от 24.12.2012 по делу № А38-209/2012, указывая следующее: «Суды правомерно признали ошибочным вывод Управления о том, что все договоры, заключаемые Обществом с покупателями, являются публичными в силу занимаемого им доминирующего положения... обязанность заключать договор поставки гречневой крупы с каждым, кто к нему обратится, у Общества отсутствует»<sup>4</sup>.

Однако суды в дополнение к вышеуказанному не учитывают положения ч. 2 ст. 9 Закона об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации, согласно которому хозяйствующий субъект, осуществляющий поставки продовольственных товаров, обязан обеспечивать хозяйствующему субъекту, осуществляющему торговую деятельность посредством организации торговой сети, доступ к информации об условиях от-

<sup>2</sup> Постановление Пленума ВАС РФ от 30.06.2008 № 30 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.

<sup>3</sup> Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 06.12.2011) [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.

<sup>4</sup> Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 24.12.2012 г. по делу № А38-209/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.

бора контрагента для заключения договора поставки продовольственных товаров и о существенных условиях такого договора<sup>5</sup>. Кроме того, суды не учитывают того, что гражданское законодательство основывается на признании равенства участников регулируемых им отношений (ч. 1 ст. 1 ГК РФ).

Следовательно, хозяйствующий субъект не может безосновательно отказать в заключении договора поставки — данный договор является публичным.

Другая точка зрения строится на том, что доминирующее положение на рынке свидетельствует не о наличии особого права, а о существовании определенной экономической ситуации, предполагающей государственный контроль, в связи с этим сомнительно применение статьи 10 ГК РФ<sup>6</sup>.

Проанализировав положения действующего законодательства, будем понимать под экономически необоснованной ценой совокупность следующих условий.

*Экономически необоснованная цена* — это цена, установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, выходящая за пределы осуществления гражданских прав и в итоге налагающая необоснованные ограничения.

## Необоснованное установление цен доминирующими субъектами

### Общество с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт»

В результате анализа цен розничной реализации нефтепродуктов ООО «ЛУКОЙЛ-

<sup>5</sup> Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.

<sup>6</sup> Конкурентное право России / Д. А. Алешин, И. Ю. Артемьев, Е. Ю. Борзило и др.; отв. ред. И. Ю. Артемьев, А. Г. Сушкевич; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2012. — 391 с.

Волганефтепродукт» (далее — Общество) было выявлено, что в Республике Марий Эл с 18 января по 14 октября 2010 г. цены на все марки моторного топлива были идентичны ценам, установленным в Чувашской Республике, но в дальнейшем, с 15 октября 2010 г., цены на автомобильное топливо начали отличаться на 30 коп. Между тем цены в Чувашской Республике стали идентичными ценам в Нижегородской области. В период с 4 мая по 2 июня 2011 г. цены у трех регионов менялись на одну величину, в результате цены в Республике Марий Эл были снижены на 15 коп. С 3 июня 2011 г. Общество восстановило прежнюю разницу в ценах между регионами в 30 коп. за литр, за исключением дизельного топлива (разница в 15 коп.) (табл. 1)<sup>7</sup>.

Данные обстоятельства Общество объяснило следующим образом.

С 2009 года в ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» действует программа оптимизации нефтебаз на территориях Чувашской Республики и Республики Марий Эл, направленная на уменьшение затрат, происходящих на единицу реализованного через АЗС топлива. Для ее реализации Общество предусмотрело перечень мероприятий.

Установлена очередность вывода из эксплуатации нефтебаз: Чебоксарская нефтебаза — 2010 г., Йошкар-Олинская нефтебаза — 2011 г.

1 июля 2010 г. расторгнут договор аренды Чебоксарской нефтебазы, что позволило через квартал с 15 октября 2010 г. снизить цены в Чувашской Республике на 30 коп., сравнив их с ценами в Нижегородской области.

Йошкар-Олинская нефтебаза выведена из эксплуатации 15 октября 2011 г., и с 1 января 2012 г. Общество планировало привести цены на АЗС в Республике Марий Эл к ценам в Чувашской Республике и Нижегородской области, т. е. также снизить их на 30 коп.

<sup>7</sup> Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 05.06.2012 № А38-1460/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.

Таблица 1

**Динамика изменения розничных цен (фактических) на каждую дату изменения по маркам бензина и дизельного топлива ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт»<sup>8</sup>**

Марка нефтепродуктов	Нижегородская область, руб./л	Чувашская Республика, руб./л	Республика Марий Эл, руб./л
18.01.2010			
АИ-80	18,90	19,20	19,20
АИ-92	21,10	21,40	21,40
АИ-95	22,70	23,00	23,00
ДТ	18,10	18,40	18,40
...../.../...../.../.....			
15.10.2010			
АИ-80	20,40	20,40 (-0,3)	20,70
АИ-92	23,00	23,00 (-0,3)	23,30
АИ-95	24,80	24,80 (-0,3)	25,10
ДТ	18,8	18,80 (-0,3)	19,10
...../.../...../.../.....			
04.05.2011			
АИ-80	24,40 (+0,3)	24,40 (+0,3)	24,55 (+0,15)
АИ-92	24,50 (+0,3)	24,50 (+0,3)	24,65 (+0,15)
АИ-95	26,15 (+0,15)	26,15 (+0,15)	26,30
ДТ	25,30 (+0,3)	25,30 (+0,3)	25,45 (+0,15)
03.06.2011			
АИ-80	24,60 (+0,20)	24,60 (+0,20)	24,90 (+0,35)
АИ-92	24,70 (+0,20)	24,70 (+0,20)	25,00 (+0,35)
АИ-95	26,35 (+0,20)	26,35 (+0,20)	26,65 (+0,35)
ДТ	25,30	25,30	25,45

С целью изучения влияния указанных доводов на ценообразование между субъектами Российской Федерации были проанализированы полные затраты на реализацию нефтепродуктов, в число которых также входят затраты, отнесенные на нефтебазы.

При сравнении темпа снижения полных затрат с января 2010 г. по сентябрь 2011 г., было выявлено, что в Республике Марий Эл затраты снизились на 557 руб./т — больше,

чем в Чувашской Республике<sup>9</sup>, следовательно, довод о снижении цен в одном из регионов за счет уменьшения затрат не обоснован. Данный результат следует из того, что при экономии по одной статье затрат произошло увеличение плеча доставки нефтепродуктов и, соответственно, транспортных затрат на автомобильные перевозки.

Таким образом, у Общества имелись основания для снижения розничных цен

<sup>8</sup> Составлено автором на основании проведенного мониторинга цен.

<sup>9</sup> Постановление Первого арбитражного апелляционного суда от 17.09.2012 по делу № А38-1460/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.

на нефтепродукты, в том числе и в Республике Марий Эл. Следовательно, действия «Лукойла», выходя за допустимые пределы осуществления гражданских прав, что является нарушением ч. 1 ст. 10 Закона о защите конкуренции.

В судебном заседании Общество пояснило, что ценовая политика сдерживания роста цен в мае 2011 г. в Республике Марий Эл была связана с социальными причинами — майскими праздниками и началом дачного сезона. Увеличение рентабельности до 5,46% в третьем квартале 2011 г. само по себе не свидетельствует о том, что в течение всех 9 мес. 2011 г. цены на бензин и дизельное топливо были в Республике Марий Эл необоснованными<sup>9</sup>.

Однако вопросы о том, насколько оправдана социальная значимость в сдерживании цен Обществом на 15 коп./л и почему только для Республики Марий Эл, остаются открытыми. Например, емкость топливного бака *LADA Samara* хэтчбек составляет 42,5 л, для заправки полного бака АИ-92 по цене, сложившейся на 4 мая 2011 г. (24,65 руб./л), необходимо было потратить 1047,63 руб., в случае увеличения цен на 30 коп./л (как в других регионах), затраты на заправку бака по цене 24,8 руб./л составили бы 1054 руб., т.е. имела ли место социальная значимость при экономии с полного бака, заправка которого в полном объеме происходит не так часто в размере 6,37 руб./л?

Таким образом, в результате анализа эффективности работы ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» на территории Республики Марий Эл и Чувашской Республики сделан вывод о том, что Общество экономически необоснованно устанавливало разницу в ценах между АЗС Чувашской Республики и АЗС Республики Марий Эл, кроме того, длительное бездействие Общества ставило в неравное положение и ущемляло интересы граждан, проживающих на территории Республики Марий Эл и пользующихся услугами по заправке автомобилей топливом ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт».

Результатом рассмотренного дела явилось снижение цен на все виды топлива на АЗС ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» на территории Республики Марий Эл и уравнивание их с ценами на АЗС Нижегородской области и Чувашской Республики с 16 декабря 2011 г.

### **Общество с ограниченной ответственностью «Татнефть-АЗС Центр»**

При исследовании вопроса о действиях ООО «Татнефть-АЗС Центр» (далее — Общество) в допустимых пределах осуществления гражданских прав была проверена обоснованность установления розничных цен реализации АИ-95 на АЗС №286 в Волжском районе Республики Марий Эл в сравнении с близлежащими АЗС №62 Чувашской Республики и АЗС №182 Зеленодольского района Республики Татарстан.

В результате анализа полученных ответов было установлено, что ООО «Татнефть-АЗС Центр» получало на АЗС №286 Волжского района Республики Марий Эл прибыль с одного литра бензина выше, чем на АЗС №62 Чувашской Республики в периоды с 3 по 17 января 2011 г., с 11 по 16 марта 2011 г., с 5 по 29 мая 2011 г., а также выше, чем на АЗС №182 Зеленодольского района Республики Татарстан (наиболее близкая АЗС) в периоды с 3 января по 31 марта 2011 г. и с 26 по 29 мая 2011 г.

Рентабельность продаж общества в первом полугодии 2011 г. на АЗС в Республике Марий Эл в течение первых пяти месяцев была выше, чем на двух других заправках (как правило, положительной): на АЗС №62 Чувашской Республики — отрицательная в феврале, марте, апреле 2011 г., на АЗС №182 Зеленодольского района Республики Татарстан — в феврале, марте, апреле, мае и июне 2011 г.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 19.07.2012 № А38-1824/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.

В Приволжском Федеральном округе рентабельность продаж составляла: на 1 января 2011 г. — 3%; на 1 апреля 2011 г. — 0,5%; на 1 июля 2011 г. — 0,7%, рентабельность продаж Общества в Волжском районе Республики Марий Эл превосходила данные показатели в ПФО<sup>11</sup>.

Следовательно, Общество использовало неравные подходы к установлению цены на территориях трех регионов, зарабатывая при этом больше в Волжском районе Республике Марий Эл, т. е. используя свое доминирующее положение в этом районе. На сравниваемых АЗС Республики Татарстан и Чувашской Республики положение другое, рынок заправок конкурентный, что подтверждалось информацией на официальном сайте <http://reestr.fas.gov.ru/>.

При анализе затрат ООО «Татнефть-АЗС Центр» по реализации нефтепродуктов на АЗС № 286 Волжского района Республики Марий Эл установлено, что в общем объеме полных затрат предприятия по розничной реализации АИ-95 в первом полугодии 2011 г. достаточно большую долю занимают расходы на рекламу — 6% от всего объема затрат, или 274 руб./т<sup>10</sup>. При этом они связаны с распространением информации об ООО «Татнефть-АЗС Центр» как об официальном спонсоре на хоккейных матчах, не имеющих никакого отношения к Республике Марий Эл.

Рекламные расходы не должны включаться в структуру затрат при определении розничных цен на территории Республики Марий Эл. Обоснованные расходы, уменьшающие в целях налогообложения полученные доходы, оправданы и должны учитываться Обществом при налогообложении в любом случае. Но так как ООО «Татнефть-АЗС Центр» тратит денежные средства на территории Республики Татарстан, то расходы и должны включаться в структуру затрат

на территории данной республики и в дальнейшем уменьшать в целях налогообложения полученные доходы, как это делается по иным видам затрат на территории Республики Марий Эл.

Таким образом, потребители Республики Марий Эл, приобретая АИ-95 на территории Волжского района на АЗС № 286 ООО «Татнефть-АЗС Центр», оплачивают расходы предприятия по позиционированию бренда Общества в других регионах России, обеспечивают обществу большую рентабельность и прибыль, в сравнении с потребителями других регионов.

На основании изложенного можно сделать вывод о том, что действия ООО «Татнефть-АЗС Центр» по экономически необоснованному установлению розничных цен реализации АИ-95 в первом полугодии 2011 г. выходят за допустимые пределы осуществления гражданских прав, что является нарушением Закона о защите конкуренции.

По результатам рассмотрения дела о нарушении антимонопольного законодательства в отношении ООО «Татнефть-АЗС Центр» явилось (решение принято 25 января 2012 г.) снижение Обществом цен (табл. 2).

Кроме того, по итогам рассмотрения указанных дел в феврале 2012 г. существенно улучшились показатели средних потребительских цен на нефтепродукты Республики Марий Эл в Приволжском федеральном округе в сравнении с декабрем 2011 г.

По уровню цен реализации А-76 (АИ-80) в декабре 2011 г. Республика Марий Эл занимала 14 место из 14 субъектов ПФО, в феврале 2012 г. — 12 место с самым высоким темпом снижения цен, что позволило вплотную приблизиться к Республике Башкортостан, Республике Татарстан и Ульяновской области. По бензину автомобильному марки АИ-92 в декабре 2011 г. Республика Марий Эл занимала 11 место в ПФО, в феврале 2012 г. — 2 место практически с самым высоким темпом снижения цен. По бензину автомобильному марки АИ-95 в декаб-

<sup>11</sup> Единая межведомственная информационно-статистическая система [Электронный документ] <http://www.fedstat.ru/indicator/data.do>.

Таблица 2

Динамика изменения цен ООО «Татнефть-АЗС Центр» в Республике Марий Эл<sup>12</sup>

Марка топлива	Розничные цены в 2011–2012 гг., руб./л									
	14.12	15.12	25.12	14.01	21.01	30.01	01.02	07.02	11.02	+/-
АИ-80	25,2	25,2	25,2	25,2	25,2	25	24,8	24,8	24,7	-0,5
АИ-92	26,9	26,5	26,1	26	26	26	25,8	25,8	25,6	-1,3
АИ-95	28,7	28,7	28,5	28,5	28,3	28,3	28	27,7	27,7	-1,0
ДТ	28,7	28,7	28,7	28,7	28,7	28,7	28,7	28,7	28,7	0

ре 2011 г. Республика Марий Эл занимала 6 место в ПФО, в феврале 2012 г. — 2 место вместе с Оренбургской областью с приличным темпом снижения цен. По дизельному топливу в декабре 2011 г. Республика Марий Эл занимала 4 место в ПФО вместе с Оренбургской областью, в феврале 2012 г. — 6 место, что указывает на незначительный перенос нормы прибыли на дизельное топливо в ПФО (сдерживание темпов в Республике Марий Эл) при колоссальных показателях снижения цен по АИ-92, АИ-95<sup>13</sup>.

Проведенные мероприятия также нашли отражение в публикациях средств массовой информации. В газете «проГород» от 21 января 2012 г. была опубликована статья «“Лукойл” обвинили в завышении цен» с фотографией, сделанной летом 2011 г. на митинге граждан, недовольных ценами на топливо<sup>14</sup>. В ежедневной республиканской газете «Марийская правда» от 3 февраля 2012 г. была опубликована статья «Цены на бензин удалось притормозить»<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Составлено автором на основании проведенного мониторинга цен.

<sup>13</sup> Средние потребительские цены и тарифы на отдельные виды непродовольственных товаров [Электронный документ] <http://maristat.mari.ru/scripts/dbdпfolnet/DBInet.cgi?pl=3202>.

<sup>14</sup> Лукойл обвинили в завышении цен // проГород. 2012. №3 (123).

<sup>15</sup> Цены на бензин удалось притормозить // Марийская правда. 2012. №19 (23623).

### Методические аспекты доказательства экономической необоснованной цены

Важный неурегулированный методический вопрос в доказывании наличия экономически необоснованных цен заключается в подходах к определению сопоставимых товарных рынков.

В решении Арбитражного суда Республики Марий Эл по делу № А38-1460/2012 указывается, что: «...сравнивая цены на бензин и дизельное топливо в Республике Марий Эл, Чувашской Республике и Нижегородской области, антимонопольный орган обязан был обосновать, что такое сравнение возможно и что товарные рынки розничной реализации моторного топлива в этих субъектах существуют и являются сопоставимыми.

Между тем ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» является хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение в пределах административно-территориальных районов Республики Марий Эл. Причины, по которым антимонопольный орган, сравнивая товарные рынки, расширяет географические границы до территорий субъектов Российской Федерации, в оспариваемом решении не названы.

Также не обозначено, по каким критериям товарные рынки розничной реализации бензина и дизельного топлива в Республике Марий Эл, Чувашской Республике и Нижегородской области являются сопоставимыми, для того чтобы можно было сравнить

цены в этих субъектах. Из материалов дела следует, что в данных субъектах Российской Федерации имелись разные объемы реализации каждого из видов топлива; состав продавцов и покупателей на установленных товарных рынках; условия доступа на эти товарные рынки и т. д.

В связи с этим арбитражный суд приходит к выводу о том, что антимонопольный орган не доказал и не обосновал возможность сравнения цен на нефтепродукты в Республике Марий Эл, Чувашской Республике и Нижегородской области в целях подтверждения экономически необоснованных цен в Республике Марий Эл».

В решении Арбитражного суда Республики Марий Эл по делу № А38-1824/2012 указывается, что: «...для сравнения цен на бензин в Волжском районе Республики Марий Эл, Чувашской Республике и Зеленодольском районе Республики Татарстан, антимонопольный орган обязан был обосновать, что такое сравнение возможно и что товарные рынки розничной реализации бензина автомобильного АИ-95 в этих субъектах существуют и являются сопоставимыми.

Из материалов дела следует, что ООО «Татнефть-АЗС Центр» является хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение в пределах административно-территориальных районов Республики Марий Эл. Причины, по которым антимонопольный орган, сравнивая товарные рынки, на которые осуществляет реализацию бензина ООО «Татнефть-АЗС Центр», расширяет географические границы до территорий субъектов Российской Федерации, в оспариваемом решении не указаны.

Также Марийским УФАС России не обозначено, по каким критериями локальные товарные рынки розничной реализации бензина АИ-95 в Республике Марий Эл, Чувашской Республике и Республике Татарстан являются сопоставимыми для того, чтобы можно было сравнить цены на АЗС № 62, № 182 и № 286. Из материалов дела следует, что в данных субъектах Российской Фе-

дерации разные объемы реализации каждого из видов топлива; состав продавцов и покупателей на установленных товарных рынках; условия доступа на эти товарные рынки и т. д.

Территориальная близость расположения АЗС № 62 и № 182 к АЗС № 286 Волжского района Республики Марий Эл по смыслу Закона о защите конкуренции не свидетельствует о сопоставимости товарных рынков розничной реализации бензина АИ-95.

В связи с этим арбитражный суд приходит к выводу о том, что антимонопольный орган не доказал и не обосновал возможность сравнения цен на бензин АИ-95 в Волжском районе Республики Марий Эл, Чувашской Республике и Зеленодольском районе Республики Татарстан в целях подтверждения экономически необоснованных цен в Волжском районе.

...сам факт получения обществом в одном из филиалов в отдельные периоды времени большей прибыли с одного литра не является доказательством установления в этом филиале экономически необоснованной цены, а следовательно, злоупотребления Обществом доминирующим положением».

Однако доказывание экономически необоснованных цен в Республике Марий Эл основывалось на сравнении деятельности тех же самых хозяйствующих субъектов в иных регионах России, т. е. фактически сравнивались не сами цены, а подходы к их установлению, в связи с чем необоснованна ссылка на определение сопоставимых товарных рынков по составу покупателей или продавцов товара, условиям обращения товара, условиям доступа на товарный рынок, определенная в критериях доказывания монопольно высокой цены в ч. 1 ст. 6 Закона о защите конкуренции. Чувашская Республика и Нижегородская область также не являются сопоставимыми, однако ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» уравнило цены между данными регионами и не сделало этого по отношению к Республике Ма-

рий Эл, при имеющихся фактических основаниях, указанных выше.

ООО «Татнефть-АЗС Центр» в Волжском районе Республики Марий Эл получало прибыль с одного литра бензина больше, чем на близлежащих АЗС в соседних регионах России.

Таким образом, на сегодняшний день там, где товарные рынки конкурентны, цены ниже и хозяйствующие субъекты готовы дотировать данные рынки и продавать даже с отрицательными финансовыми показателями, там, где локальные рынки монополизированы, можно зарабатывать больше, и это законно, что парадоксально, т.е. сегодня нет ни прямых, ни косвенных методов государственного регулирования.

Крупные вертикально-интегрированные нефтяные компании, как правило, устанавливают внутри конкретного региона единую розничную цену реализации бензинов и дизельного топлива.

На локальных рынках в Республике Марий Эл также доминируют независимые хозяйствующие субъекты, установленные ими розничные цены между районами республики варьируются. В отдельных районах Общества имеют по одной АЗС, за исключением г. Йошкар-Олы — столицы Республики Марий Эл. Фактически независимые хозяйствующие субъекты на товарных рынках в условиях конкуренции устанавливают розничные цены, как правило, ниже, чем на рынках в условиях доминирования, что имеет признаки экономически необоснованной цены.

## **Иные варианты проявления экономически необоснованных цен**

### **Независимый хозяйствующий субъект**

Независимый хозяйствующий субъект устанавливает розничные цены на автомобильные бензины и дизельное топливо, исходя из рыночной конъюнктуры, ориентируясь на среднюю по Республике Марий Эл.

Хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение на АЗС № 1 в одном из районов Республики Марий Эл по позиции розничная торговля бензином автомобильным АИ-95 (и аналогами) с долей более 50%.

Исследуем динамику изменения закупочных и розничных цен реализации АИ-95 на АЗС по датам изменения, а также произведем исследование полных затрат и прибыли по каждой АЗС на один литр (табл. 3).

По данным таблицы, Общество получало на АЗС № 1, где оно доминирует (выделено полужирным шрифтом), прибыль с одного литра АИ-95, превышавшую прибыль на АЗС № 2, 4 (г. Йошкар-Ола) в период:

- а) с 22 января по 16 февраля 2011 г. (26 дней);
- б) с 12 по 18 марта 2011 г. (7 дней);
- в) с 16 по 31 декабря 2011 г. (16 дней).

Транспортно-заготовительные расходы (ТЗР) от НПЗ до нефтебазы включены в закупочную цену ГСМ, от нефтебазы до АЗС среднемесячные затраты составляли в 2011 г. — 0,02 руб./л, при разнице в ценах на АИ-95 до 1,00 руб./л, по данным таблицы, следовательно, установленные цены необоснованны ТЗР.

Указанные действия независимого хозяйствующего субъекта нарушают ч. 1 ст. 1 ГК РФ, в которой указывается, что гражданское законодательство основывается на признании равенства участников регулируемых им отношений, и ч. 2 ст. 426 ГК РФ, которая утверждает, что цена товаров, работ и услуг, а также иные условия публичного договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей. Следовательно, действия выходят за пределы осуществления гражданских прав, т.е. общество злоупотребляет доминирующим положением.

Метод исследования экономически необоснованных цен способствует устране-

Таблица 3

Динамика изменения розничных цен на АИ-95 с 01.01.2011 по 31.12.2011 г. по датам изменения<sup>16</sup>

Дата изменения цены	Закупочные цены, руб./л	Полные затраты, руб./л	Цена = закуп + затраты	Розничные цены (фактические) руб./л			Прибыль*, руб./л
				АЗС № 1 (район)	АЗС № 2 (город)	АЗС № 4 (город)	
14.01.11	21,79	1,73	23,52	25,00	25,00	25,00	1,48
22.01.11	21,79	1,73	23,52	25,50	25,00	25,00	<b>1,98</b> 1,48
27.01.11	22,50	1,73	24,23	26,00	25,00	25,00	<b>1,77</b> 0,77
01.02.11	22,50	1,74	24,24	26,00	25,00	25,00	<b>1,76</b> 0,76
17.02.11	22,50	1,74	24,24	25,00	25,00	25,00	0,76
01.03.11	22,50	1,25	23,75	25,00	25,00	25,00	1,25
12.03.11	22,50	1,25	23,75	25,00	24,70	24,70	<b>1,25</b> 0,95
19.03.11	22,50	1,25	23,75	24,70	24,70	24,70	0,95
.....////.....////.....							
16.12.11	24,21	1,39	25,6	28,30	28,00	28,00	<b>2,7</b> 2,4
31.12.11	24,21	1,39	25,6	28,30	28,00	28,00	<b>2,7</b> 2,4

\* Прибыль формируется как разница между розничными ценами и ценой (закуп + затраты).

нию неравноправного положения одних лиц перед другими в отношении заключения публичного договора закупки нефтепродуктов, а следовательно, защищает товарные рынки.

Таким образом, метод исследования экономически необоснованной цены розничной реализации нефтепродуктов включает следующий алгоритм действий:

1) установление доминирующего положения хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке;

2) исследование динамики изменения закупочных и розничных цен на АЗС по датам изменения;

3) исследование структуры затрат реализации бензинов и дизельного топлива через АЗС по месяцам;

4) исследование прибыли на каждую АЗС (по возможности по датам изменения);

5) исследование доходности АЗС по месяцам.

**Хозяйствующий субъект, осуществляющий розничную реализацию сжиженного газа, используемого в качестве моторного топлива**

Хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение на территории одного

<sup>16</sup> Кудрявцев К. А. Государственное регулирование и защита конкуренции на товарных рынках (на примере Республики Марий Эл): монография. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. — 292 с.

из муниципальных образований Республики Марий Эл по позиции розничная реализация сжиженного газа, используемого в качестве моторного топлива с долей более 50%.

В результате исследования структуры затрат субъекта установлено, что затраты на фонд оплаты труда с отчислениями в пересчете на 1 л реализованного СУГ росли следующим образом: в период с 2009 г. по 2010 г. — 19,66%, в период с 2010 г. по 2011 г. — 81,52%; всего за период 2009–2011 гг. рост затрат составил 117,2%<sup>17</sup>.

По официальным данным, уровень инфляции в 2009 г. составлял 8,8%, в 2010 г. — 8,78%, в 2011 г. — 6,1%<sup>18</sup>.

Рост инфляции за три года составил 23,68%, в то время как рост фонда оплаты труда хозяйствующего субъекта за 3 года — 117,2%.

К примеру, в ч. 11 ст. 50 Закона о государственной гражданской службе Российской Федерации закреплено, что размеры окладов денежного содержания по должностям федеральной гражданской службы ежегодно увеличиваются (индексируются) в соответствии с федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год с учетом уровня инфляции (потребительских цен)<sup>19</sup>. Почему бы данный механизм не применять и к коммерческим предприятиям?

Таким образом, вышеуказанные действия хозяйствующего субъекта создают ситуацию, когда улучшенное материальное благосостояние его сотрудников, как правило, управленческого персонала, факти-

чески оплачивается за счет потребителей сжиженного газа.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что имеются признаки экономически необоснованного установления и поддержания хозяйствующим субъектом размера фонда оплаты труда по виду деятельности — розничная реализация сжиженного газа, используемого в качестве моторного топлива.

Для обоснования указанной позиции можно также произвести сравнение с иными хозяйствующими субъектами, осуществляющими деятельность на данном товарном рынке, уровень цен которых ниже.

Устранение экономически необоснованных расходов позволило бы хозяйствующему субъекту снизить размер снабженческо-сбытовых наценок, что постепенно привело бы к снижению цен на АГЗС (при прочих равных условиях, в частности, при неизменных оптовых ценах).

По результатам исследований, определенная совокупность действий при исследовании методом экономически необоснованной цены может быть дополнена необходимостью изучения обоснованности роста статей затрат в соответствии с темпом инфляции, а также отдельные показатели могут сравниваться с более эффективными хозяйствующими субъектами.

### **Хозяйствующий субъект, осуществляющий оптовую реализацию гречневой крупы (ядрицы)**

Метод исследования экономически необоснованной цены оптовой реализации гречневой крупы (ядрицы) включает следующую совокупность действий:

- 1) установление доминирующего положения хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке;
- 2) исследование динамики изменения закупочных, розничных цен и торговых наценок;
- 3) исследование факторов, влияющих на ценообразование;

<sup>17</sup> Кудрявцев К. А. Государственное регулирование и защита конкуренции на товарных рынках (на примере Республики Марий Эл): монография. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. — 292 с.

<sup>18</sup> Уровень инфляции в Российской Федерации [Электронный документ] [http://уровень-инфляции.рф/таблица\\_инфляции.aspx](http://уровень-инфляции.рф/таблица_инфляции.aspx).

<sup>19</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.

4) исследование общехозяйственных затрат;

5) исследование выручки, коммерческой прибыли и рентабельности продаж на конкретном товарном рынке по хозяйствующим субъектам, занимающим доминирующее положение и в среднем по России.

В ходе проведенного анализа состояния конкуренции на товарном рынке оптовой торговли гречневой крупой-ядрицей установлено, что хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение по позиции: оптовая торговля крупой гречневой-ядрицей; в географических границах: Республика Марий Эл; с долей: более 50%.

В результате анализа хозяйственной деятельности обществ в соответствии с указанным алгоритмом выявлено, что экономически необоснованная цена выразилась: в установлении в каждый отдельный месяц на протяжении 2010 г. разных торговых наценок для различных покупателей; в переоценке товарных запасов и необоснованно высокой торговой наценке; в завышенной норме рентабельности продаж.

Следовательно, действия хозяйствующего субъекта по экономически необоснованному установлению цен на гречневую крупу (ядрицу) выходят за допустимые пределы осуществления гражданских прав.

Результатом настоящей работы явилось снижение цен оптовой реализации гречневой крупы (ядрицы) на территории Республики Марий Эл и установление приемлемой торговой наценки хозяйствующим субъектом на данном товарном рынке.

## Заключение

В целях совершенствования антимонопольного законодательства в области пресечения иных видов злоупотребления доминирующим положением, прямо непоименованных в Законе о защите конкуренции, но выходящих за допустимые пределы осуществления гражданских прав, а также налагающих на контрагентов неразумные огра-

ничения, необходимо нормативно закрепить при исследовании экономически необоснованных цен совокупность следующих допущений:

1) понятие экономически необоснованной цены — цена, установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, выходящая за пределы осуществления гражданских прав и в итоге налагающая необоснованные ограничения;

2) признаки экономически необоснованной цены:

а) большой уровень цен и (или) прибыли на монопольном рынке в сравнении с конкурентным, а также неравенство в ценообразовании среди филиалов и отдельных структурных подразделений одного предприятия в регионах (регионе);

б) необоснованное включение статей затрат в себестоимость товара, которые прямо не относятся к основной деятельности хозяйствующего субъекта на определенном товарном рынке;

в) рост отдельных статей затрат, превышающий темп роста инфляции;

г) переоценка товарных остатков только в сторону увеличения и извлечения дополнительной прибыли при сложившихся предпосылках к обратной тенденции;

д) рост рентабельности продаж выше сформировавшегося на российском уровне по определенному товарному рынку, либо направлению;

3) возможность сравнивать подходы (политику) установления цен одним и тем же хозяйствующим субъектом среди филиалов и отдельных структурных подразделений в регионах (регионе);

4) допустить возможность принять за экономически обоснованные те цены и, соответственно, ту политику их формирования, которые сложились на товарных рынках, находящихся в условиях конкуренции;

5) признать с момента включения в Реестр хозяйствующих субъектов заключаемые ими договоры оптовой торговли публичными.

Таким образом, пресечение действий монополистов с помощью метода исследования экономически необоснованных цен позволит еще в большей степени, чем это возможно на данный момент, защитить субъектов, действующих на товарных рынках.

### Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.
2. Единая межведомственная информационно-статистическая система [Электронный документ] <http://www.fedstat.ru/indicator/data.do>.
3. Конкурентное право России / Д. А. Алешин, И. Ю. Артемьев, Е. Ю. Борзило и др.; отв. ред. И. Ю. Артемьев, А. Г. Сушкевич; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2012. — 391 с.
4. Кудрявцев К. А. Государственное регулирование и защита конкуренции на товарных рынках (на примере Республики Марий Эл): монография. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. — 292 с.
5. Кудрявцев К. А. Методические аспекты исследования согласованных действий // Современная конкуренция. 2012. № 5 (35).
6. Лукойл обвинили в завышении цен // проГород. 2012. № 3 (123).
7. Постановление Первого арбитражного апелляционного суда от 17.09.2012 по делу № А38-1460/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.
8. Постановление Пленума ВАС РФ от 30.06.2008 № 30 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением арбитражными судами антимонопольного законодательства» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.
9. Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 24.12.2012 по делу № А38-209/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.
10. Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 05.06.2012 № А38-1460/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.
11. Решение Арбитражного суда Республики Марий Эл от 19.07.2012 № А38-1824/2012 [Электронный документ] <http://kad.arbitr.ru/>.
12. Средние потребительские цены и тарифы на отдельные виды непродовольственных товаров [Электронный документ] <http://maristat.mari.ru/scripts/dbdplnet/DBlnet.cgi?pl=3202>.
13. Уровень инфляции в Российской Федерации [Электронный документ] [http://уровень-инфляции.рф/таблица\\_инфляции.aspx](http://уровень-инфляции.рф/таблица_инфляции.aspx).
14. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 06.12.2011) «О защите конкуренции» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.
15. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный документ]. <http://www.consultant.ru/online/>.
16. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [Электронный документ] <http://www.consultant.ru/online/>.
17. Цены на бензин удалось притормозить // Марийская правда. 2012. № 19 (23623).

*K. Kudryavtsev, PhD (Economics), Associate Professor of economy and production organization, FGBOU VPO «Volga State Technological University», Yoshkar-Ola, kostik234@mail.ru*

### STUDY ECONOMICALLY UNJUSTIFIED PRICE AS A METHOD OF PROTECTION ACTORS IN COMMODITY MARKETS

The actions of economic entities with dominant position in the markets, there is often a behavior is not explicitly named in the prohibitions contained in the Act on the Protection of Competition, but has all the signs of abuse. For example, when the same subject in a competitive environment in the markets set retail prices lower than under monopoly, and when in a competitive market with profits unit price may have a negative value, when unreasonable costs included in cost of goods, etc. This article is devoted to finding action monopoly beyond the exercise of civil rights in its business activities and its suppression by the proposed method.

**Keywords:** dominant position, limits implementation of civil rights, economically unjustified price.

*Иванова Т. В., старший преподаватель кафедры Гуманитарных и экономических дисциплин Омского филиала МФПУ «Синергия», kuzn83@mail.ru*

## ЭФФЕКТИВНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

*Конкурентоспособность предприятия может быть повышена благодаря формированию эффективной управленческой команды. Данная статья является итогом изучения взаимосвязи между критериями эффективности управленческой команды и факторами конкурентоспособности предприятия.*

*Выяснилось, что качество менеджмента влияет на повышение объемов продаж, удовлетворенность членов команды от совместной работы и улучшение процессов коммуникации и сотрудничества.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, факторы конкурентоспособности, управленческая команда, эффективность управленческой команды, критерии эффективности управленческой команды.

### Введение

Ключевым элементом в понятии «конкуренция» выступает конкурентное преимущество субъекта бизнеса на конкретном рынке или территории.

Актуальность рассмотрения управленческой команды организации состоит в том, что самым главным элементом рационально действующего бизнеса является эффективно работающий менеджмент.

Цель работы исследовать взаимосвязь эффективной работы управленческой команды и конкурентоспособности организации.

Задачи исследования следующие:

- 1) рассмотреть сущность управленческой команды;
- 2) изучить основные проблемы и этапы образования управленческой команды;
- 3) представить факторы эффективности управленческой команды;
- 4) дать оценку уровня эффективности управленческой команды;

5) обосновать взаимосвязь эффективной работы управленческой команды и факторов конкурентоспособности организации.

Управление конкурентным преимуществом какого-либо бизнеса или организации включает в себя его поиск (или выявление), разработку, использование, развитие и поддержание. Развитие конкурентных преимуществ организации приводит к повышению ее конкурентоспособности в целом. Само понятие «конкурентоспособность» означает способность не только сохранить собственные преимущества или ключевые компетенции на рынке, но и развивать их качественным образом, учитывая современные тенденции к усилению конкуренции.

### Конкурентные преимущества

Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственные, конструктивные, технологические, информационные,

квалификационные, управленческие, природно-климатические и др.<sup>1</sup>

Одним из важнейших конкурентных преимуществ организации является высокий уровень управления бизнесом в целом. Человеческие ресурсы в лице управленцев — это ключевое звено любой организации, стержень, на котором держится предпринимательская деятельность.

### Управленческая команда

Управленческая команда — это функциональная группа, состоящая из взаимодействующих специалистов-управленцев и организованная для решения управленческих задач.

В организации можно создавать условия для развития команды, которые будут дополнять систему мотивации сотрудников, способствовать росту их эффективности.

Основными при формировании управленческих команд являются следующие проблемы: наличие смены кадров, сопротивление сотрудников и концентрация власти у высшего руководства. Службе управления персоналом для преодоления указанных трудностей необходимо соблюдать условия формирования эффективной управленческой команды. При этом существует четыре основных методических подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. К основным этапам образования команды относятся: адаптация, группирование и кооперация, нормирование деятельности и функционирование. Руководству организации необходимо выбрать подход к формированию управленческой команды в зависимости от стратегических целей и задач компании.

<sup>1</sup> Царев В., Кантарович А. А., Черныш В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 799 с. (Серия «Magister»).

Эффективность управленческих команд можно оценить путем четкого определения параметров, которые подлежат оценке. Самая очевидная система оценок напрямую связана с целями работы команды, например, повышение объемов продаж, разработка новых продуктов или оптимизация работы по обслуживанию клиентов. Конечно же, эти показатели являются частью общей оценки производительности, которые также легче всего измерять.

Перед началом оценки нужно внимательно рассмотреть те элементы, которые вносят свой вклад в развитие эффективных команд.

### Факторы эффективности управленческой команды

Процессы коммуникации и сотрудничества могут иметь большое влияние на производительность команды.

Команды, откровенно обсуждающие самые сложные вопросы и демонстрирующие уважение к остальным членам команды, достигают в итоге наилучших результатов, что возможно только при наличии доверия, лежащего в основе эффективной коммуникации. Именно поэтому важны не только результаты работы команды, но и то, как участники командного взаимодействия общаются внутри команд и между командами.

В процессе анализа должно внимание уделять техникам креативного мышления и принятия решений, существующим в команде, что позволит определить, способствуют ли они поддержанию открытого и откровенного диалога в команде и получению лучших результатов работы в итоге. Также следует оценить степень участия каждого сотрудника в применении и исполнении решений. Можно оценивать, насколько члены команды демонстрируют исполнительность и каким образом она связана с затрачиваемыми ресурсами.

И наконец, анализ производительности должен также затрагивать техники конст-

руктивного общения, используемые членами команды. Здесь могут пригодиться различные оценочные инструменты, включая опросники и интервью: расширяют участники команды арсенал используемых техник конструктивного общения; справляются ли они с возникающими проблемами.

По мнению Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

1) самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день;

2) сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;

3) использование корпоративных форм принятия решений<sup>2</sup>.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Итак, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

Уровень мотивационного фона должен быть выше, чем требования к исполнительской дисциплине.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

1) нестандартные формы стимулирования, а именно: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки, перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др.;

2) переход от административного на внутрикомандное управление.

## Оценка эффективности управленческой команды

Существуют количественные и качественные методы измерения эффективности формирования управленческих команд. При этом перед началом оценки необходимо выбрать те элементы, которые вносят весомый вклад в развитие эффективных команд.

К количественным показателям относятся: повышение объемов продаж, разработка новых продуктов, расширение ассортимента и др.; к качественным показателям относятся: оптимизация работы по обслуживанию клиентов, процессы коммуникации и сотрудничества, а также техники креативного мышления и принятия решений.

Для качественного анализа применяется способ взвешенной оценки критериев эффективности формирования управленческой команды. При этом целью является формирование эффективной команды управленцев, т. е. команды, работающей слаженно и с высокой производительностью управленческого труда.

Для получения взвешенной оценки мы присваиваем критериям эффективности балльные оценки. Каждому критерию экспертом присваивается вес, соответствующий степени его важности среди выбранных критериев эффективности (табл. 1).

Балльные экспертные оценки определяются пропорциональным путем. Итоговый уровень эффективности формирования управленческой команды определяется по формуле (1):

$$U_{p_{эфф}} = \sum x_i \cdot j, \quad (1)$$

где  $U_{p_{эфф}}$  — уровень эффективности управленческой команды, в баллах;

$x_i$  — балльная экспертная оценка по каждому критерию, в баллах;

<sup>2</sup> Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004. — 304 с.

Таблица 1

### Определение уровня эффективности управленческой команды

Критерий эффективности	Весовой коэффициент	Балльные экспертные оценки
1. Повышение объемов продаж	$j_1$	$x_1$
2. Разработка новых продуктов	$j_2$	$x_2$
3. Оптимизация работы по обслуживанию клиентов	$j_3$	$x_3$
4. Улучшение процессов коммуникации и сотрудничества	$j_4$	$x_4$
5. Применение техник креативного мышления и принятия решений	$j_5$	$x_5$
6. Удовлетворенность членов команды от совместной работы	$j_6$	$x_6$
Уровень эффективности	—	$\sum x_j \cdot j$

Источник: таблица авторская.

Таблица 2

### Диапазоны критериев оценки эффективности формирования управленческой команды

Критерии эффективности формирования управленческой команды (баллы)	Диапазон оценок		
	1–3	4–7	8–10
1. Повышение объемов продаж	k1-k2	k3-k4	k5-k6
2. Разработка новых продуктов	k1-k2	k3-k4	k5-k6
3. Оптимизация работы по обслуживанию клиентов	k1-k2	k3-k4	k5-k6
4. Улучшение процессов коммуникации и сотрудничества	k1-k2	k3-k4	k5-k6
5. Применение техник креативного мышления и принятия решений	k1-k2	k3-k4	k5-k6
6. Удовлетворенность членов команды от совместной работы	k1-k2	k3-k4	k5-k6
Уровень эффективности	малый	средний	высокий

Источник: таблица авторская.

$j$  — значение весового коэффициента по каждому критерию.

Для более точного определения уровня эффективности формирования управленческой команды применяются диапазоны критериев оценки уровня эффективности. При использовании диапазонов определяем, каков уровень эффективности по каждому из показателей (табл. 2).

В итоге делаем вывод об уровне эффективности формирования управленческой команды по каждому из критериев эффективности.

Итоговый уровень эффективности компании определяем по тому, в какой диапазон попадает больше показателей.

### Эффективность управленческой команды и факторы конкурентоспособности

Внимательное рассмотрение представленных в табл. 1 данных позволяет сделать вывод, что критерии эффективности формирования управленческой команды очень тесно переплетаются с факторами конкурентоспособности организации.

Многие авторы выделяют две большие группы факторов конкурентоспособности: внешние и внутренние. К внешним относятся факторы, на которые предприятие не может повлиять никак (политические, меры государственного воздействия, основные характеристики рынка и др.). К внутренним относятся

те факторы, на которые предприятие способно оказывать непосредственное влияние.

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность организации, относятся следующие:

- 1) наиболее эффективные поставщики ресурсов;
- 2) доля завоеванного целевого рынка (сегмента);
- 3) количество конкурентов на целевом рынке (сегменте);
- 4) развитость сбытовой (дилерской) сети;
- 5) качество менеджмента (квалификационно-профессиональный уровень управленческого персонала) и др.

Фактор конкурентоспособности организации «качество менеджмента» самым непосредственным образом влияет на такие критерии эффективности управленческой команды, как удовлетворенность членов команды от совместной работы и применение техник креативного мышления и принятия решений.

Факторы конкурентоспособности организации «наиболее эффективные поставщики ресурсов», «доля завоеванного целевого рынка (сегмента)» и «развитость сбытовой (дилерской) сети» влияют на такой критерий эффективности управленческой команды, как «повышение объемов продаж».

Среди внутренних факторов выделяются особые или уникальные конкурентные преимущества предприятий. Например, на предприятиях машиностроения действуют следующие конкурентные преимущества:

- 1) сертификация системы качества и отдельных изделий (способствует продаже продукции предприятия);
- 2) наличие у предприятий оригинальных технических решений и разработок;
- 3) успешное применение разработок военной техники для производства гражданской продукции;
- 4) обслуживание и совершенствование производимой продукции. Например, на ОАО «ОМашКБ» (Омское машиностроительное конструкторское бюро) обеспечи-

вается обслуживание и совершенствование находящихся в эксплуатации газотурбинных двигателей летательных аппаратов, судов и наземной техники;

5) активное использование зарубежного опыта в отечественной промышленности. Например, реализация конкретных предложений по использованию опыта США способствовала совершенствованию производства авиадвигателей и агрегатов на ОАО «ОМашКБ»<sup>3</sup>.

Еще одним примером особого конкурентного преимущества предприятия выступает следование стандартам «честного» бизнеса, когда формально выраженными правилами невозможно предусмотреть все многообразие ситуаций, возникающих в конкурентной среде. Кроме законов писанных, существуют еще и «неписанные», что является одним из самых важных конкурентных преимуществ<sup>4</sup>.

Стремясь к повышению собственной конкурентоспособности, субъекты бизнеса оказываются заинтересованными в развитии продукции (расширение ассортимента товаров), творческой составляющей бизнеса (наряду с выполнением текущих рутинных административных обязанностей), проведении мероприятий, способствующих улучшению обслуживания клиентов. Кроме того, рациональное ведение бизнеса предусматривает реалистичное определение приоритетов бизнеса.

## Проблемы, тенденции и инструменты развития кадрового менеджмента

В настоящее время многие организации обладают выраженными тенденциями к усложнению своего структурного и функционального состава.

<sup>3</sup> Иванова Т. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий Омской области и образование интегрированной хозяйственной структуры // Вестник НГУ. Т. 9. Вып. 4. 2009. — 240 с. С. 111–119.

<sup>4</sup> Юданов А. Конкурентные преимущества «честного бизнеса» // Современная конкуренция. 2007. №2. С. 58–65.

Данное обстоятельство требует внедрения более эффективных организационных форм и методов управления, что позволило бы сократить время принятия управленческих решений при сохранении качества и продуктивности. Ситуацию можно разрешить за счет создания хорошо подготовленной, слаженной управленческой команды, улучшающей решение крупных проблем и способной к конструктивному решению возникающих задач.

Так, например, при анализе кадровой политики ТД «ФилоноВВ» (предприятие по продаже отопительного оборудования) выяснилось, что первостепенной задачей компании является укрепление ее позиций на рынке отопительного оборудования через интеграцию усилий и сотрудничество отдельных структурных подразделений компании.

Практическая реализация такого решения возможна, в том числе посредством создания управленческих команд на предприятии.

В процессе анализа хозяйственной деятельности предприятия выявились две проблемы: конфликты между сотрудниками и непоследовательная работа с персоналом отдельных подразделений компании, что отрицательным образом сказывается на стратегической позиции предприятия. С целью повышения конкурентоспособности ТД «ФилоноВВ» на рынке отопительного оборудования рекомендуется решение проблемы распыленности работы с персоналом по функциональным подразделениям, а также проблемы возникновения конфликтов при выполнении срочных проектов производить путем следующих мероприятий по формированию управленческой команды:

- а) сплочение коллектива;
- б) обучение и сыгровка управленческой команды;
- в) совершенствование системы мотивации управленцев.

Служба управления персоналом ТД «ФилоноВВ» может организовать обучение ко-

манды управленцев, способствовать сплочению коллектива (проведение специальных тренингов, игр), а также обеспечить усиление мотивации управленцев.

Сотрудникам службы управления персоналом ТД «ФилоноВВ» рекомендуется кроме всего провести корректировку положения об оплате труда управленческих работников путем внесения в процедуру расчета суммы премии повышающего коэффициента за эффективную работу в команде.

Далее, задача службы управления персоналом состоит в прояснении функций каждого отдельного работника, а также в функционально-ролевом разграничении отдельных структурных подразделений компании.

На уровне функциональных подразделений, возглавляемых руководителями низового уровня, могут быть образованы самоуправляемые группы, возглавляемые лидерами, а не назначаемыми сверху руководителями. Это один из первых шагов на пути к созданию управленческой команды, ответственной за реализацию стратегии компании. Особенность самоуправляемых групп состоит в том, что участники таких групп принимают на себя персональную ответственность за результаты своего труда и по мере возможности помогают остальным участникам группы. Данные меры способны привести ТД «ФилоноВВ» к укреплению текущего уровня конкурентоспособности и дальнейшему ее увеличению за счет кадрового конкурентного преимущества компании.

### **Признаки эффективной управленческой команды**

Эффективной можно назвать такую команду, в которой имеет место следующее:

- 1) в команде неформальная и открытая атмосфера;
- 2) задача хорошо понята и принимается;
- 3) в обсуждении проблем участвуют все члены группы;

4) конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

5) решение основано на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов. Членство в самоуправляемых группах требует от людей значительно большей зрелости и более развитого чувства ответственности, чем принадлежность к обычным коллективам, возглавляемым функциональными менеджерами.

Многие компании рассматривают управленческую команду как стратегический ресурс своего бизнеса.

В компании может проводиться коррекция управленческой команды в связи с расширением бизнеса и появлением новых стратегических задач.

Главным правилом командообразования является объединение управленцев и сотрудников вокруг стратегических целей бизнеса компании и ее собственников.

При формировании управленческой команды компания должна исходить из обязательных требований к данному процессу: это должна быть группа единомышленников, каждый из которых четко представляет свою роль, несет ответственность и готов заменять или дополнять других членов команды.

Предполагаемыми источниками эффективности управленческих команд могут являться:

1) лично ориентированные качества современного руководителя;

2) сплоченность команды при выполнении проектов и при решении срочных задач;

3) резервы роста производительности труда членов команды.

Раскроем содержание лично ориентированных качеств руководителя.

1. Лично ориентированная направленность профессионального мышления.

2. Наблюдательность и проницательность (лично ориентированное профессиональное зрение).

3. Способность увидеть функциональные формы, процессы и нормативы производственной и организационной жизни как формирующие и развивающие личность.

4. Способность руководителя принимать решения, содержание которых акцентировано на человека, а не только на выполнение текущих задач.

5. Способность к оптимистическому проектировочному подходу к работе с персоналом, основанному на вере в человека, в его личные силы.

К резервам роста производительности труда относятся потенциальные возможности обеспечения роста эффективности труда. Это эффект синергизма, состоящий в улучшении использования трудовых ресурсов путем сокращения затрат рабочего времени на выработку эффективных управленческих решений. Такой эффект может быть достигнут при условии, если в одной команде объединяются участники, обладающие специфическими знаниями и навыками работы с информацией и способные согласованно решать текущие проблемы и задачи организации.

Резервы рабочего времени, появляющиеся при формировании управленческой команды, — это потенциальные возможности его экономического использования, как следствие ликвидации потерь рабочего времени на координацию усилий руководителей отдельных подразделений (в команде координировать усилия уже нет необходимости).

## Заключение

В заключение отметим, что среди современных тенденций в развитии факторов конкурентоспособности организации определяющими являются всемерное развитие организационного потенциала компании (это совершенствование внешних и внутренних коммуникаций, повышение уровня внутри-

фирменного управления), а также укрепление деловой репутации фирмы и качественное развитие профессионального уровня сотрудников компании<sup>5</sup>.

По итогам исследования можно сделать следующие выводы.

1. Одной из главнейших задач любой компании представляется эффективное управление персоналом и основными бизнес-процессами. При этом знания, навыки и опыт сотрудников-управленцев являются одним из главных источников повышения конкурентоспособности организации на рынке благодаря сохранению, поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Слаженная высокопроизводительная работа команды управленцев способна привести к улучшению качественных и количественных показателей деятельности компании, что возможно при выполнении важнейших критериев эффективности формирования управленческой команды.

2. Источниками эффективности современных управленческих команд в организации могут являться личностно ориентированные качества современного руководителя, сплоченность команды при выполнении проектов и при решении срочных задач, резервы роста производительности труда членов команды.

<sup>5</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).

3. Поддержание и достижение высокого уровня конкурентоспособности основано в первую очередь на важнейших конкурентных преимуществах фирмы, будь то уникальная технология производства, собственный целевой рынок, диверсификационный характер деятельности, хорошая репутация компании или слаженно работающая эффективная управленческая команда.

### Список литературы

1. Царев В., Кантарович А., Черныш В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 799 с. (Серия «Magister»).
2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004. — 304 с.
3. Иванова Т. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий Омской области и образование интегрированной хозяйственной структуры // Вестник НГУ. Т. 9. Вып. 4. 2009. — 240 с. С. 111–119.
4. Юданов А. Конкурентные преимущества «честного бизнеса» // Современная конкуренция. №2. 2007. С. 58–65.
5. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21).

*T. Ivanova, Senior Lecturer in Department of Humanitarian and Economic disciplines  
MFPU «Synergy» Omsk branch, Kuzn83@mail.ru*

## THE EFFECTIVE MANAGERIAL COMMAND AND THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The competitiveness of enterprise may be risen, by forming the effective managerial command. This article studies the interrelation between performance criteria of the effectiveness of the managerial command and factors of the competitiveness of enterprise.

It was found that the quality of management affects on growth of sales, satisfaction with team members from working together and improving the processes of communication and cooperation.

**Keywords:** the competitiveness of the enterprise, factors of the competitiveness, managerial command, effectiveness of the managerial command, performance criteria of the effectiveness of the managerial command.

*Шацких Е. А., Руководитель среднего звена, ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК), г. Липецк, shackih\_e@bk.ru*

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

*В данной статье рассмотрены факторы повышения конкурентоспособности и предложены меры по повышению конкурентоспособности российских предприятий черной металлургии, а также рассчитан предположительный эффект от внедрения этих стандартов.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, металлургия, металлургические предприятия, качество.

### Введение

Качество продукции и ее цена являются главными «действующими лицами» конкурентоспособности товара. Если качество товара закладывается в конструкторской документации, то затраты на его изготовление (т. е. себестоимость) целиком определяются затратами на все виды деятельности предприятия, связанные с претворением документации на товар в материальную конструкцию<sup>1</sup>.

Российская Федерация — лидер международного рынка черных металлов, она занимает четвертое место в мире по производству и экспорту. Основу конкурентоспособности черной металлургии России составляют:

- хорошая обеспеченность запасами природных ресурсов;
- сравнительно умеренные тарифы естественных монополий;
- высокий уровень концентрации производства;

• мощная профессиональная подготовка инженеров и рабочих при низкой стоимости оплаты труда.

Однако для сохранения своих позиций в среднесрочной и долгосрочной перспективах данных факторов недостаточно. Такие мировые тенденции, как повышение цен на сырье и энергоносители, рост конкуренции, укрупнение компаний, усиление защитных мер, быстрое развитие китайской металлургии и т. п., в будущем могут отразиться на конкурентоспособности российской продукции.

В этой связи перед отечественными металлургическими компаниями стоят две главные задачи: развитие на внутреннем рынке и увеличение своей доли на мировом рынке.

Переход к рыночной экономике обуславливает необходимость изучения опыта ведущих компаний мира в достижении высокого качества, считающих, что на достижение качества должны быть направлены усилия всех служб. Ключевую роль в повышении качества играют оценки и требования потребителей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках.

<sup>1</sup> Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2004. — 185 с.

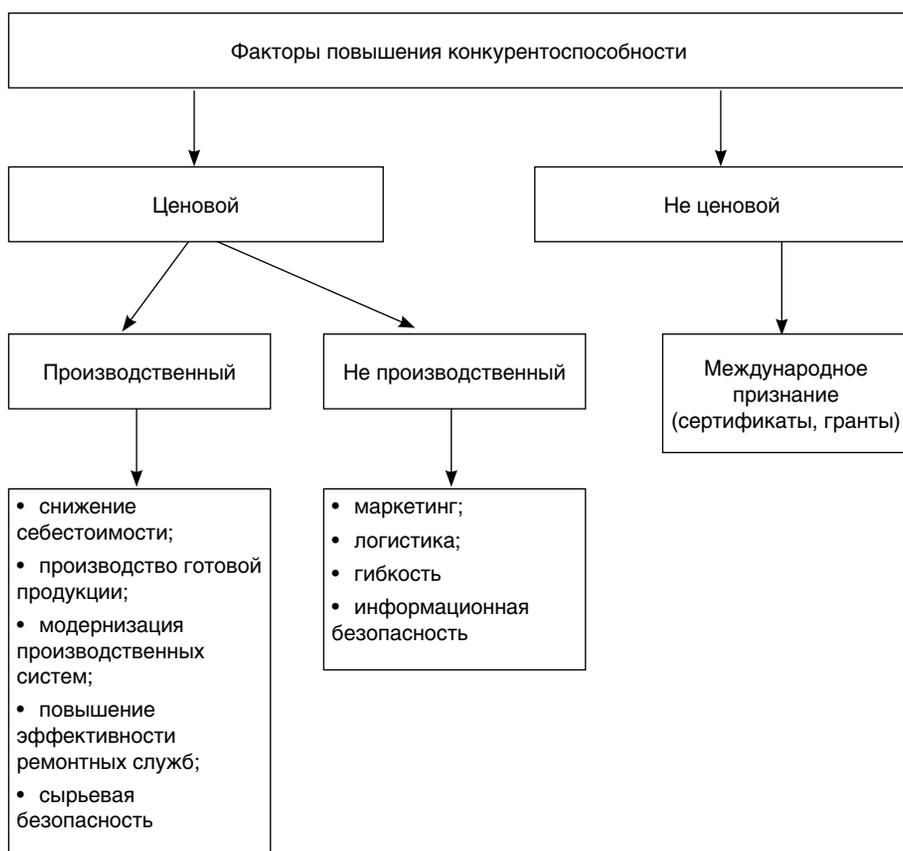


Рис. 1. Факторы повышения конкурентоспособности

## Факторы повышения конкурентоспособности

Для наглядного представления факторов повышения конкурентоспособности построена схема с указанием основных мероприятий по повышению конкуренции (рис. 1), проанализируем и определим их значимость в системе предприятий черной металлургии.

Конкурентоспособность предприятия, как правило, показывает его приспособляемость к изменениям на рынке на длительный период, а конкурентоспособность продукции — все возможности соперничать на рынке в несколько меньший промежуток времени (применительно к данному моменту, дню, неделе, месяцу). Кроме того,

они соотносятся друг с другом как целое и часть<sup>2</sup>.

Главными факторами недостаточной конкурентоспособности предприятий черной металлургии является высокая энергоемкость и трудоемкость производств. На предприятиях России расход всех видов энергии примерно на 20–30% выше, чем в США и Германии, а трудозатраты в 2,5–3 раза выше, чем в США, Германии и Японии. Основная причина высокого удельного расхода энергии — структурное несовершенство.

<sup>2</sup> Мишин В. М. Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 463 с.

Проблема энерго- и ресурсосбережения — одна из ключевых для черной металлургии. Эта отрасль — одна из самых энергоемких. Доля затрат на энергоресурсы в общих заводских затратах на производство продукции составляет более 30%. Необходимость модернизации нормативной базы отрасли, рост тарифов на электроэнергию, пути снижения и оптимизации энергозатрат, преодоление технологической отсталости производственных мощностей, рациональные способы использования энергоресурсов, энергоаудит предприятий — эти задачи стоят перед предприятиями черной металлургии.

Эффективная работа современного металлургического предприятия немыслима без применения огромного количества сложного и высокоточного оборудования. В случае его поломки ремонт или замена может вылиться в огромные финансовые затраты, поэтому в число приоритетных задач также входит применение надежного электроснабжения, ведь проблемы, связанные с внезапной потерей электроснабжения, могут привести к катастрофическим последствиям.

Потенциал энергосбережения на металлургических предприятиях достигает 30%, поэтому разработка и применение энергоэффективных решений способствуют решению вопросов энергосбережения, снижения издержек производства и повышения конкурентоспособности металлопродукции на рынке.

Для обеспечения экономии энергетических и сырьевых ресурсов необходимо разработать программу по стимулированию расширения использования вторичного сырья — лома и отходов черных металлов.

Перспективы развития и модернизации металлургической промышленности в значительной мере зависят от возможности формирования у металлургических компаний собственных финансовых источников и привлечения заемных средств, что, в свою очередь, связано с совершенствованием за-

конодательства в области инвестиционной, тарифной, инновационной и бюджетной политики, внешнеэкономической деятельности, налогообложения, ценообразования и ряда других сфер. Огромное подспорье здесь оказывает международное признание — наличие международных сертификатов.

Заключение долгосрочных контрактов непосредственно с конечными потребителями: производителями автомобильной продукции и запасных частей, машиностроения и бытовой техники — еще один этап повышения конкурентоспособности предприятий черной металлургии.

Другой задачей отечественных компаний является сохранение своих позиций в традиционных регионах, импортирующих российскую продукцию. Некоторые страны Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки активно наращивают собственное производство. Резкий рост цен на черные металлы поставил данные государства перед необходимостью развития металлургической отрасли.

Для повышения конкурентоспособности необходимо снижать себестоимость продукции — за счет роста собственной ресурсной базы и повышения эффективности производства.

Не секрет, что 80% российского экспорта стали — это полуфабрикаты для дальнейших переделов, которые, как правило, находятся за рубежом. Предприятия пошли по пути наименьшего сопротивления и стали выкупать прокатные мощности за рубежом, тем самым расширяя присутствие на рынках. То есть произвели полуфабрикат в России, доставили его себе за рубеж и произвели готовую продукцию, минимизируя расходы. По сути, этот принцип должен был сработать. На самом же деле предприятия сталкиваются с торговыми барьерами со стороны других стран, риски увеличиваются и расходы растут, таким образом, практически невозможно оказать сервисные услуги. В итоге предприятия не так

уж и сильно выигрывают. Поэтому важное направление повышения конкурентоспособности — максимально возможное расширение предложения готовой продукции непосредственно на местах производства полуфабрикатов.

Одной из основ повышения конкурентоспособности предприятий является грамотная логистика. У крупных металлургических компаний годовой бюджет логистики составляет не один десяток миллиардов рублей, поэтому логистический менеджмент играет большую роль в борьбе за конкурентоспособность; чем эффективнее логистика, тем меньше затрат, а следовательно ниже стоимость продукции и выше конкурентоспособность.

Крупные металлургические компании осуществляют логистику не только внутри предприятий, структурных подразделений, но и внешнюю логистику, связанную с доставкой не только продукта потребителю, но и различного рода сырья для нужд предприятия. Для более эффективной работы логистики крайне необходимо разделять ее на различные направления: внешнее, внутреннее, внутри предприятия, внутри цеха, между цехами. Это позволяет значительно экономить не только время, но и затраты на транспортные расходы. Все направления логистики взаимосвязаны, и эффект, достигаемый в одном направлении, создает синергию на других направлениях, поэтому необходимо всю логистику рассматривать как единый инструмент в борьбе за конкурентоспособность.

Говоря о логистике, невольно представляешь железную дорогу. Основная, подавляющая доля грузоперевозок действительно приходится на железнодорожный транспорт. Но почти все предприятия упускают из виду доставку груза по реке и морю. Некоторые предприятия, попробовавшие доставлять груз в другие страны, на экспорт сначала по реке, а потом по морю, пришли к выводу, что такая доставка оказывается более экономичной и эффективной, чем по желез-

ной дороге, а ведь это снижение затрат и, как следствие, повышение конкурентоспособности предприятия. Поэтому еще одним направлением повышения конкурентоспособности является снижение зависимости от железнодорожной монополии и переход к доставке с использованием судов.

Сырьевая безопасность — один из залогов высокой конкурентоспособности. Богатая собственная ресурсная база позволяет удовлетворять свои потребности за счет собственного сырья. Наличие ресурсов снижает зависимость предприятий от поставок и обеспечивает экономическую безопасность. Существует два пути увеличения запасов естественных ресурсов: можно совершенствовать способы обнаружения, доставки, хранения или повышать эффективность их использования. В первом случае имеем дело с технологиями разработки запасов, во втором — с технологиями их использования, или с ресурсосберегающими технологиями. Именно технологии использования являются основой концепции устойчивого развития, разработка и реализация которой — ответ человечества на глобальную сырьевую и экологическую угрозу.

Переработка и утилизация техногенных отходов важны с точки зрения их использования не только как альтернативного источника сырья, но и охраны окружающей среды.

Скорость и гибкость компании — это, в первую очередь, умение быстро среагировать на сигналы и изменения внешней среды: быстро их идентифицировать, принять решения и реализовать.

Уменьшение долговой нагрузки — еще одно важное направление обеспечения конкурентоспособности предприятия. Чем меньше доля долговой нагрузки, тем ниже стоимость кредитования, что в свою очередь будет говорить о высокой оценке по кредитным рискам.

Одной из главных причин недостаточной конкурентоспособности продукции металлургических предприятий представляется

неспособность формирования и реализации эффективной маркетинговой стратегии, направленной на расширение доли внутреннего и внешнего рынка. Полезность маркетинговой политики распределения заключается в обеспечении своевременного предложения товара (полезность времени), поступления товаров к местам спроса (полезность места), изменения формы и вида товаров с целью достижения их большей привлекательности для потребителей (полезность формы), возможности приобретения товаров, поэтому одним из направлений является развитие собственных сетей продаж.

Модернизацию производственных систем также следует отнести к факторам обеспечения конкурентоспособности. Отчеты консалтинговых агентств и результаты аналитических исследований показывают, что у большинства предприятий, модернизовавших свои производственные системы, повышалось качество продукции, росла эффективность факторов производства, сокращалась длительность производственного цикла. Вместе с тем сама по себе модернизация производственной системы не означает, что подобный успех гарантирован.

В ходе исследования конкурентоспособности было выявлено значительное моральное старение и физический износ основных фондов металлургических предприятий, что обуславливает увеличение объема и трудоемкости ремонта технического обслуживания оборудования и, как следствие, снижение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий. Для решения этого вопроса необходимо повышать значимость ремонтных служб как фактора повышения конкурентоспособности предприятия.

Для того чтобы быть достойным конкурентом производителям и поставщикам на мировом рынке, отечественной металлургии необходимо сконцентрироваться на комплексном характере в поисках решений всех существующих проблем в отношении металлургической отрасли.

Также следует использовать бенчмаркинг (*Benchmarking Index*), в соответствии с которым компании имеют возможность повысить собственную конкурентоспособность путем сравнительной оценки своих показателей в ключевых областях деятельности с показателями других предприятий отрасли или своего региона. Он представляет собой простую компьютерную систему, позволяющую компании оценить свою работу в сравнении с другими предприятиями при помощи ответов на вопросы, относящиеся к 80 аспектам финансового состояния, менеджмента и делового совершенства<sup>3</sup>.

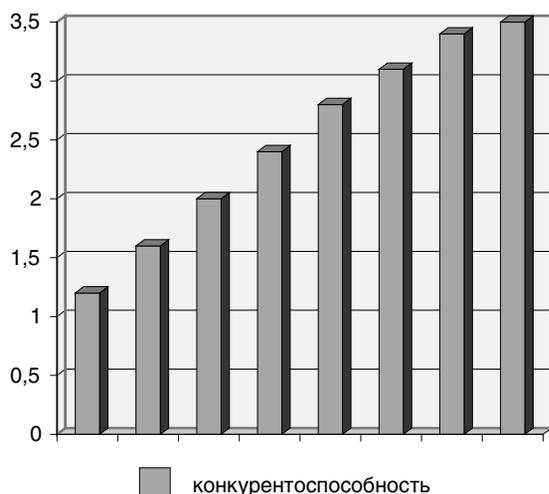
На сегодняшний день актуальным вопросом сохранения конкурентоспособности является информационная безопасность, т.е. защищенность нововведений и преимуществ от промышленного шпионажа. Сохранение преимуществ также важно, как и его достижение.

Выполняя вышеперечисленные рекомендации, предприятия повышают свою конкурентоспособность. Наибольший эффект от исполнения рекомендаций предприятие получает при их комплексном использовании.

## Результаты внедрения рекомендаций

Процесс повышения конкурентоспособности представим в виде диаграммы (рис. 2), которая построена исходя из того, что предприятие уже имеет некую конкурентоспособность, равную 1, а максимально достижимая конкурентоспособность будет равна 10, таким образом, внедрение каждой последующей рекомендации оказывает влияние на конкурентоспособность.

<sup>3</sup> Пономарев С. В., Мищенко С. В., Белобрагин В. Я., Самородов В. А., Герасимов Б. И., Трофимов А. В., Пахомова С. А., Пономарева О. С. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие. М.: РИА «Стандарты и качество». 2005. — 248 с.



**Рис. 2.** Эффект повышения конкурентоспособности от внедрения рекомендаций

Из рисунка 2 видно, что комплексное внедрение вышеперечисленных рекомендаций в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности на 2,5 процентных пункта.

## Заключение

Следствием комплексного использования вышеперечисленных рекомендаций является внедрение более совершенной системы управления, направленной на использование рекомендаций как единого целого. Это в свою очередь вызовет слаженную работу всех систем и еще большее повышение конкурентоспособности.

Внедрение вышеперечисленных рекомендаций приведет к следующим результатам:

- повышению конкурентоспособности на фоне предприятий-аналогов;
- обеспечению стабильной конкурентоспособности с высоким качеством продукции, ориентированной на выполнение требований потребителей;
- установлению долгосрочных партнерских, основанных на взаимном доверии, взаимовыгодных отношений с заказчиками и поставщиками продукции;
- совершенствованию технологических процессов выполнения работ;
- повышению прозрачности управления процессами организации.

## Список литературы

1. *Ефимов В. В.* Улучшение качества проектов и процессов: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2004. — 185 с.
2. *Мишин В. М.* Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 463 с.
3. *Пономарев С. В., Мищенко С. В., Белобрагин В. Я., Самородов В. А., Герасимов Б. И., Трофимов А. В., Пахомова С. А., Пономарева О. С.* Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учебное пособие. М.: РИА «Стандарты и качество». 2005. — 248 с.
4. *Чернов Д. В.* Промышленное производство и сектор услуг как стратегические конкуренты // Современная конкуренция. 2011. №5 (29). С. 77–101.

*E. Shatskikh, middle manager JSC «Novolipetsk Steel» (NLMK), Lipetsk, shackih\_e@bk.ru*

## PROPOSALS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF RUSSIAN FERROUS METALLURGY

In this article factors of increase of competitiveness are considered and measures for increasing of competitiveness of the Russian enterprises of ferrous metallurgy are proposed, and also the presumable effect from introduction of these standards is calculated.

**Keywords:** competitiveness, metallurgy, steel plants, and quality.

*Штыркин В. Е., аспирант МИМ ЛИНК, ведущий специалист по маркетингу  
ОАО НПП «Звезда», г. Москва, Venprof@bk.ru*

## ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Маркетинговые коммуникации обретают все большую значимость в современном мире. С учетом специфики развития рынков и коммуникаций, научно-производственным предприятиям приходится становиться во многом коммерческими и менять коммуникации с другими участниками рынка. Таким образом, научно-производственному предприятию необходимо совмещать исследовательские функции, разработки актуальных продуктов и одновременно развивать коммуникационную компоненту своего конкурентного потенциала.*

**Ключевые слова:** научно-производственное предприятие, маркетинг, бренд, коммуникации, ключевая компетенция.

### Введение

Специфика функционирования научно-производственных предприятий обусловлена производством наукоемкой продукции инновационного характера. Определение будущей эффективности научно-технических проектов, их привлекательность для потенциальных инвесторов и конкурентоспособность являются важнейшими задачами еще на начальной стадии разработки проекта.

Ранее автором описана специфика инновационной деятельности, рассмотрены этапы анализа и формирования ключевых компетенций как основы создания эффективной маркетинговой конкурентной стратегии и отмечено, что сложившаяся экономическая ситуация на отечественном и мировом рынке требует разработки новой маркетинговой стратегии для наукоемких предприятий, которая будет учитывать специфику инновационной деятельности — прежде всего, создание и реализацию инновационной продукции, высокий организационный и технологический уровень производственного процесса, наличие кадрового потенциала, обладающего

уникальными знаниями, умениями и навыками<sup>1</sup>.

М. Ю. Тышкевич предлагает использовать для оценки эффективности элементы продуктово-маркетинговой стратегии, которая обеспечивает направленность усилий предприятия на потребности рынка и общества<sup>2</sup>. В основе этого метода лежит анализ трех подсистем:

- изделие — рынок;
- изделие — производство;
- производство (предприятие) — рынок.

В первой подсистеме анализируется коммерческая эффективность инновационного продукта на рынке товаров или услуг, во втором оцениваются затраты на производство, включая временные параметры, и в третьем изучается соответствие затрат на производство и прибыли от реализации. Результаты оценки могут служить одной из основ для

<sup>1</sup> Штыркин В. Е. Разработка метода для выявления и анализа ключевых компетенций научно-производственного предприятия // Современная конкуренция. 2013. №2 (38). С. 97.

<sup>2</sup> Тышкевич М. Ю. Оценка рыночного потенциала наукоемкой продукции на стадии НИОКР // Инновации: экономика, образование, технологии: материалы Северского инновационного форума, 14–18 ноября, 2005 г. Северск: Изд-во СГТА, 2005. — 130 с.

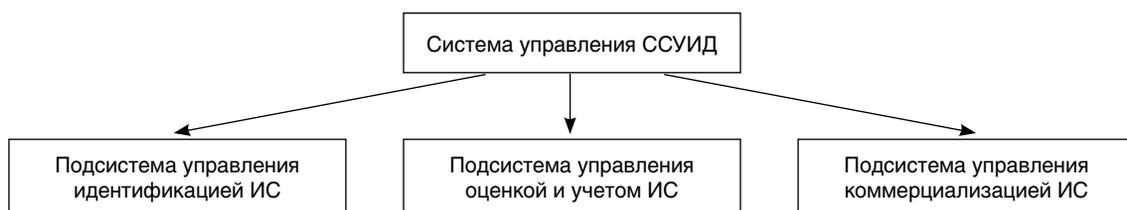


Рис. 1. Структурная схема системы управления ССУИД<sup>3</sup>

совершенствования методов управления проектом на стадии разработки инновационной продукции и, вне всякого сомнения, снизят возможность рисков при производстве, что сделает продукцию научно-производственных предприятий более привлекательной для инвесторов.

### Маркетинговая стратегия продвижения готовой продукции

Признание объектов интеллектуальной собственности объектами коммерческой реализации требует изменения самой системы управления научно-производственных предприятий в области использования результатов инновационной деятельности. Теперь она должна быть ориентирована на достижение коммерческого результата. Для этого необходимо выделить стратегическую систему управления инновационной деятельностью (ССУИД), которая позволит координировать действия научно-производственного предприятия в области создания и коммерческой реализации объектов интеллектуальной собственности (ИС)<sup>4</sup> (рис. 1).

Подсистема управления коммерциализацией будет заниматься выбором и осуществлением маркетинговой конкурентной стратегии.

Коммерциализация объектов интеллектуальной собственности требует наличия спе-

циальной структуры и значительных затрат на первых этапах проекта. По этой причине научно-производственное предприятие должно уделять достаточно внимания оценке потенциальных возможностей реализации своей продукции на рынке. Так научно-производственное предприятие приходит к необходимости маркетинга инноваций.

Г. И. Курчеева и Ю. А. Макурина под маркетингом инноваций понимают управленческую концепцию, ориентированную на эффективное использование потенциальных возможностей и ресурсов предприятий для удовлетворения потребителей и получения прибыли путем разработки и внедрения инноваций<sup>5</sup>. С этим авторами следует согласиться в том, что «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»<sup>6</sup>.

Маркетинг инновационной продукции обладает определенной спецификой и серьезно отличается от маркетинга товаров и услуг, поскольку мы имеем дело с объектами интеллектуальной собственности. Необходим особый подход к исследованию и конкурентному анализу рынка в данной отрасли. В частности, следует учитывать следующие моменты:

<sup>3</sup> Солдатова С. С. Концепция построения стратегической системы управления инновационной деятельностью наукоемкого предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2011. № 1 (17). С. 99–110.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Курчеева Г. И., Макурина Ю. А. Инновационный маркетинг и маркетинг инноваций в системе конкурентных преимуществ фирмы // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 27.

<sup>6</sup> Там же.

- технологическое прогнозирование (оценка конкурентоспособности продукции в будущем);

- изучение возможных изменений потребности в научно-технической продукции на различных этапах разработки проекта;

- защита и сохранение прав интеллектуальной собственности;

- поиск способов тиражирования инновационных продуктов или услуг, поскольку в зависимости от его направления и характеристик он может использоваться и на смежных рынках<sup>7</sup>.

Одним из важнейших элементов научно-технической продукции является разработка стратегии ее продвижения на рынке. Перечислим основные способы продвижения:

- связи с общественностью, которые направлены на создание и поддержание репутации предприятия;

- личные продажи;

- стимулирование продаж;

- реклама.

Т. П. Тихоненко и Г. Е. Ясников предлагают использовать для продвижения инновационной продукции коммуникационную модель со следующими характерными особенностями:

- направленность информации на определенный круг организации и должностных лиц, мнение которых влияет на переговоры;

- коммуникации должны проводиться через узкоспециализированные выставки и прямые контакты с ведущими специалистами фирм, поскольку основная роль в продвижении продукции научно-производственных предприятий принадлежит прямым продажам (прямой маркетинг). Он включает в себя поиск потенциальных и перспективных клиентов, презентацию продукции, заключение сделки и т. д.;

- коммуникационная политика должна быть направлена на формирование опре-

деленного имиджа с учетом дальнейшего развития предприятия, выпускающего научно-техническую продукцию, это прежде всего репутация надежного партнера;

- представляемая покупателю или инвестору информация должна быть акцентирована на возможностях и результатах, а не на способах достижения<sup>8</sup>.

Политика коммуникаций должна быть направлена не только на установление контакта, но и на поддержание постоянной связи с клиентами. Для этой цели может использоваться сеть Интернет<sup>9</sup>, которая предоставляет возможность индивидуальной работы с клиентами, поддержания взаимосвязи, снабжения необходимой информацией. Это не исключает личных продаж, но может использоваться в качестве серьезного вспомогательного средства для развития маркетинговой стратегии.

При формировании стратегии продвижения научно-технической продукции необходимо учитывать особенности жизненного цикла инновационной продукции. Это проблема «преодоления пропасти», определение которой дано в работах Дж. А. Мура<sup>10</sup>. Жизненный цикл принятия инновационной технологии или продукции состоит из пяти этапов.

1. На первом этапе инновацию осваивает «раннее меньшинство». Это достаточно малочисленная группа новаторов потребления, которые стремятся к чему-то новому.

2. На втором инновационные продукты начинают потреблять «ранние последователи». В отличие от первой группы потребителей-клиентов они могут не улавливать всех тонкостей новинки, но готовы оценить ее перспективы.

3. На третьем этапе осуществляются покупки продукта «расчетливым ранним боль-

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Данько Т. П. Электронный маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2003. — 377 с.

<sup>10</sup> Мур Дж. А. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю. М.: Вильямс, 2006. — 368 с.

<sup>7</sup> Тихоненко Т. П., Ясников Г. Е. Маркетинг объектов интеллектуальной собственности // Экономика и управление. 2011. № 3. С. 91–97.

шинством», которые приобретают товар, только убедившись в его эффективности.

4. На данной стадии «позднее большинство» интересуют стандарты и соответствующие технологии.

5. На пятом этапе к покупке продукции приступают «увальни» — малочисленная группа потребителей, ограниченная в ресурсах или не обладающая потребностями в данной продукции.

«Преодоление пропасти» в данном случае подразумевает освоение рынка потребителей «позднего большинства», что приводит к необходимости разработки долгосрочной маркетинговой стратегии.

Смежные рынки также учитываются при создании маркетинговой стратегии. Для этого необходимо охарактеризовать отрасли смежных рынков, предпочтения потребителей, продукты и услуги смежных рынков в соответствии с анализом идентичности инновационных продуктов рассматриваемой отрасли.

Развитие рынка инноваций и механизма их коммерциализации происходит за счет создания новых организационно-экономических механизмов функционирования научно-производственных предприятий, совершенствования системы подготовки кадров, ориентированных на маркетинговую стратегию реализации инновационной продукции. Особое значение приобретает современная информационная система. Правильная оценка внешних и внутренних факторов определит выбор конкурентной маркетинговой стратегии и тактики на уровне технического и социально-экономических аспектов.

С учетом специфики деятельности научно-производственных предприятий наиболее успешной может быть применение стратегии В2В-маркетинга (*business-to-business*), бизнес для бизнеса<sup>11</sup>, особенностью которой является то, что она ориентирована не на рядового потребителя, а на различные компании и отрасли, заинтересованные

в дальнейшем, получении прибыли от инновационного продукта. Один из актуальных примеров взаимодействия наукоемких предприятий и компаний-потребителей — аутсорсинг (от англ. *outsourcing (outer-sourcing)*), использование внешнего источника/ресурса). Данный метод основан на передаче отдельных функций или производственных этапов внешним исполнителям, специализирующимся в данной области на основании договора<sup>12</sup>. В результате достигается повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

Главная цель аутсорсинга в условиях коммерциализации инновационной продукции научно-производственного предприятия — повысить эффективность деятельности заказчика за счет привлечения новых ресурсов, высококвалифицированного персонала и передачи части рисков компании — аутсорсеру. В результате повышается инвестиционная привлекательность производства и сокращаются расходы с обеспечением функциональной деятельности.

К сожалению, в нашей стране российский рынок аутсорсинга в области наукоемких предприятий находится на стадии становления<sup>13</sup>, что усложняет выбор маркетинговой стратегии продвижения услуг. Во многом это связано с проблемой доверия компаниям-аутсорсерам и слабой защиты со стороны российского законодательства. Другая причина слабого развития аутсорсинга в данной отрасли связана с уникальностью разработок инновационных техно-

<sup>11</sup> Райт Р. В2В-маркетинг. Пошаговое руководство [Текст]. Киев: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 624 с.

<sup>12</sup> Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2003. — 305 с.

<sup>13</sup> Яжборовский И. А. Принципы разработки стратегий В2В-маркетинга. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-080.pdf> (дата обращения: 8.11.12).

логий и сохранением прав интеллектуальной собственности. В этой связи на первое место выходит вопрос информации и выбор каналов коммуникации.

### Каналы продвижения высокотехнологичной продукции

Особенность B2B-маркетинга заключается в системе взаимоотношений с клиентами, поскольку в этот процесс вовлечены люди, обладающие различными, иногда противоположными интересами, в той или иной степени влияющие на принятие решений. Понимание бизнес-задач и сущности бизнеса клиента, эффективный план развития отношений являются залогом успешной маркетинговой стратегии для предприятий наукоемких производств<sup>14</sup>.

В связи с этим главное внимание должно быть направлено на выбор целевой аудитории маркетинговой стратегии и способы коммуникации с ними. Необходимо рассматривать различные виды каналов коммуникации:

- event-маркетинг;
- direct-маркетинг;
- теле- и медиамаркетинг;
- личные контакты.

На рисунке 2 представлена диаграмма распределения каналов коммуникаций, из которой очевидно, что личные продажи занимают достаточно высокий процент. Это достигается за счет доверительных отношений и конструктивного взаимодействия между партнерами.

Особенностью коммерческой деятельности научно-производственных предприятий является отсутствие ориентации на массовое производство. Выбор определенного сегмента рынка сделает круг потенциальных клиентов и инвесторов достаточно узким. Можно говорить о наличии компетентного потреби-

теля, и определяющую роль будет играть переговорная сила представителей-разработчиков инновационной продукции, она должна быть выше, чем у заказчиков и конкурентов. Во многом успех переговоров будет зависеть от личных качеств менеджера, его способности оказывать давление или идти на компромисс для достижения поставленной цели. Личные взаимоотношения и способность конструктивного диалога — факторы успеха переговорной политики.

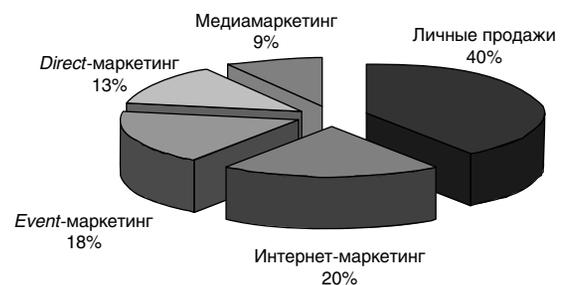


Рис. 2. Структура каналов продвижения на рынке B2B<sup>15</sup>

Эффективность работы предприятия во многом зависит от профессионализма менеджеров.

Квалификация менеджера зависит в целом от его профессиональной компетенции, организаторских способностей, коммуникативных, педагогических и морально-этических характеристик<sup>16</sup>. Поскольку научно-производственные предприятия занимаются разработкой и выпуском уникальной инновационной продукции, то для менеджера также важно разбираться в технологиях и особенностях производства. Следует учитывать тот факт, что определенные навыки можно получить лишь в процессе работы. Специалистов, которые отвечали бы поставленным требованиям, достаточно сложно найти на рынке тру-

<sup>14</sup> Базилева И. И. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в компаниях B2B-сектора // Маркетинг услуг. 2007. № 4. С. 254–260.

<sup>15</sup> Яжборовский И. А. Принципы разработки стратегий B2B-маркетинга. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-080.pdf> (дата обращения: 8.11.12).

<sup>16</sup> Психология управленческого взаимодействия / А. Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 2004. — 476 с.

да, что связано со спецификой производства, поэтому необходимо рассчитывать на то, что предприятие само будет готовить себе кадры, соответствующие требуемому уровню квалификации. Получить определенные навыки работы можно лишь в процессе работы.

Совокупность факторов, влияющих на готовность менеджеров научно-производственных предприятий к успешной реализации проекта, выявлена в работе С. К. Чернова и М. В. Михайлова<sup>17</sup>:

- психологические факторы (личные характеристики; производственная среда, в которой работает менеджер, требования усовершенствования в управлении производством в процессе реализации проекта);
- организационно-профессиональные характеристики (статус менеджера, стаж работы, содержание деятельности и уровень квалификации по различным производственным направлениям);
- социально-демографические факторы (половозрастные характеристики).

Кроме того, необходимо полное владение информацией о желаниях и требованиях заказчика, обеспечении доверительных отношений на основе длительного сотрудничества и положительного мнения о предприятиях в научно-экономической среде и обществе в целом. Информация о потенциальных партнерах должна тщательно анализироваться группой экспертов. В качестве источника информации могут выступать профильные сообщества, интернет-ресурсы, печатные издания, СМИ и т. д.

Необходимо качественное представление продукта инновационной деятельности, демонстрационные мероприятия и последующее заключение договора на выгодных для предприятия и инвестора условиях. Различные виды демонстрационных мероприя-

тий, выставки и форумы обеспечивают привлечение новых контактов, обмен опытом и способствуют развитию бизнеса научно-производственного предприятия, ориентированного на потенциального клиента.

Выбор формы демонстрационно-коммуникационного мероприятия должен быть ориентирован в направлении стратегической деятельности предприятия, соответственно, определяется приоритетная целевая аудитория и ее состав.

## Заключение

Использование модели B2B в маркетинговой стратегии для научно-производственных предприятий должно быть направлено на формирование положительного имиджа предприятия, в том числе за счет создания эффективного бренда и его успешного продвижения посредством применения современных информационных технологий.

Успешный бренд научно-производственного предприятия должен соответствовать концепции инновационной технологии потребности рынка и представлениям маркетинга о товаре, его месте на рынке и ответной реакции потребителя. Правильно выбранный сегмент рынка и удачная конкурентная позиция позволят создать положительное представление о предприятии и дополнительные возможности для привлечения инвестиций<sup>18</sup>.

Таким образом, выбор эффективной конкурентной маркетинговой стратегии для научно-производственного предприятия определяется спецификой инновационной деятельности. В условиях жесткой конкуренции эффективными становятся те предприятия, которые способны гибко реагировать на изменение внешней ситуации. Их продукция обладает повышенным риском в области реализации и требует долгосрочных инве-

<sup>17</sup> Чернов С. К., Михайлов М. В. Психологическая готовность менеджеров для успешной реализации проекта в условиях научно-производственного комплекса. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1048/1/28.pdf#page=34> (дата обращения: 6.12.12).

<sup>18</sup> Матковская Я. С. Применение матрицы брендинга при коммерциализации инновационных технологий. URL: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2009/6/5150.html> (дата обращения: 5.11.12).

стиций от потенциальных клиентов и партнеров предприятия, поэтому при выборе стратегии необходимо уделять максимальное внимание созданию и поддержанию успешного бренда и формированию модели отношений на основе B2B-маркетинга, который будет определяться за счет переговорной силы предприятия.

На первый план выходят личные качества маркетинговой группы, обладающей высокой квалификацией и знанием о продукции наукоемких предприятий. Особое внимание следует уделять различным видам коммуникации (демонстрационным показам, научным форумам и выставкам), создавая устойчивую позицию для дальнейшего развития предприятия и привлечения инвестиций.

Анализ ключевых компетенций факторов успеха позволит выбрать тип маркетинговой стратегии, которая обеспечит успешную коммерциализацию продукции научно-производственных предприятий.

### Список литературы

1. *Базилева И. И.* Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в компаниях B2B-сектора // *Маркетинг услуг*. 2007. № 4. С. 254–260.
2. *Данько Т. П.* Электронный маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2003. — 377 с.
3. *Календжян С. О.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Дисс.... докт. экон. наук: 08.00.05. М., 2003. — 305 с.
4. *Курчевая Г. И., Макурина Ю. А.* Инновационный маркетинг и маркетинг инноваций в системе конкурентных преимуществ фирмы // *Современная конкуренция*. 2012. № 6 (36). С. 23–31.
5. *Матковская Я. С.* Применение матрицы брендинга при коммерциализации инновационных технологий. URL: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2009/6/5150.html> (дата обращения: 5.11.12).
6. *Мур Дж. А.* Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю. М.: Вильямс, 2006. — 368 с.
7. *Психология управленческого взаимодействия / А. Л. Журавлев.* М.: Институт психологии РАН, 2004. — 476 с.
8. *Райт Р.* B2B-маркетинг. Пошаговое руководство [Текст]. Киев.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 624 с.
9. *Солдатова С. С.* Концепция построения стратегической системы управления инновационной деятельностью наукоемкого предприятия // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2011. № 1 (17). С. 99–110.
10. *Тихоненко Т. П., Ясников Г. Е.* Маркетинг объектов интеллектуальной собственности // *Экономика и управление*. 2011. № 3. С. 91–97.
11. *Чернов С. К., Михайлов М. В.* Психологическая готовность менеджеров для успешной реализации проекта в условиях научно-производственного комплекса. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1048/1/28.pdf#page=34> (дата обращения: 6.12.12).
12. *Штыркин В. Е.* Разработка метода для выявления и анализа ключевых компетенций научно-производственного предприятия // *Современная конкуренция*. 2013. № 2 (38). С. 97–103.
13. *Яжборовский И. А.* Принципы разработки стратегий B2B-маркетинга. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-080.pdf> (дата обращения: 8.11.12).

---

*V. Shtyrkin, postgraduate MIM LINK, Leading Marketing Specialist in JSC «Zvezda», Moscow, Venprof@bk.ru*

### SPECIFIC FEATURES OF THE MARKETING IN SCIENTIFIC AND PRODUCTION ENTERPRISES

Marketing communications are increasingly important in today's world. Given the nature of market development and communications, scientific and industrial businesses have become largely commercial and change communications with other market participants. Thus, scientific and industrial enterprises should combine research functions, the development of topical products and, at the same time, develop a communication component.

**Keywords:** Research and Production Enterprise, marketing, brand, communications, key competence.

**Агабеков С. И.**, канд. соц. наук,  
главный экономист  
ООО «Газтехлизинг», г. Москва,  
mazmaga@yandex.ru

**Кокурин Д. И.**, докт. экон. наук,  
проф. кафедры экономической  
теории и менеджмента ГОУ ВПО  
«Московский педагогический  
государственный университет»,  
г. Москва, dk1953@yandex.ru



**Левина Е. А.**, ст. преподаватель кафедры микроэкономического анализа Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Москва, jlevina@hse.ru

## КОНКУРЕНЦИЯ НА ИНФРАСТРУКТУРНЫХ РЫНКАХ

*В статье рассмотрены особенности определения продуктовых и географических границ рынков с единственным способом транспортировки товара (услуги). Также исследуется влияние тарифной политики и государственного регулирования на методику определения уровня конкуренции таких рынков. Предлагаются изменения в подходах к определению уровня их конкуренции.*

**Ключевые слова:** инфраструктура, конкуренция, географические границы, продуктовые границы, энергия.

### Введение

Подходы к анализу уровня конкуренции рынков, вырабатываемые на протяжении истории мирового антимонопольного законодательства, были перенесены на российскую почву, когда понадобилось привести российское законодательство в соответствие с принципами функционирования рыночной экономики, в которой могут существовать как естественные, так и «неестественные» монополии.

Принципы, которыми руководствуется российское законодательство, также постоянно совершенствуются, что отражается на постепенном изменении законодательных актов. Помимо общих законодательных установок, утверждены конкретные методологии, которыми необходимо руководствоваться при анализе рынков. Текущим методологическим документом выступает Поряд-

док проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденный приказом ФАС РФ от 28.04.2010 № 220 (далее — приказ № 220).

Приказ № 220 утвердил новый порядок анализа рынков, который сменил предыдущий порядок, утвержденный приказом ФАС РФ от 25.04.2006 № 108 (далее — приказ № 108). Помимо приказа № 108 признаны утратившими силу еще шесть ранее изданных приказов.

Несмотря на постоянное совершенствование законодательной базы, существуют ситуации, в которых подходы к анализу рынков, введенные в действие приказом № 108 и приказом № 220, требуют дополнения или модификации.

Инструментарий, утвержденный приказом № 220, а также ранее утвержденный приказом № 108, нацелен на работу с такими рынками, на которых ранее существова-

ла конкуренция, а в результате действий некоторых хозяйствующих субъектов уровень конкуренции снизился. Следовательно, посредством предусмотренных законодательством действий со стороны ФАС эту ситуацию можно исправить.

Однако данная методология плохо применима к рынкам, которые изначально не были конкурентными. Конкуренция на них только начинает постепенно формироваться, несмотря на то что сами рынки существуют уже не первое десятилетие. Проблема в том, что для России одним из таких «экзотических» рынков является не какой-то малозначительный рынок, а рынок природного газа, поставляемого по магистральным трубопроводам. По данным Росстата, добыча сырой нефти и природного газа, а также предоставление услуг в этих областях составляют 7,5% ВВП в рыночных ценах<sup>1</sup>. Кроме того, для рынка природного газа законодательство Российской Федерации не прописывает учитывающие специфику рынка методики, позволяющие определить продуктовые и географические границы рынков.

Аналізу методики определения продуктовых и географических границ нетипичных рынков посвящено большое количество публикаций, среди которых можно выделить работу В. А. Бродского, в которой автор переосмысливает положения приказа ФАС № 220 и предлагает новый подход к конструированию границ рынка<sup>2</sup>, а также нашу раннюю работу, где рассматривается применимость понятия «географические границы рынка» к розничным рынкам<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Расчет по данным выгрузки с сайта: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#).

<sup>2</sup> Бродский В. А. Определение границ товарных рынков методом попарного сопоставления // Современная конкуренция. 2013, № 01 (37). С. 23–44.

<sup>3</sup> Агабеков С. И., Кокурин Д. И., Левина Е. А. Состояние конкурентной среды: теория и практика экспертной оценки // Современная конкуренция. 2011. № 4 (28). С. 37–52.

В данной статье предпринята попытка анализа существующих подходов с точки зрения их применимости к товарам, доставляемым по трубопроводам на примере рынка природного газа с акцентом на двух ключевых моментах — понятиях продуктовых и географических границ, от которых в конечном итоге зависят выводы о долях хозяйствующих субъектов и, следовательно, об уровне концентрации рынка, а также предложены возможные корректировки действующих аналитических процедур, которые позволяют точнее очертить границы рынков.

### Что есть товар?

Поставка природного газа представляет собой комплексную услугу. С одной стороны, она содержит некое действие — поставку, т. е. передачу чего-либо от продавца покупателю на основании заключенного договора. С другой стороны, она ограничена конкретной функцией — выделением тепловой энергии при горении. Альтернативными услугами, которые могут заменить поставку газа, выступают различные комбинации энергоносителей и способов их доставки до потребителей.

Энергоноситель, доставка которого представляет собой основной объект исследования — природный газ или, если быть более точным, совокупность газов, а именно — «природный газ, нефтяной попутный газ, отбензиненный сухой газ, газ из газоконденсатных месторождений, добываемый и собираемый газо- и нефтедобывающими организациями, и газ, вырабатываемый газо- и нефтеперерабатывающими организациями»<sup>4</sup>.

Этот энергоноситель представляет собой смесь углеводородов метанового ряда — метана, этана, пропана, бутанов и др. Большая часть добываемого газа приходится на метан. Основное направление использования

<sup>4</sup> Статья 2 Закона от 31.03.1999 № 69-ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации».

метана — котельно-печное топливо<sup>5</sup>. Удельная теплота сгорания метана составляет<sup>6</sup>  $\sim 55,6 \times 10^6$  Дж/кг или<sup>7</sup>  $35 \times 10^6$  Дж/м<sup>3</sup>.

Общим свойством углеводородных газов является возможность использовать их для производства энергии. Поставки газа, вне зависимости от того, каким образом и из каких ресурсов он был получен, осуществляются посредством магистральных газопроводов, входящих в Единую систему газоснабжения (ЕСГ) ОАО «Газпром». Если газ соответствует необходимым требованиям для закачки в магистральный газопровод, то, как только он туда попал, его происхождение перестает иметь какое-либо значение. То есть газ, который движется по магистральному газопроводу под большим давлением, представляет собой смесь газов различного происхождения, но обладающих определенными принципиально важными свойствами и отвечающих некоторым требованиям качества.

Этан, пропан и бутаны представляют собой основное сырье для органического синтеза. Сжиженные газы (пропан и бутан) также могут использоваться как коммунально-бытовое и моторное топливо<sup>8</sup>. Удельная теплота сгорания пропана  $\sim 50,4 \times 10^6$  Дж/кг, бутана  $\sim 49,5 \times 10^6$  Дж/кг<sup>9</sup>.

В таблице 1 приведены цены на энергоносители в России в 2010–2011 гг.

В таблице 2 дана динамика натуральных величин.

<sup>5</sup> Берлин М. А., Гореченков В. Г., Волков Н. П. Переработка нефтяных и природных газов. М.: Химия, 1981. С. 8.

<sup>6</sup> Топлива. Высшая теплотворная способность — таблица. (Удельная теплота сгорания). <http://www.dpva.info/Guide/Physics/GuidePhysicsHeatAndTemperature/CombustionEnergy/FuelsHigherCaloricValues/>.

<sup>7</sup> Губинский В. И. Металлургические печи. Днепропетровск: НМетАУ, 2006. С. 10.

<sup>8</sup> Берлин М. А. [и др.] Указ. соч. С. 10.

<sup>9</sup> Топлива. Высшая теплотворная способность — таблица. (Удельная теплота сгорания). <http://www.dpva.info/Guide/Physics/GuidePhysicsHeatAndTemperature/CombustionEnergy/FuelsHigherCaloricValues/>.

Таблица 1

**Средние цены производителей на отдельные виды промышленных товаров, на конец года, руб. за ед. измерения<sup>10</sup>**

Вид промышленных товаров	2010	2011	Изменение цены, %
Уголь, за т	683	1 005	47,1
Нефть, за т	7 566	9 765	29,1
Газ горючий природный (газ естественный), за тыс. м <sup>3</sup>	626	686	9,6

Таблица 2

**Производство энергоносителей в натуральном выражении<sup>11</sup>**

Вид промышленных товаров	2010	2011	Изменение, %
Уголь, млн т	335	354	5,7
Нефть добытая, включая газовый конденсат, млн т	512	517	1,0
Газ природный и попутный, млрд м <sup>3</sup>	671	653	-2,7

Из таблицы 1 очевидно, что в течение 2011 г. произошел значительный рост цен на уголь и нефть, тогда как цена на газ выросла не столь значительно. В процентном отношении самое значительное изменение произошло с ценами на уголь. При этом никаких существенных изменений в объемах производства не произошло (табл. 2). Таким образом, в 2011 г. имел место существенный ценовой скачок, который мог быть обусловлен как спросом, так и политикой вертикально-интегрированных компаний (ВИНК).

Основная задача определения продуктовых границ заключается в проверке наличия или отсутствия альтернативных источников

<sup>10</sup> Цены в России. 2012. Статистический сборник. М., 2012. С. 144 (табл. 4.12).

<sup>11</sup> Россия 2013. Статистический справочник. М.: Росстат, 2013. С. 22.

и каналов поставки энергии, которыми можно было бы заменить энергию, даваемую природным газом. Наиболее широко применяющиеся подходы к определению продуктовых и географических границ рынка можно классифицировать следующим образом: 1) подход, использующий перекрестную эластичность; 2) подход, основанный на выявлении корреляции цен; 3) определение границ рынка с помощью анализа товарных потоков (для географических границ)<sup>12</sup>. Эти подходы используются и для анализа энергетических рынков, однако, без учета специфики энергоносителей<sup>13</sup>. Ниже приводится вывод соотношений, которые позволяют использовать специфические свойства энергоносителей для проверки взаимозаменяемости энергоносителей.

Для выявления возможных альтернативных источников и каналов поставки энергии сначала необходимо ответить на вопрос, кто выступает основными потребителями этой энергии. Традиционно ими выступают энергетические компании, металлургические заводы, машиностроительные компании, предприятия ЖКХ.

Энергоносители требуются для нагрева различных крупных емкостей для последующего использования нагреваемых в них веществ (превращение воды в пар, плавка металла и т. п.). На металлургических производ-

ствах энергоносители требуются как для нагрева плавильных печей, так и для отопления (нагрева котельных). На машиностроительных производствах энергоносители необходимы, прежде всего, для отопления. В электроэнергетике энергоносители требуются для работы паровых генераторов. В целях отопления энергоносители требуются для нагрева котлов в котельных. Используются те же основные виды топлива — уголь<sup>14</sup>, мазут<sup>15</sup>, природный газ<sup>16</sup>. Нагрев плавильных печей осуществляется такими видами топлива, как кокс, природный газ, доменный газ и мазут<sup>17</sup>.

- Кокс представляет собой твердое топливо для доменных печей, которое получают посредством термической обработки каменного угля (коксования) в коксовых печах. Удельная теплота сгорания  $29,3 \times 10^6$  Дж/кг.

- Природный газ — это газообразное топливо с содержанием метана 92–98%, которое поступает на предприятия по газопроводам с помощью компрессорных установок.

- Доменный газ — вид газообразного топлива, которое получается при выплавке чугуна, с удельной теплотой сгорания  $3,5\text{--}4,0 \times 10^6$  Дж/м<sup>3</sup>.

- Мазут — также один из возможных видов топлива. Имеет жидкую форму и поступает на предприятия с нефтеперегонных заводов в железнодорожных цистернах. Хранится в мазутохранилищах. Удельная теплота сгорания  $40\text{--}42 \times 10^6$  Дж/кг.

Таким образом, перечень основных альтернатив, которые могут обеспечить основную функцию — выделение тепла при горе-

<sup>12</sup> Massey P. Market definition and market power in competition analysis: some practical issues // *The Economic and Social Review*. 2000. V. 31 (4), pp. 309–328.

<sup>13</sup> См., например, *Asche F., Osmundsen L., Tvet-erås R.* Market integration for natural gas in Europe // *International Journal of Global Energy*. 2001. V. 16 (4). P. 300–312 — подход (2); *De Vany A., Walls W. D.* 1993. Pipeline access and market integration in the natural gas industry: evidence from cointegration tests // *The Energy Journal*. 1993. V. 14 (4). P. 1–19 — подход (2); *Reddy N. N.* Market boundaries between coal, oil, and natural gas // *Review of Industrial Organization*. 1985. V. 2 (3). P. 300–305 — подход (1); *Sauer D. G.* Measuring economic markets for imported crude oil // *The Energy Journal*. 1994. V. 15 (2). P. 107–123 — подход (2); *Wårell L.* Defining geographic coal markets using price data and shipments data // *Energy Policy*. 2005. V. 33. P. 2216–2230 — подходы (2) и (3).

<sup>14</sup> ООО «Технология тепла». Угольные котельные установки. URL: <http://www.promteplo.com/service/coalboilers.html>.

<sup>15</sup> Аналитический портал химической промышленности. URL: [http://www.newchemistry.ru/letter.php?n\\_id=1585](http://www.newchemistry.ru/letter.php?n_id=1585).

<sup>16</sup> Газовые котельные. URL: [http://www.r-kompleks.ru/products/boilers/gas\\_boilers/](http://www.r-kompleks.ru/products/boilers/gas_boilers/), <http://www.yaringcom.ru/gas/>.

<sup>17</sup> Губинский В. И. Указ. соч. С. 10–11.

нии — выглядит так: доставка природного газа по газопроводу, доставка мазута железнодорожными цистернами и доставка каменного угля железнодорожными вагонами. К этому перечню можно добавить доставку цистернами сжиженного газа.

Для того чтобы проверить взаимозаменяемость источников энергии, необходимо сопоставить стоимость этих энергоносителей с учетом удельной теплоты сгорания, сопоставить стоимость их транспортировки, проверить возможность перевода цехов и котельных с одного вида топлива на другой.

Временно не будем рассматривать стоимость переоборудования цехов. Предположим, для нагрева некоей печи или котла требуется определенное количество энергии. Обозначим это количество энергии  $E$ . Предположим также, что данное количество энергии может быть получено сжиганием двух альтернативных видов топлива. Пусть  $F_1$  — количество топлива 1-го вида, которое необходимо для получения энергии  $E$ . Пусть  $F_2$  — количество топлива 2-го вида, которое необходимо для получения того же количества энергии.  $T_1$  и  $T_2$  — удельная теплота сгорания 1-го и 2-го вида топлива, соответственно. Тогда

$$E = F_1 \cdot T_1 = F_2 \cdot T_2. \quad (1)$$

Следовательно,

$$F_2/F_1 = T_1/T_2. \quad (2)$$

С одной стороны, соотношение (1) вполне закономерно — чем ниже удельная теплота сгорания, тем больше требуется топлива для получения заданного количества энергии.

С другой стороны, для приобретения топлива 1-го вида потребитель должен затратить объем средств, равный  $F_1 (P_1 + C_1)$ , где  $P_1$  — рыночная цена топлива,  $C_1$  — размер транспортных издержек на единицу измерения количества топлива (кг, т, м<sup>3</sup>). Аналогично для альтернативного вида топлива  $F_2 (P_2 + C_2)$ .

Согласно п. 3.7 Порядка «определение взаимозаменяемых товаров в соответствии со статьей 4 Закона о защите конкуренции основывается на фактической замене товаров приобретателем или готовности приобретателя заменить один товар другим при потреблении (в том числе при потреблении в производственных целях), учитывая их функциональное назначение, применение, качественные и технические характеристики, цену и другие параметры.

Товары не относятся к взаимозаменяемым, если для замены товара другим товаром в процессе потребления требуется более года или в связи с заменой приобретателя товара несет значительные издержки (превышающие, как правило, 10 процентов от цены товара)...».

Следуя п. 3.7 Порядка издержки при переходе на альтернативное топливо не должны превышать 10%, т. е. должно выполняться следующее соотношение:

$$F_2 (P_2 + C_2)/F_1 (P_1 + C_1) \leq 1,1. \quad (3)$$

Если соотношение (3) не выполнено, альтернативные виды топлива принадлежат к разным рынкам и не попадают в продуктовые границы предварительно определенного товара (в данном случае природного газа).

Для удобства проверки преобразуем с учетом соотношения (2) соотношение (3) к виду:

$$T_1 (P_2 + C_2)/T_2 (P_1 + C_1) \leq 1,1. \quad (4)$$

Проверим альтернативу «природный газ — каменный уголь» для оптовых потребителей г. Магнитогорска. Первоначально оценим стоимость железнодорожной транспортировки каменного угля в текущих ценах, для чего применим открытый калькулятор *riccom.ru*. В качестве примера рассмотрим доставку каменного угля из Кемерово в Магнитогорск. Результаты расчета приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Расчеты тарифа железнодорожной  
транспортировки**

Параметры расчета	Значения
Тариф в ценах	текущих
Станция отправления	Кемерово (Западно-Сибирская ЖД, код 870104)
Станция получения	Магнитогорск-Грузовой (Южно-Уральская ЖД, 817600)
Груз	уголь каменный марки к-коксовый (код 161147.1)
Тип вагона	полувагон
Масса, кг	65 000
Тарифное расстояние, км	2 128
Срок доставки, сут.	9
Схема расчета	И1 В4
Тариф по 1001	63576,27
НДС	11443,73
Стоимость транспортировки 1 кг угля с НДС, руб.	1,15

Как видно из табл. 3, стоимость транспортировки 1 кг каменного угля составляет 1,15 руб. с НДС. Эту стоимость необходимо сопоставить со стоимостью природного газа. Текущая оптовая цена природного газа без учета удельной теплоты сгорания для предприятий Магнитогорска составляет от 3023 до 3325 руб. за 1000 м<sup>3</sup> без НДС. В среднем это составляет 3174 руб. за 1000 м<sup>3</sup> без НДС<sup>18</sup>. Размер снабженческо-сбытовой надбавки составляет 53 руб. за 1000 м<sup>3</sup> без НДС<sup>19</sup>. Совокупная стоимость для оптовых потребителей Магнитогорска составляет 3227 руб. за 1000 м<sup>3</sup> без НДС или 3807,86 руб. за 1000 м<sup>3</sup> с НДС.

Для определения продуктовых границ рынка необходимо выполнить процедуру

<sup>18</sup> Приказ ФСТ от 04.05.2012 № 89-э/2.

<sup>19</sup> Приказ ФСТ от 10.12.2010 № 426-э/16 (ред. от 02.04.2012).

Таблица 4

**Проверка вхождения угля в продуктовые  
границы рынка**

Параметры	2012
Удельная теплота сгорания природного газа (Т1), МДж/м <sup>3</sup>	31,80
Удельная теплота сгорания каменного угля (Т2), МДж/кг	29,30
Цена газа для потребителей г. Магнитогорска (Р1) с НДС, руб. /м <sup>3</sup>	3,75
Средняя по РФ цена каменного угля (Р2) с НДС, руб. /кг	1,01 <sup>20</sup>
Снабженческо-сбытовая надбавка за газ (С1) с НДС, руб. /м <sup>3</sup>	0,06
Стоимость транспортировки кузнецкого угля (С2) с НДС, руб. /кг	1,15
Значение левой части неравенства (4)	0,6

проверки того, насколько увеличатся расходы потребителей газа при переходе на другой вид топлива. Предварительная проверка будет проведена без учета инвестиционных затрат на переоборудование печей и котельных. Сопоставление двух альтернативных видов топлива с использованием соотношения (4) дает результат, представленный в табл. 4.

Из таблицы видно, что значение левой части в неравенстве (4) меньше 1,1. Это означает, что формально уголь входит в продуктовые границы рассматриваемого рынка и может быть использован как альтернативное топливо. При этом остается открытым вопрос стоимости переоборудования. Если переоборудование первоначально не было приспособлено для работы на различных видах топлива, то переоборудование сопряжено со значительными инвестиционными затратами. Поскольку реконструкция представляет собой аналог капитального ремонта, ее стоимость будет списываться на расходы через амортизацию в течение срока полезного использования. Следовательно, эту стоимость необходимо добавить в числитель

<sup>20</sup> Цена 2011 г.

левой части соотношения (3), из чего можно получить некоторое требование на размер инвестиции.

Обращаем внимание, что при выводе соотношения (4) нигде не было сказано о том, за какой период должно быть истрачено количество топлива  $F_r$ . Но согласно п. 3.7 Порядка срок переоборудования не должен превышать 1 года, а издержки 10%. В связи с этим не вполне понятно, издержки за какой период имеются в виду. Если издержки за год, то амортизация не должна давать такую прибавку к издержкам, что их совокупное значение превысит 10%. Проблема заключается в том, что размер инвестиции в отличие от транспортных расходов нельзя привести к 1 м<sup>3</sup> газа или 1 кг альтернативного топлива.

Из этого можно сделать вывод, что методология Порядка вообще никак не предусматривает затраты, подпадающие под понятие реконструкции и списывающиеся на расходы через амортизацию, а не в момент их возникновения. Следовательно, либо к моменту повышения цен у потребителей уже есть все необходимые мощности для перехода на иной вид топлива, а сам переход сопряжен лишь с текущими затратами, либо альтернативные товары автоматически принадлежат к иным товарным рынкам.

Если базовым товаром является природный газ, то важно понять предусматривался ли переход на альтернативные источники при оборудовании предприятия. Если нет, то возникает вопрос, каким образом на предприятии организована система энергетической безопасности, например, на случай аварии на магистральном или региональном газопроводе. Ответ может дать только процедура, предусмотренная п. 3.9 Порядка и названная «тестом гипотетического монополиста», суть которой заключается в следующем.

Граница рынка определяется таким образом, что при предполагаемой монополизации на рынке — увеличение цены на 5–10% гипотетическим монополистом — потреби-

тели не переходят на потребление других товаров, что приводит к росту прибыли гипотетического монополиста. Хотя впервые метод на законодательном уровне был сформулирован в 1982 г. в Рекомендациях по слияниям, утвержденных министерством юстиции США, аналогичная аргументация уже использовалась в ходе судебных разбирательств более чем за два десятилетия до этого<sup>21</sup>. На сегодняшний день тест гипотетического монополиста или SSNIP<sup>22</sup> широко применим в антимонопольном законодательстве по всему миру<sup>23</sup>, хотя и с некоторыми различиями.

Однако применение данной процедуры требует правильно сформированной анкеты. Глубинный анализ оптового рынка энергоносителей невозможен без добавления в вопросы анкеты просьбы о расшифровке причин отсутствия возможности перехода на альтернативные виды топлива. Маловероятно, что замена одного оборудования на другое возможна в течение короткого времени. Предприятия работают на том сырье, под которое они изначально создавались. На российских генерирующих и металлургических предприятиях преобладает газовое оборудование. Их перевод на уголь потребует не только изменения производственного цикла, но и внедрения иных, нежели при использовании газа, мер экологической защиты (улавливание и хранение CO<sub>2</sub>). На сегодняшний день угольная генерация

<sup>21</sup> Werden G. J. The 1982 merger guidelines and the ascent of the hypothetical monopolist paradigm // *Antitrust Law Journal*. 2003. V. 71 (1). P. 253–275.

<sup>22</sup> От англ. *small but significant and non-transitory increase in price*.

<sup>23</sup> Например, законодательство Канады (Merger Enforcement Guidelines. Competition Bureau Canada. 2011. Oct. URL: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/cb-meg-2011-e.pdf/\\$FILE/cb-meg-2011-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/cb-meg-2011-e.pdf/$FILE/cb-meg-2011-e.pdf)) и ЕС (Commission Notice on the definition of the relevant market for the purposes of Community competition law // *Official Journal of the European Communities*. 1997. V. 40 (C 372). P. 5–13. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1997:372:0005:0013:EN:PDF>).

не выдерживает конкуренцию с альтернативными видами выработки электроэнергии<sup>24</sup>. Несмотря на то, что с 1980-х, ввиду роста потребления электроэнергии, спрос на уголь в мире возрос, многие страны Европы перевели электрогенераторы с угля на газ<sup>25</sup>.

### Географические границы инфраструктурных рынков

Географические границы любого товарного рынка возникают вследствие наличия транспортных издержек. Даже если на удаленной территории товар стоит дешевле, нежели в том месте, в котором находится потребитель, расходы на перемещение до места продажи товара могут свести на нет все ценовые преимущества. Такая методология полностью применима к рынкам, имеющим определенную территорию продажи (в географическом смысле).

С развитием и удешевлением способов доставки продукции (железнодорожный, морской, воздушный транспорт) география большинства оптовых рынков расширяется как минимум до территории государств, а то и глобальных размеров. При этом на одних рынках потребитель должен перемещаться к товару, на других — товар к потребителю, а на третьих возможны обе ситуации. Но на некоторых рынках существует единственный способ доставки товара к потребителю. К ним, в частности, относятся рынки природного газа, электроэнергии, связи. На этих рынках товар может перемещаться только, соответственно, по газопроводам, линиям электропередач, линиям связи. Будем называть такие рынки инфраструктурными. Их выделение в отдельную группу обусловлено тремя главны-

ми особенностями их формирования и исследования:

- в России упомянутые рынки сформировались через выделение из единой экономической инфраструктуры СССР посредством изменения прав собственности (приватизации), что дало новым собственникам временную монопольную власть;

- у этих рынков отсутствует территория торговли в традиционном, географическом, смысле слова;

- факт входа на рынок тождественен факту подключения к инфраструктуре.

Вопрос определения географических границ таких рынков состоит в том, может ли потребитель, в случае повышения цен расположенной рядом компанией, заключить договор с альтернативной компанией, расположенной на значительном расстоянии от месторасположения потребителя. При этом стоимость товара, который он будет получать от новой компании, не должна превышать прежнюю стоимость газа более чем на 10% (п. 4.4 Порядка).

Рассмотрим особенности определения географических границ инфраструктурных рынков на примере рынка природного газа. Начнем с определений.

В соответствии с Федеральным законом «Федеральная система газоснабжения — совокупность действующих на территории РФ систем газоснабжения: Единой системы газоснабжения, региональных систем газоснабжения, газораспределительных систем и независимых организаций»<sup>26</sup>.

Единая система газоснабжения (ЕСГ) — это неделимый<sup>27</sup> имущественный производственный комплекс, состоящий из «технологически, организационно и экономически взаимосвязанных и централизованно управляемых производственных и иных объектов,

<sup>24</sup> Краснянский Г. Сланцевая революция и российский уголь. Эксперты дискутируют о роли угля в мировой экономике // Российская газета. №5993 (17). 2013. 29 января. С. 4. URL: <http://www.rg.ru/2013/01/29/ugol.html>.

<sup>25</sup> Wårell L. Указ. соч. P. 2219.

<sup>26</sup> Ст. 5 Федерального закона от 31.03.1999 №69-ФЗ.

<sup>27</sup> Ст. 14 Федерального закона от 31.03.1999 №69-ФЗ.

предназначенных для добычи, транспортировки, хранения и поставок газа»<sup>28</sup>.

Согласно ст. 7 Федерального закона № 69-ФЗ, региональная система газоснабжения — это независимый от ЕСГ имущественный производственный комплекс, который состоит из «технологически, организационно и экономически взаимосвязанных и централизованно управляемых производственных и иных объектов, предназначенных для добычи, транспортировки, хранения и поставок газа».

Газораспределительная система — это независимый от ЕСГ и региональных систем газоснабжения имущественный производственный комплекс. Он состоит из «организационно и экономически взаимосвязанных объектов, предназначенных для транспортировки и подачи газа непосредственно его потребителям на соответствующей территории Российской Федерации»<sup>29</sup>. Газораспределительные сети различаются по уровню давления на сети низкого давления (газоснабжение жилых домов), сети высокого и среднего давления (газоснабжение промышленных предприятий)<sup>30</sup>.

Единые требования к газу, поступающему в магистральный газопровод от разных добывающих компаний, и единство газотранспортной инфраструктуры создает для всех потребителей единый рынок газового топлива. Каковы его географические границы и существуют ли они на таком рынке?

Оптовыми потребителями газа выступают промышленные предприятия. Поставки газа проводятся на основании договоров между поставщиками и потребителями независимо от форм собственности<sup>31</sup>. Газ постав-

ляется на газораспределительные станции (ГРС) местной организации, осуществляющей транспортировку газа до сети конечного потребителя.

Постановление Правительства РФ от 29.12.2000 № 1021 различает такие понятия, как «цена на газ», «тарифы на услуги по транспортировке газа» и «плата за снабженческо-сбытовые услуги»<sup>32</sup>. В том же постановлении дается следующее определение: регулируемая плата за снабженческо-сбытовые услуги — это не распространяющаяся на независимые от ОАО «Газпром» добывающие организации плата за снабженческо-сбытовые услуги, которые поставщики газа оказывают его потребителям.

Указанное Постановление не содержит расшифровки того, какие именно расходы покрываются из данной надбавки. Говорится лишь, что это плата сверх цены газа за какие-то дополнительные услуги. Некоторые пояснения о том, что именно должно покрывать снабженческо-сбытовая надбавка, даны в других нормативных документах, например в приказе ФСТ от 15.12.2009 № 412-э/8, но полного представления о ее структуре указанные документы все же не дают.

Поскольку для потребителей, которые покупают газ у компаний, аффилированных с ОАО «Газпром», нормативными документами не устанавливается зависимость цены газа от расстояния между поставщиком и потребителем газа, уместно предположить, что эта надбавка есть не что иное, как плата за его транспортировку.

Для независимых (от ОАО «Газпром») газодобывающих компаний тариф на транспортировку газа по магистральному газопроводу, напротив, устанавливается в зависимости от дальности транспортировки, а именно, в размере 12,02 руб. за 1000 м<sup>3</sup> на 100 км<sup>33</sup>.

<sup>28</sup> Ст. 6 Федерального закона от 31.03.1999 № 69-ФЗ.

<sup>29</sup> Ст. 7 Федерального закона от 31.03.1999 № 69-ФЗ.

<sup>30</sup> Как транспортируют природный газ. <http://www.gazprominfo.ru/articles/natural-gas-transportation/>.

<sup>31</sup> Ст. 18 Федерального закона от 31.03.1999 № 69-ФЗ.

<sup>32</sup> П. 2 раздела IV Постановления от 29.12.2000 № 1021.

<sup>33</sup> Приказ ФСТ от 08.06.2012 № 143-э/1.

Предельная дальность транспортировки газа для внутреннего потребления в 2010 г. составляла 2,5 тыс. км<sup>34</sup>. По данному тарифу транспортировка газа на максимальное расстояние обошлась бы в 300,5 руб. за 1000 м<sup>3</sup> без НДС. Стоимость транспортировки составляет ~8,7% усредненной стоимости газа без НДС согласно приказу от 04.05.2012 № 89-э/2. Такая максимальная стоимость транспортировки в принципе позволяет покупать газ у независимой газоснабжающей компании в случае предложения ею сравнительно более выгодной цены.

Для того чтобы получать газ от альтернативной газоснабжающей компании, потребителю необходимо перезаключить два договора: с альтернативной (удаленной) газоснабжающей компанией и газораспределительной организацией на территории потребителя. Если договор с газораспределительной организацией не заключен, у потребителя нет возможности получать газ от газораспределительной станции до своих мощностей.

Потребитель газа, которого перестала устраивать цена конкретного поставщика, мог заключить договор либо с какой-либо добывающей организацией, аффилированной с ОАО «Газпром», либо с другой независимой газоснабжающей организацией.

В случае если первоначально потребитель получал газ от независимой газоснабжающей компании, а затем решил получать газ от компании, аффилированной с ОАО «Газпром», то для него стоимость газа будет регулироваться приказами ФСТ (оптовая цена плюс снабженческо-сбытовая надбавка). Если же, наоборот, потребитель решит сменить компанию, аффилированную с ОАО «Газпром», на независимую, то стоимость газа для него будет рассчитываться в зависимости от дальности транспортировки.

На региональных газовых рынках можно наблюдать следующие явления. Например,

<sup>34</sup> Как транспортируют природный газ. <http://www.gazprominfo.ru/articles/natural-gas-transportation/>.

НГК «ИТЕРА» — крупнейший поставщик газа в Свердловскую область<sup>35</sup>. При этом, согласно мнению некоторых экспертов, проблемы в отношениях НГК «ИТЕРА» с администрацией Свердловской области в связи с неплатежами за газ создают предпосылки для выхода на региональный рынок других газоснабжающих компаний<sup>36</sup>.

В то же время имеют место переходы потребителей от одних газоснабжающих компаний к другим. Примером является переход ОГК-1 на закупки газа у ОАО «НОВАТЭК». Иные многочисленные примеры также приведены в статье, опубликованной на сайте газеты «Коммерсант»<sup>37</sup>.

Монопольная власть газоснабжающей компании потенциально может возникать на уровне не магистрального газопровода, а региональных сетей. Именно доступ к региональным газораспределительным сетям может выступать препятствием для расширения присутствия тех или иных компаний на региональных рынках. Нельзя исключать и того, что согласование доступа той или иной компании на региональные рынки может происходить на уровне не только руководства потребителя и продавца газа, но и администраций регионов.

Формально законодательство устанавливает недискриминационный доступ организаций к местным газораспределительным сетям<sup>38</sup>, но при наличии свободной мощно-

<sup>35</sup> Интервью с председателем Правительства Свердловской области Д. В. Паспером о сотрудничестве с НГК «ИТЕРА» // Нефтегазовая вертикаль. 2012. № 21. С. 24–25. <http://www.ngv.ru/upload/iblock/916/91625a160ef22ef5b9fe334911ebe23c.pdf>.

<sup>36</sup> Предложения ИТЕРЫ по решению проблемы долгов за газ предприятий ЖКХ Свердловской области. Neftegaz.ru. 2012. 6 апр. URL: <http://neftegaz.ru/news/view/102181>.

<sup>37</sup> Мищенко В. Газовая атака // Коммерсант. Приложение «Нефть и газ». 2011. № 219. 23 янв. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1815391>.

<sup>38</sup> П. 1 Положения об обеспечении доступа организаций к местным газораспределительным сетям, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.11.1998 № 1370.

сти<sup>39</sup>. Данная оговорка является существенной, но в целях исключения злоупотреблений к газораспределительным организациям предъявляются серьезные требования по допуску к информации и объектам учета газа<sup>40</sup>.

Если потребитель меняет газоснабжающую компанию, то с точки зрения загрузки региональной сети ничего не меняется. Поэтому теоретически, в случае отказа в доступе новой газоснабжающей компании, сам потребитель совместно с этой компанией может инициировать судебное разбирательство. Тогда единственным способом заставить потребителя отказаться от заключения договора может стать использование в той или иной форме административного ресурса.

Таким образом, в географические границы рынка газа для потребителей любой области (газифицированной) попадает вся территория Российской Федерации, на которой свою хозяйственную деятельность осуществляют газоснабжающие компании (поставщики), подключенные к системе магистральных газопроводов. Фактически географическая граница рынка газа представляет собой саму систему магистральных и региональных газопроводов. В некотором смысле это означает, что географические границы рынка как таковые отсутствуют. Рынок ограничен не территорией, а наличием инфраструктуры.

Необходимо отметить, что единство газового рынка и обеспечение конкуренции добывающих компаний выступало в качестве стратегической цели государственной политики еще в 2000 г.<sup>41</sup> Существуют различ-

ные модели повышения уровня конкуренции инфраструктурных рынков. Основным путем считается разделение производящих и транспортирующих мощностей. Различия между конкретными моделями, плюсами и минусами их реализации, зависят от структуры прав собственности на транспортные активы и системы управления ими<sup>42</sup>. Представляется, что конкретная модель разделения, а, быть может, и отказ от разделения не столь важны. Важнее законодательно установить единую систему тарифов на транспортировку.

Пунктами 5–6 Постановления Правительства РФ от 29.12.2000 № 1021 декларировался временный характер государственного регулирования оптовых цен на газ и тарифов на услуги по его транспортировке (по магистральным газопроводам). Для независимых организаций его планировалось осуществлять до перехода к государственному регулированию единых для всех поставщиков газа тарифов на услуги транспортировки. Сам переход от государственного регулирования оптовых цен к государственному регулированию тарифов на услуги по транспортировке предполагалось производить поэтапно.

На первом этапе осуществляется государственное регулирование оптовых цен на газ и тарифов на услуги по его транспортировке по магистральным газопроводам для независимых организаций и другие меры. На втором этапе подготавливаются обоснования для либерализации цен на газ и ограничения сферы государственного регулирования газовой отрасли за счет установления тарифов на услуги по транспортировке газа по магистральным газопроводам и газораспределительным сетям.

В условиях России необходимо остановиться еще на одной особенности развития конкуренции на инфраструктурных рынках,

<sup>39</sup> П. 4 Положения об обеспечении доступа организаций к местным газораспределительным сетям, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.11.1998 № 1370.

<sup>40</sup> П. 14 Положения об обеспечении доступа организаций к местным газораспределительным сетям, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.11.1998 № 1370.

<sup>41</sup> Пп. е) п. 11 раздела IV Постановления Правительства РФ от 29.12.2000 № 1021.

<sup>42</sup> *Pollitt M.* The arguments for and against ownership unbundling of energy transmission networks // *Energy Policy*. 2008. V. 36. P. 704–713. P. 704–706.

которая объясняется историей формирования данного рынка. Первоначально в процессе приватизации образовался рынок с абсолютным монопольным участием одной компании. Это было вполне закономерно, поскольку единая система газоснабжения СССР строилась без расчета на последующее изменение прав собственности и не предусматривала обеспечение конкуренции между газодобывающими предприятиями.

Постепенно, в ходе развития рыночных отношений на рынке начали появляться независимые газодобывающие компании. Нефтяные компании повышали долю полезного использования попутного нефтяного газа. Тем не менее, цены на газ у основного поставщика — ОАО «Газпром» продолжают регулироваться государством. При этом оптовые цены на газ растут из года в год. Стратегия роста регулируемых цен обусловлена, вероятно, стремлением сблизить внутренние и экспортные цены на газ. Вследствие этого в ряде регионов возможна ситуация, при которой оптовые цены ОАО «Газпром» окажутся выше оптовых цен, предлагаемых независимыми нефтяными и газовыми компаниями. Сравнительно более низкие цены у независимых компаний могут порождать их доминирование на региональных рынках и снижать долю ОАО «Газпром» на внутреннем рынке.

Однако доминирование не вполне соответствует классической ситуации, которая должна подпадать под антимонопольное регулирование, поскольку такое доминирование не результат каких-либо действий по искусственному вытеснению конкурентов, а следствие более эффективной работы. По сути, это временное явление, которое возникает из-за исторических особенностей формирования рынка. Применение в данной ситуации антимонопольных мер приведет не к росту конкуренции, а к сдерживанию развития газового рынка.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод о том, что традиционное понятие географических границ для рынка газа не вполне

применимо. Целесообразно ввести понятие инфраструктурных границ. Разница состоит в том, что ширина границ жестко определяется тарифной политикой и геометрией инфраструктуры (в данном случае газопровода). Введя понятие инфраструктурных границ, можно говорить о расстоянии, на котором потребителю экономически допустимо получать товар (в данном случае газ). Соответственно, в рамки инфраструктурных границ попадают те хозяйствующие субъекты (газоснабжающие компании), у которых точки подключения к магистральному газопроводу находятся на расстоянии от потребителя меньшем ширины инфраструктурных границ. При этом местом расположения потребителя (точкой «0») можно считать то место на магистральном газопроводе, которое соединено с газораспределительной станцией, от которой по региональным газораспределительным сетям газ поступает к потребителю.

До тех пор, пока цена на газ основного хозяйствующего субъекта регулируется ФСТ, инфраструктурными границами рынка природного газа будет вся протяженность магистрального газопровода. Если произойдет переход к единым принципам определения стоимости транспортировки как для независимых производителей газа, так и для дочерних обществ ОАО «Газпром», ширина инфраструктурных границ может измениться.

В плане прогноза наиболее вероятным представляется постепенный рост присутствия на газовом рынке нефтяных и независимых газовых компаний. Запасы природного газа ОАО «НОВАТЭК» в 2010 г. по сравнению с 2009 г. увеличились на 35,8%, а в 2011 г. по сравнению с 2010 г. еще на 50,3%<sup>43</sup>. Региональные потребители постепенно будут заключать с ними все больше договоров. Сами нефтяные компании будут не только наращивать инвестиции в переработку попутного нефтяного газа,

<sup>43</sup> Годовой отчет ОАО «НОВАТЭК» за 2011 г. С. 17.

но также вкладывать средства в строительство собственных транспортных мощностей. Так, ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2013 г. планирует завершить строительство системы газопроводов «Хальмерпаутинское месторождение — Пяяхинское месторождение» и «Пяяхинское месторождение — Находкинское месторождение»<sup>44</sup>.

Эволюционным путем монополия ОАО «Газпром» будет «размываться», а конкуренция на внутреннем газовом рынке нарастать. Существует мнение, что поставка сланцевого газа в Европу сократит экспортные возможности ОАО «Газпром», и добываемый газ останется на внутреннем рынке. Тогда у генерирующих и металлургических компаний будет наблюдаться рост инвестиций в переоборудование своих мощностей с угля на газ<sup>45</sup>. Наличие к этому времени значительных мощностей по добыче и производству природного и отбензиненного сухого газа приведет к установлению цен конкурентного рынка. Если ОАО «Газпром» окажется экономически не готово продавать газ по более низким ценам, это приведет к резкой потере им значительной доли рынка.

### Гибкая антимонопольная политика

Господствующая в настоящее время идеология антимонопольного регулирования заключается в установлении факта наличия или отсутствия на рынке доминирования одного предприятия или группы предприятий. При этом доминирование устанавливается через простой расчет доли по объему продаж или иному показателю. Если доля превышает определенные пороговые значения, к предприятию начинают применяться меры антимонопольного регулирования.

Такая идеология не только не устраняет причины возникновения монопольной власти, но и опасна с точки зрения долгосрочного инновационного развития предприятий, которые завоевали большую долю рынка, поставляя более качественный или более дешевый товар. Опасность ее применения к инфраструктурным рынкам еще выше, поскольку такие рынки образуют сердцевину современной российской экономики. Так, согласно некоторым теориям конкуренции (Чикагская школа) большая доля рынка есть следствие более эффективной работы компании<sup>46</sup>.

Особенности инфраструктурных рынков так или иначе должны учитываться при дальнейшей разработке антимонопольного законодательства. При анализе уровня конкуренции таких рынков необходимо учитывать не только прошлое и текущее состояние рынков, но и сценарии его развития. Дальность сценариев может составлять 5–10 лет. Вряд ли целесообразно применять антимонопольные меры к тем компаниям, которые в ближайшее время вследствие внутренней и мировой конъюнктуры рынков и так могут столкнуться со значительной потерей доли рынка.

Имеет смысл повысить статус сценарного анализа, поскольку он позволит оценить целесообразность применения антимонопольных мер к предприятиям, рыночная доля которых в течение нескольких лет должна снизиться и без антимонопольного регулирования. Кроме того, антимонопольное регулирование не должно снижать инновационную активность предприятий на инфраструктурных рынках. В противном случае есть риск пропуска прорывных технологий (например, сланцевых и шельфовых технологий).

Проблема заключается в том, что антимонопольные дела возбуждаются, как пра-

<sup>44</sup> Годовой отчет ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2011 г. С. 50.

<sup>45</sup> Краснянский Г. Указ. соч. URL: <http://www.rg.ru/2013/01/29/ugol.html>.

<sup>46</sup> Hellmer S., Wårell L. On the evaluation of market power and market dominance — The Nordic electricity market // Energy Policy. 2009. V. 37. P. 3235–3241. P. 3238.

вило, в связи с заявлением предприятий, которые по тем или иным причинам не устраивает текущее состояние рынка (зависимость от воли поставщиков при заключении договоров). Но целью антимонопольных исследований должно стать не столько установление факта рыночного доминирования какой-либо компании, сколько глубинных причин такого доминирования, связаны ли они со сложившейся рыночной ситуацией, с государственным регулированием или с применением этой компанией нерыночных мер вытеснения конкурентов.

В первом случае необходимо понять, почему рыночные механизмы ведут к установлению на рынке монопольной власти, во втором случае — дать оценку эффективности государственного регулирования, в третьем — определить перечень мер, которые будут препятствовать подобной деятельности.

Глубинный анализ причин монопольной власти изменит функцию ФАС с точки зрения системы управления рынками. Карательная функция будет заменена на реальное регулирование. Служба начнет выполнять посредническую миссию установления баланса интересов между продавцами и покупателями товара на различных рынках, выступая, в том числе, инициатором новых законодательных инициатив. Через эту миссию будет происходить тонкая настройка рынков на максимальную эффективность функционирования.

Кроме того, не вполне очевидна применимость понятия географических (или инфраструктурных) границ к укрупненным группам потребителей. Например, представляется некорректным понятие «географические границы рынка природного газа для потребителей области N», так как различные предприятия могут получать газ по региональным газораспределительным сетям от разных газораспределительных станций. Следовательно, у каждого оптового потребителя (или группы потребителей) точка «0» может различаться и, соот-

ветственно, будет различаться перечень хозяйствующих субъектов (газоснабжающих компаний), попадающих в рамки инфраструктурных границ. Поэтому при оценке уровня конкуренции инфраструктурных рынков целесообразно четко оговаривать, что анализ проводится либо для конкретного предприятия, либо для группы потребителей, получающих товар (например, газ) от такой-то точки инфраструктуры (№ ГРС). Без конкретизации группы потребителей через установление точки «0» исследование уровня конкуренции рынка теряет смысл.

## Заключение

Исследование инфраструктурных ограничений на перемещение товара и его влияние на географические и продуктовые границы рынка позволяет сделать следующие основные выводы:

- Вследствие особенностей производственного цикла оптовых потребителей продуктовые границы рынков энергоносителей, как правило, сводятся к поставкам конкретного товара.

- Фактически поставляемым товаром на рынках энергоносителей выступает объем энергии, который получают предприятия-потребители.

- Имеются рынки, на которых перемещение товара строго ограничено существующей инфраструктурой.

- При анализе уровня конкуренции инфраструктурных рынков понятие географических границ рынка должно быть расширено понятием инфраструктурных границ.

- Государственное регулирование тарифов на перемещение товара влияет на инфраструктурные границы рынка и, как следствие, на доли хозяйствующих субъектов и уровень конкуренции, завышенные тарифы для регулируемых компаний могут приводить к временному региональному доминированию независимых компаний.

- При исследовании уровня конкуренции рынков и применении антимонопольных мер целесообразно группировать потребителей по месту получения товара из инфраструктуры, в противном случае определение географических (инфраструктурных) границ лишено смысла.

- Корректный анализ уровня конкуренции рынков требует учета не только текущего и прошлого состояний рынка, но и прогнозов (сценариев) его будущего состояния на ближайшие 5–10 лет.

- Необходимо выявлять не только факт доминирования какой-либо компании через определение долей рынка, а причины сложившейся ситуации.

- Корректировка подходов к определению уровня конкуренции рынков позволит расширить функцию ФАС с простого регулирования до посреднической миссии между рынками и органами законодательной власти для выхода рынков на оптимальный уровень конкуренции.

### Список литературы

1. *Asche F., Osmundsen L., Tveterås R.* Market integration for natural gas in Europe // *International Journal of Global Energy*. 2001. V. 16 (4). P. 300–312.
2. Commission Notice on the definition of the relevant market for the purposes of Community competition law // *Official Journal of the European Communities*. 1997. V. 40 (C 372). P. 5–13. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1997:372:0005:0013:EN:PDF>.
3. *De Vany A., Walls W. D.* 1993. Pipeline access and market integration in the natural gas industry: evidence from cointegration tests // *The Energy Journal*. 1993. V. 14 (4). P. 1–19.
4. *Hellmer S., Wårell L.* On the evaluation of market power and market dominance — The Nordic electricity market // *Energy Policy*. 2009. V. 37. P. 3235–3241.
5. *Massey P.* Market definition and market power in competition analysis: some practical issues // *The Economic and Social Review*. 2000. V. 31 (4). P. 309–328.
6. *Merger Enforcement Guidelines.* Competition Bureau Canada. 2011. Oct. URL: [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/cb-meg-2011-e.pdf/\\$FILE/cb-meg-2011-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/cb-meg-2011-e.pdf/$FILE/cb-meg-2011-e.pdf).
7. *Pollitt M.* The arguments for and against ownership unbundling of energy transmission networks // *Energy Policy*. 2008. V. 36. P. 704–713.
8. *Reddy N. N.* Market boundaries between coal, oil, and natural gas // *Review of Industrial Organization*. 1985. V. 2 (3). P. 300–305.
9. *Sauer D. G.* Measuring economic markets for imported crude oil // *The Energy Journal*. 1994. V. 15 (2). P. 107–123.
10. *Wårell L.* Defining geographic coal markets using price data and shipments data // *Energy Policy*. 2005. V. 33. P. 2216–2230.
11. *Werden G. J.* The 1982 merger guidelines and the ascent of the hypothetical monopolist paradigm // *Antitrust Law Journal*. 2003. V. 71 (1). P. 253–275.
12. *Агабеков С. И., Кокурин Д. И., Левина Е. А.* Состояние конкурентной среды: теория и практика экспертной оценки // *Современная конкуренция*. 2011. № 4 (28). С. 37–52.
13. Аналитический портал химической промышленности. URL: [http://www.newchemistry.ru/letter.php?n\\_id=1585](http://www.newchemistry.ru/letter.php?n_id=1585).
14. *Берлин М. А., Гореченков В. Г., Волков Н. П.* Переработка нефтяных и природных газов. М.: Химия, 1981.
15. *Бродский В. А.* Определение границ товарных рынков методом попарного сопоставления // *Современная конкуренция*. 2013, № 01 (37). С. 23–44.
16. Газовые котельные. URL: [http://www.r-kompleks.ru/products/boilers/gas\\_boilers/](http://www.r-kompleks.ru/products/boilers/gas_boilers/), <http://www.yaringcom.ru/gas/>.
17. Годовой отчет ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2011 г.
18. Годовой отчет ОАО «НОВАТЭК» за 2011 г.
19. *Губинский В. И.* *Металлургические печи.* Днепропетровск: НМетАУ, 2006.
20. Закон от 31.03.1999 № 69-ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации».
21. Интервью с председателем Правительства Свердловской области Паспером Д. В. о сотрудничестве с НГК «ИТЕРА» // *Нефтегазовая вертикаль*. 2012. № 21. С. 24–25. URL: <http://>

- [www.ngv.ru/upload/iblock/916/91625a160ef22ef5b9fe334911ebe23c.pdf](http://www.ngv.ru/upload/iblock/916/91625a160ef22ef5b9fe334911ebe23c.pdf).
22. Как транспортируют природный газ. URL: <http://www.gazprominfo.ru/articles/natural-gas-transportation/>.
  23. Краснянский Г. Сланцевая революция и российский уголь. Эксперты дискутируют о роли угля в мировой экономике // Российская газета. 2013. № 5993 (17). 29 января. С. 4. URL: <http://www.rg.ru/2013/01/29/ugol.html>.
  24. Мищенко В. Газовая атака // Коммерсант. Приложение «Нефть и газ» № 219. 2011. 23 января. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1815391>.
  25. Национальные счета. Валовой внутренний продукт в рыночных ценах. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#).
  26. ООО «Технология тепла». Угольные котельные установки. URL: <http://www.promteplo.com/service/coalboilers.html>.
  27. Постановление Правительства РФ № 1021 от 29.12.2000 г.
  28. Постановление Правительства РФ № 1370 от 24.11.1998 г.
  29. Предложения ИТЕРЫ по решению проблемы долгов за газ предприятий ЖКХ Свердловской области. Neftgaz.ru. 2012. 6 апреля. URL: <http://neftgaz.ru/news/view/102181>.
  30. Приказ ФСТ № 143-э/1 от 08.06.2012.
  31. Приказ ФСТ № 426-э/16 от 10.12.2010 (ред. от 02.04.2012).
  32. Приказ ФСТ № 89-э/2 от 04.05.2012.
  33. Россия 2013. Статистический справочник. М.: Росстат, 2013.
  34. Топлива. Высшая теплотворная способность — таблица. (Удельная теплота сгорания). URL: <http://www.dpva.info/Guide/GuidePhysics/GuidePhysicsHeatAndTemperature/ComnustionEnergy/FuelsHigherCaloricValues/>.
  35. Цены в России. 2012. Статистический сборник. М., 2012.

---

*S. Agabekov, PhD, Chief economist Gaztechleasing, Ltd., Moscow, mazmaga@yandex.ru*

*D. Kokurin, PhD, Professor of Economic Theory and Management Department, Moscow State Pedagogical University, dk1953@yandex.ru*

*E. Levina, Senior Lecturer Department of Microeconomic Analysis, National research university 'Higher School of Economic', Moscow, levina\_hse@mail.ru*

## THE COMPETITION ON THE INFRASTRUCTURE MARKETS

Some market area estimation features are described in the article for the markets where production is transmitted only one method. The tariff policy and state adjustment influence on market's competitive researching is investigated. Some updating to method of market's competitive researching are suggested.

**Keywords:** infrastructure, competition, market area, substitutes set, energy.

**Мельник А. Н.**, докт. экон. наук, профессор Казанского (Приволжского) федерального университета, [amelnik21@gmail.com](mailto:amelnik21@gmail.com)

**Наумова И. Е.**, Ph. D., Associate Professor, University of Hartford, USA, [naoumova@hartford.edu](mailto:naoumova@hartford.edu)

**Мустафина О. Н.**, канд. экон. наук, ассистент Казанского (Приволжского) федерального университета, [omustafina@gmail.com](mailto:omustafina@gmail.com)

**Серкина Н. А.**, канд. экон. наук, доцент Казанского государственного энергетического университета, [ninaserkina@mail.ru](mailto:ninaserkina@mail.ru)



## ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО РЫНКА КАК ВАЖНЕЙШЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ<sup>1</sup>

*Важнейшей проблемой, сдерживающей повышение конкурентоспособности отечественных предприятий, является высокий уровень энергоёмкости производства. Одним из возможных направлений ее решения представляется либерализация рынка электрической энергии и мощности, направленная на внедрение механизмов конкурентного ценообразования на этом рынке. В статье рассмотрены причины высокой энергоёмкости производства отечественных предприятий. Выявлено влияние либерализации рынка электрической энергии и мощности на функционирование предприятий различных отраслей экономики. Определено место либерализации энергетического рынка в системе мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий.*

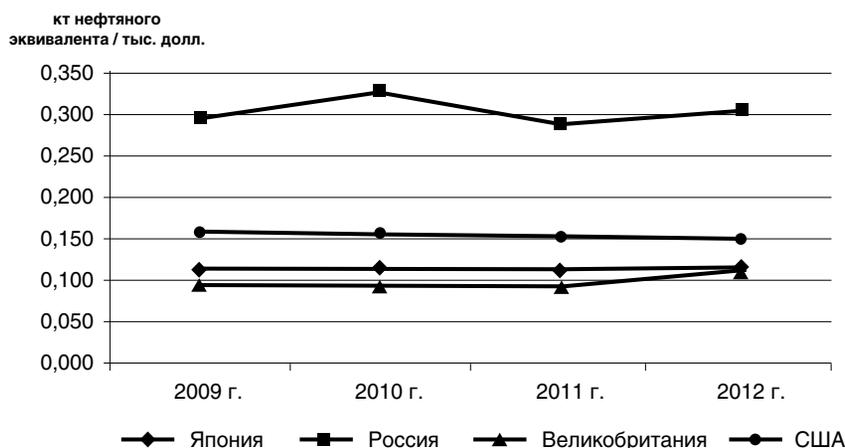
**Ключевые слова:** либерализация рынка электрической энергии и мощности, промышленные предприятия, энергоёмкость, конкурентоспособность.

### Введение

**В** условиях глобализации мировой экономики и вступления России в ВТО сохранение конкурентных позиций отечественных предприятий становится невозможным без решения комплекса проблем, препятствующих радикальному повышению конкурентоспособности отечественного производства. В их числе мож-

но выделить технологическое отставание в целом ряде отраслей экономики, высокую

<sup>1</sup> Работа подготовлена в рамках реализации федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 годы (соглашение № 14.А18.21.0019 по проекту «Разработка механизма адаптации деятельности предприятий различных отраслей экономики к условиям либерализации рынка электрической энергии и мощности»).



**Рис. 1.** Динамика энергоёмкости валового внутреннего продукта в различных странах мира

степень износа основных фондов, структурные диспропорции в развитии промышленного комплекса, высокую материалоемкость производимой продукции, низкую производительность труда<sup>2</sup>. Особое место среди них отводится высокой энергоёмкости производства, существенно ограничивающей конкурентоспособность российских товаропроизводителей<sup>3</sup>.

### Факторы, оказывающие влияние на энергоёмкость отечественной экономики

Согласно различным оценкам уровень потребления энергетических ресурсов на единицу валового внутреннего продукта в России по-прежнему превышает аналогичный показатель в развитых странах в два-три раза (рис. 1). Такое положение объясняется действием ряда факторов.

<sup>2</sup> Хабибрахманов Р. Р., Рыжкова Л. В. Факторы, определяющие энергоёмкость отечественной экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Кисловодск: КИЭП. 2012. № 12. Режим доступа: <http://uecs.ru>, свободный.

<sup>3</sup> Трифилов Д. А. Энергоэффективность как один из элементов конкурентоспособности российской экономики // Современная конкуренция. 2012. № 4. С. 96–99.

Во-первых, на уровень потребления энергии влияет климатический фактор. Низкие температуры и их значительные колебания характерны для большей части территории страны. Так, в северных районах России дополнительные энергетические затраты, связанные с отоплением, могут до 30% превышать среднеевропейские показатели.

Во-вторых, на уровень энергоёмкости валового внутреннего продукта страны (ВВП) влияет сформировавшаяся структура производства. Страны с переходной экономикой и развивающиеся страны, как правило, имеют более высокое потребление энергии по отношению к ВВП, которое примерно на 40% выше, чем в развитых странах. Развитые страны стараются развивать менее энергосозатратные отрасли. Так, например, в США доля промышленности в ВВП в 2012 г. составила 24%, а в Японии — 22%. Вместе с тем, удельный вес сферы услуг в упомянутых странах достигает почти 75%. При этом энергопотребление в данной сфере значительно ниже, чем в промышленном секторе. В отраслевой же структуре ВВП России преобладает удельный вес промышленности, доля которой составляет примерно 35%, что значительно выше, чем во многих развитых странах.

В-третьих, снижению энергоемкости экономики России препятствует технологическая отсталость различных отраслей промышленности. На сегодняшний день в промышленности эксплуатируется 15% полностью изношенных основных фондов. В некоторых отраслях степень износа основных производственных фондов достигает 50%. Эффективность использования такого оборудования значительно ниже, а, следовательно, для производства продукции требуются большие объемы ресурсов, в том числе энергетических. Особые опасения вызывает состояние энергетической отрасли. Согласно информации, представленной в Государственной программе Российской Федерации «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года», более 90% процентов мощностей действующих электростанций, 70% котельных и технологического оборудования электрических сетей и 66% тепловых сетей было построено еще до 1990 года<sup>4</sup>. Физическое и моральное устаревание оборудования на объектах энергетической системы России влечет не только снижение эффективности ее функционирования на всех стадиях производственного процесса, включая производство, распределение и потребление различных видов энергоносителей, но и увеличение потерь энергоносителей, а также снижение надежности работы энергетической системы и, как следствие, увеличение рисков для потребителей энергетической продукции.

### **Эффективность функционирования энергетики и конкурентоспособность промышленных предприятий**

Необходимо отметить, что в настоящее время вопросам повышения энергетической

<sup>4</sup> Государственная программа Российской Федерации «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2011/01/25/energoberejenie-site-dok.html>, свободный.

эффективности уделяется все большее внимание<sup>5</sup>. Так, в 2008 г. президентским указом была сформулирована задача снижения энергоемкости ВВП РФ к 2020 г. не менее чем на 40% по сравнению с 2007 г.<sup>6</sup> В Государственной программе Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» на 2012–2020 годы среди различных направлений повышения конкурентоспособности промышленности особый акцент делается на повышении энергетической эффективности функционирования предприятий как на одном из важнейших факторов, сдерживающих развитие промышленного производства. Главным же результатом реализации этой программы должно стать формирование потенциала различных отраслей промышленности для развития на мировых рынках за счет повышения эффективности производственной деятельности и энергоэффективности<sup>7</sup>.

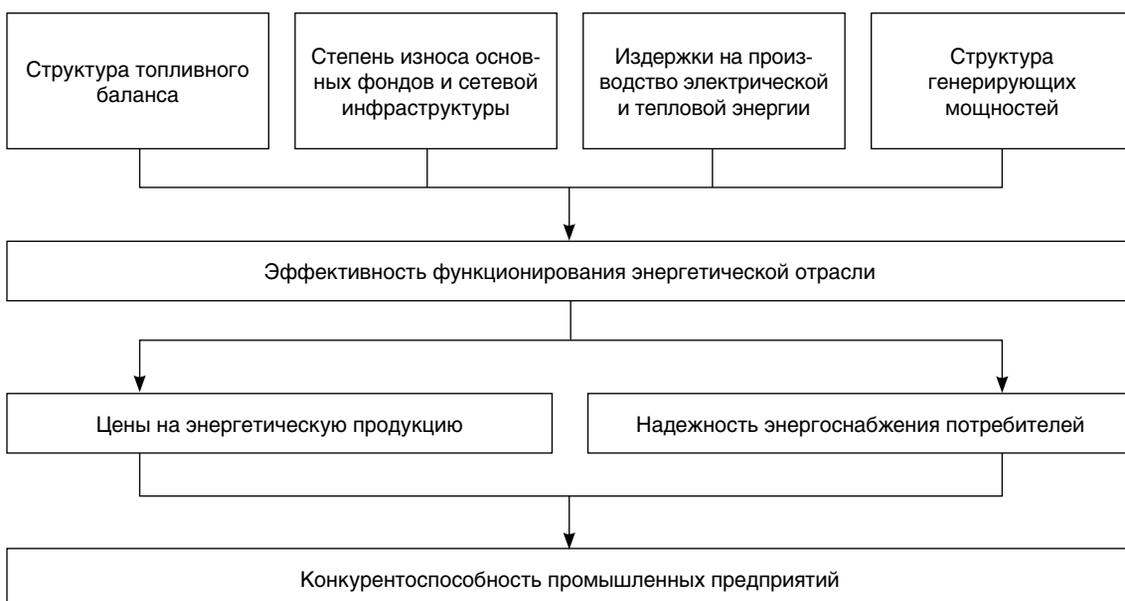
Эффективность функционирования энергетической отрасли является основой стабильного развития экономики и повышения ее конкурентоспособности<sup>8</sup>. Влияние, оказываемое энергетической отраслью на функционирование промышленных предприятий, определяется, прежде всего, через цену производимой энергетической продукции, которая напрямую влияет на себестоимость производства, а также опреде-

<sup>5</sup> Садриев А. Р. Кластерный механизм инновационного развития энергетической системы Республики Татарстан // Вестник Казанского технологического университета. 2009. №2. С. 209–214.

<sup>6</sup> Указ Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 г. N 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?963479>, свободный.

<sup>7</sup> Тезисы Государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.minpromtorg.gov.ru>, свободный.

<sup>8</sup> Энергетическая стратегия России на период до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://minenergo.gov.ru/aboutminen/energostrategy/>, свободный.



**Рис. 2.** Влияние эффективности функционирования энергетической отрасли на конкурентоспособность промышленных предприятий

ляется надежностью энергообеспечения потребителей необходимой энергией, срывы которого могут повлечь существенные экономические потери<sup>9</sup>. Указанные параметры в свою очередь зависят от действия целого ряда факторов (рис. 2).

### Влияние реформирования энергетики на развитие экономики

Реформированию отечественной энергетики отведено особое место в системе мер государственной поддержки отечественного товаропроизводителя<sup>10</sup>. Одним из условий,

предопределяющих успешность решения поставленных задач по повышению энергетической эффективности, является развитие рыночной инфраструктуры энергетики на основе формирования конкурентных механизмов ценообразования и создания институтов открытой торговли энергоресурсами. Создание конкурентной рыночной среды в отрасли было выделено в качестве одного из приоритетов ее развития, а проведенная либерализация рынка электрической энергии и мощности рассматривалась в качестве важнейшего условия, необходимого для сдерживания роста тарифов на энергетическую продукцию.

Завершение либерализации энергетического рынка к началу 2011 г. связано с существенными изменениями в условиях функционирования как самой энергетической отрасли, так и смежных с ней отраслей и потребителей.

Прежде всего, проводимые преобразования коснулись предприятий самой энергетической отрасли. Во-первых, использование механизмов конкурентного ценообразования на энергетическую продукцию

<sup>9</sup> Мельник А. Н. Повышение энергетической эффективности производства как важнейшее направление развития отечественной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 12. С. 8–17.

<sup>10</sup> Мельник А. Н., Мустафина О. Н. Либерализация рынка электрической энергии и мощности и ее влияние на функционирование промышленных предприятий // Научный журнал КубГАУ: политематический сетевой электронный журнал. 2011. № 73 (9) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru>, свободный.

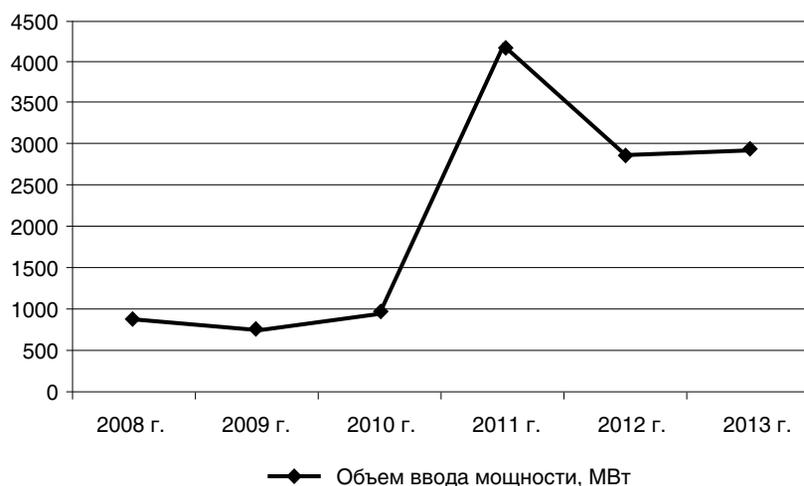


Рис. 3. Динамика ввода новых мощностей<sup>11</sup>

является стимулом для производителей к снижению своих издержек. Уже с начала 2011 г. вся электрическая энергия стала реализовываться по конкурентным ценам. Исключение составили лишь население и потребители, приравненные к этой категории. Необходимость обеспечения конкурентоспособной цены при отборе ценовых заявок требует от производителей электрической энергии изыскания новых возможностей повышения эффективности своей деятельности.

Во-вторых, значительные объемы инвестиций, необходимые для обновления основных фондов и внедрения современных технологий, были привлечены в отрасль путем продажи пакетов акций генерирующих, сбытовых и ремонтных компаний. Именно в 2011 г. наблюдался пик ввода новых мощностей, объем которого превысил уровень 2008–2009 гг. практически в 4,5 раза (рис. 3). Формирование надежной современной технологической основы функционирования энергетической системы страны является основополагающим условием устойчивого развития не только энергетической отрасли, но и экономики России в целом.

В-третьих, формирование рыночных отношений на рынке электрической энергии и мощности способствует оптимизации ра-

боты энергосистемы России и обеспечивает меньшие совокупные затраты на производство, передачу и распределение энергии по сравнению с существовавшей ранее тарифной системой. Предусмотренный механизм отбора ценовых заявок поставщиков электрической энергии и мощности предполагает загрузку в первую очередь компаний с более низкими ценами.

В-четвертых, современная система управления энергетическим хозяйством страны предусматривает усиление государственного контроля над инфраструктурой электроэнергетики, а также модернизацию системы учета и контроля энергопотоков. Обеспечение точного учета производства и потребления электрической энергии способствует повышению управляемости энергосистемы, надежности энергоснабжения и росту инвестиционной привлекательности.

Проведенные преобразования способствовали активизации деятельности не только предприятий энергетической отрасли, но и смежных с ней отраслей, включая предприятия по производству энергетического оборудования, строительство, металлургию,

<sup>11</sup> Официальный сайт НП «Совет рынка» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.np-sr.ru/>, свободный.

газовую промышленность и др. Во многом это объясняется тем, что ввод новых основных производственных фондов в электроэнергетике явился мощным стимулом к увеличению заказов на новое более эффективное оборудование, а также на проведение строительно-ремонтных и проектно-конструкторских работ.

### **Особенности функционирования промышленных предприятий в условиях либерализации рынка электрической энергии и мощности**

Либерализация рынка электрической энергии и мощности повлекла за собой существенные трансформации и в условиях функционирования потребителей энергетической продукции. Формирование конкурентных отношений в сфере производства и сбыта электрической энергии предопределило качественные изменения в условиях функционирования промышленных предприятий на рынке электрической энергии и мощности, открывая им новые возможности для активного участия в процессе выбора наиболее предпочтительных условий своего энергообеспечения и формирования собственных энергетических стратегий. При этом они получили возможность управления энергетическими затратами не только за счет внедрения энергосберегающих технологий, но и путем использования преимуществ формируемых в настоящее время рыночных механизмов ценообразования на энергетическую продукцию.

Рынок электрической энергии и мощности постепенно перешел в качественно новое состояние, главной характеристикой которого явилось наличие конкуренции и конкурентных отношений<sup>12</sup>. Субъектами

рыночных отношений стали не только генерирующие предприятия и сбытовые компании, но и конечные потребители, включая, прежде всего, промышленные предприятия.

К настоящему времени на энергетическом рынке уже практически полностью сформированы новые условия и созданы новые возможности для повышения эффективности использования энергетических ресурсов. Причем они базируются не только на использовании внутренних резервов энергосбережения, но и на реализации новых возможностей, предоставляемых потребителям энергетической продукции в условиях либерализации рынка электрической энергии и мощности. Таким образом, проведенную либерализацию рынка электрической энергии и мощности в России можно оценивать как появление нового фактора, оказывающего существенное влияние на конкурентоспособность промышленных предприятий.

Процесс либерализации энергетического рынка может рассматриваться с различных позиций. Во-первых, представляемые новым энергетическим рынком возможности выбора поставщика электрической энергии, а также формирования стратегии и тактики поведения на нем, позволяют относить конкурентный рынок электрической энергии и мощности к факторам микросреды предприятия. Рассматривая рынок электрической энергии и мощности именно в таком качестве, можно утверждать, что он формирует инфраструктуру функционирования предприятий. Для этого к настоящему времени организована работа оптового и розничного рынков электрической энергии и мощности и энергетической биржи. Кроме того, создана инфраструктура, обеспечивающая функционирование данных рынков. Технологический процесс работы рынка сопровождаются системный оператор и сетевые компании. Проведение всех коммерческих расчетов и операций возложено на Некоммерческое партнерство

<sup>12</sup> Князева И. В., Салтевский В. А. Формирование конкурентных и естественно-монопольных видов деятельности на рынке электроэнергетики // Современная конкуренция. 2012. № 1. С. 32–39.

«Совет рынка», ОАО «Администратор торговой системы» и ЗАО «Центр финансовых расчетов». В каждом регионе определены гарантирующие поставщики, выполняющие функции сбытовых компаний и обязанные обслуживать любого обратившегося к ним потребителя. Появляются организации, занимающиеся разработкой, установкой и сопровождением систем коммерческого учета электрической энергии и мощности, необходимых как производителям электрической энергии и мощности, так и ее потребителям. Все это формирует основу надежного бесперебойного снабжения потребителей электрической энергией и мощностью, что является необходимым условием функционирования любого предприятия.

Рассматривая же проведенную либерализацию с другой стороны, можно утверждать, что при заключении свободных договоров предприятие контактирует с поставщиками электрической энергии напрямую. Причем предприятия, уже вышедшие на оптовый рынок электрической энергии и мощности, получили возможность выбирать, во-первых, сегмент рынка, на котором будет приобретаться электрическая энергия и мощность, включая рынок на сутки вперед, рынок свободных двусторонних договоров, энергетическую биржу; во-вторых, поставщика электрической энергии и мощности; в-третьих, тип договора, по которому будет поставляться электрическая энергия и мощность, и его условия, включая цену, график поставки, график оплаты поставляемой энергии и целый ряд других. Предприятия же, функционирующие на розничном рынке электрической энергии и мощности, получили возможность выбора сбытовой компании, условий сотрудничества с ней и предоставляемого тарифа. Таким образом, в результате либерализации рынка электрической энергии и мощности были сформированы условия для активного участия предприятий в процессе выбора наиболее предпочтительных альтернатив энергообеспе-

чения своей производственно-хозяйственной деятельности.

Во-вторых, успешная реализация предприятием указанных выше возможностей позволит рассматривать систему энергетического обеспечения предприятия как его конкурентное преимущество. Именно в результате проводимой либерализации рынка электрической энергии и мощности становится возможной реализация различных энергетических стратегий и формирование оптимальных условий функционирования предприятия. Причем энергетическая стратегия предприятия в новых условиях приобретает особое значение. Теперь она может охватывать несколько целей, включая обеспечение производственно-хозяйственной деятельности предприятия необходимой электрической энергией и мощностью по наиболее выгодной цене, страхование возможных ценовых колебаний на оптовом и розничном рынках электрической энергии и мощности путем использования представленных на энергетическом рынке инструментов хеджирования, а также получение дополнительной прибыли посредством совершения различных операций на оптовом рынке электрической энергии и мощности и на энергетической бирже.

В-третьих, либерализация рынка электрической энергии и мощности может также рассматриваться и в качестве фактора риска, поскольку конкурентный рынок всегда подразумевает наличие риска для его участников. Для предприятий это выражается, в первую очередь, в возможной разнонаправленности динамики цены на электрическую энергию, в сложности ее прогнозирования и, как следствие, в высоких рисках роста затрат на электрическую энергию. Можно выделить рыночный риск, возникающий при продаже избыточных объемов потребления электрической энергии, полученной по свободному двустороннему договору по цене рынка на сутки вперед, которая может оказаться ниже договорной цены. То же касается

и покупки или продажи вероятных отклонений потребляемой электрической энергии от планового потребления на балансирующем рынке.

Кроме того, можно выделить налоговые риски, риски, возникающие из-за отсутствия финансовых гарантий оплаты поставленной по свободным двусторонним договорам электрической энергии, а также риск лишения контрагента по свободному двустороннему договору права участия в торговле электрической энергией на оптовом рынке.

### **Либерализация рынка электрической энергии**

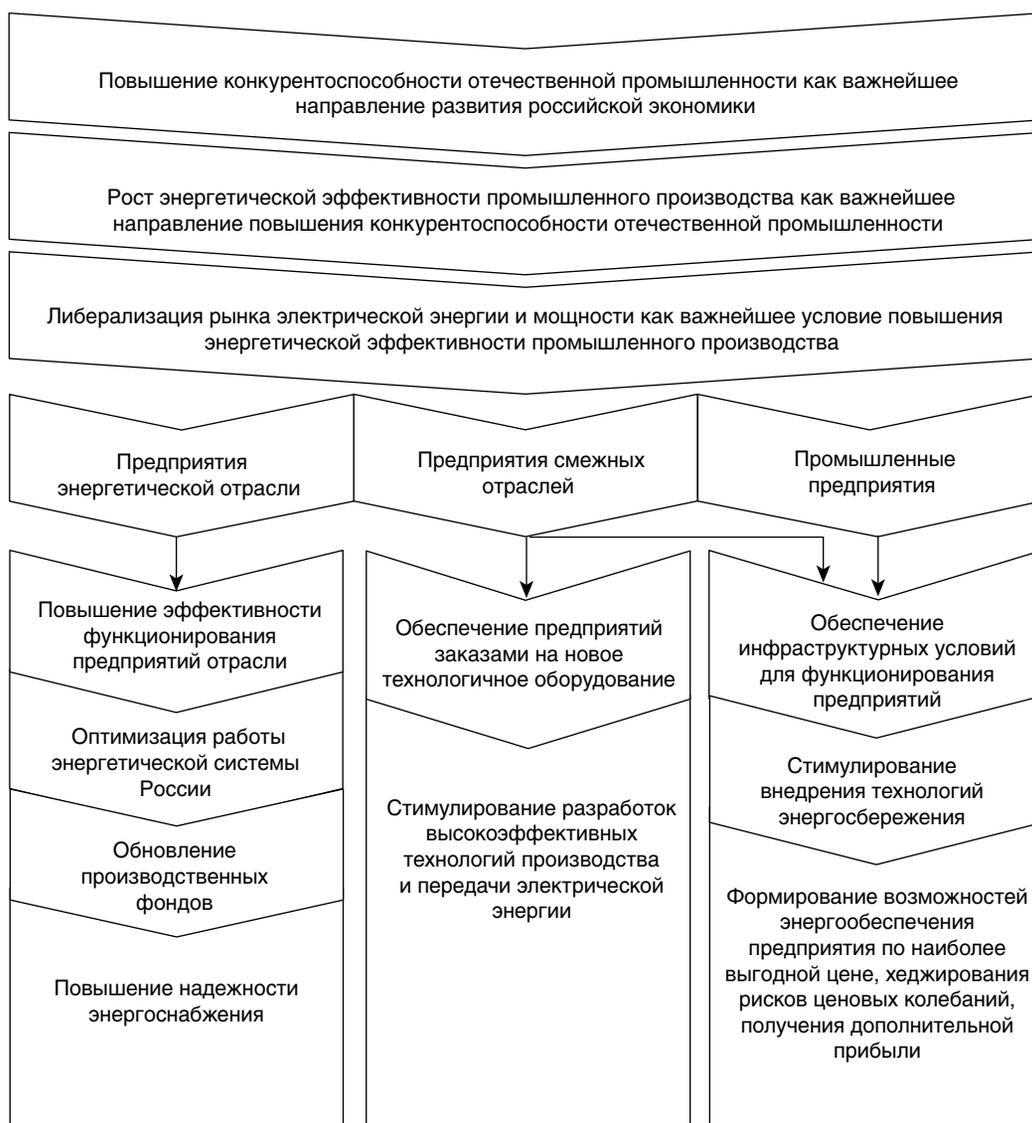
Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что завершившаяся либерализация рынка электрической энергии и мощности связана с существенным изменением условий функционирования промышленных предприятий, которые необходимо учитывать при формировании стратегии предприятия, поскольку энергетические затраты напрямую влияют на себестоимость конечной продукции, а, следовательно, и на конкурентоспособность предприятия. Произошедшие изменения в условиях функционирования предприятий определяют необходимость пересмотра используемых методов и подходов к управлению энергетическими затратами. Особое внимание должно быть направлено на решение задач, связанных с выбором поставщиков электрической энергии, планированием оптимальных объемов энергопотребления, формированием экономически обоснованных тарифных планов и рядом других. В этой связи возникает потребность в решении целого комплекса принципиально новых проблем методологического, методического и организационного характера по формированию стратегии поведения предприятий на конкурентном рынке электрической энергии и мощности.

Степень готовности предприятий к работе в конкурентной среде на рынке электрической энергии и мощности во многом будет определяться, во-первых, тем, насколько успешно выстроена система управления энергетическими затратами на предприятии, а, во-вторых, тем, как именно она интегрирована в общую систему управления его деятельностью.

Все это свидетельствует о том, что либерализация рынка электрической энергии и мощности занимает особое место в системе мер, направленных на повышение конкурентоспособности отечественных предприятий. Развитие конкурентных отношений на энергетическом рынке, являясь необходимым условием повышения энергетической эффективности как самой энергетической отрасли, так и предприятий других отраслей промышленности, формирует основу для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности отечественной экономики (рис. 4).

### **Заключение**

Завершившаяся либерализация рынка электрической энергии и мощности связана и с существенным изменением условий функционирования промышленных предприятий. Теперь они получили возможность управления энергетическими затратами не только за счет внедрения энергосберегающих технологий, но и путем использования преимуществ рыночных механизмов ценообразования на энергетическую продукцию. Поскольку энергетические затраты напрямую влияют на себестоимость конечной продукции, то система управления энергетического менеджмента в современных условиях может рассматриваться в качестве важнейшего инструмента повышения конкурентоспособности предприятия. Особое внимание должно быть направлено на решение задач, связанных с выбором поставщиков электрической энергии, планированием оптимальных объемов энергопо-



**Рис. 4.** Место либерализации рынка электрической энергии в системе мер развития экономики

требления, формированием экономически обоснованных тарифных планов и целым рядом других задач.

### Список литературы

1. Хабибрахманов Р. Р., Рыжкова Л. В. Факторы, определяющие энергоёмкость отечественной экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 12. Режим доступа: <http://uecs.ru>, свободный.
2. Трифилов Д. А. Энергоэффективность как один из элементов конкурентоспособности российской экономики // Современная конкуренция. 2012. № 4. С. 96–99.
3. Государственная программа Российской Федерации «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rg.ru/2011/01/25/energoberejenie-site-dok.html>, свободный.

4. Садриев А. Р. Кластерный механизм инновационного развития энергетической системы Республики Татарстан // Вестник Казанского технологического университета. 2009. № 2. С. 209–214.
5. Указ Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 г. N 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?963479>, свободный.
6. Тезисы Государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.minpromtorg.gov.ru>, свободный.
7. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://minenergo.gov.ru/aboutminenergostrategy/>, свободный.
8. Мельник А. Н. Повышение энергетической эффективности производства как важнейшее направление развития отечественной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 12. С. 8–17.
9. Мельник А. Н., Мустафина О. Н. Либерализация рынка электрической энергии и мощности и ее влияние на функционирование промышленных предприятий // Научный журнал КубГАУ: политематический сетевой электронный журнал. 2011. № 73 (9) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru>, свободный.
10. Официальный сайт НП «Совет рынка» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.np-sr.ru/>, свободный.
11. Князева И. В., Салтевский В. А. Формирование конкурентных и естественно-монопольных видов деятельности на рынке электроэнергетики // Современная конкуренция. 2012. № 1. С. 32–39.

---

*A. Melnik, Doctor. Sc. (Econ.), Prof., Head of Innovation and Investment Department, Kazan Federal University, [amelnik21@gmail.com](mailto:amelnik21@gmail.com)*

*I. Naoumova, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Director of the Center of Entrepreneurship and Economic Development, Barney School of Business, University of Hartford, USA, [naoumova@hartford.edu](mailto:naoumova@hartford.edu)*

*O. Mustafina, PhD in Economics, Assistant of Innovation and Investment Department, Kazan Federal University, [onmustafina@gmail.com](mailto:onmustafina@gmail.com)*

*N. Serkina, PhD in Economics, Associate Professor Department of economics and organization of production Department, Kazan State Power Engineering University, [ninaserkina@mail.ru](mailto:ninaserkina@mail.ru)*

## ENERGY MARKET LIBERALIZATION AS ONE OF MOST IMPORTANT WAYS TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ECONOMY

One of the most important problems that constrain domestic enterprises competitiveness in Russia is a high level of production energy intensity. The level of energy consumption per unit of gross domestic product in Russia is still two or three times higher than in developed countries. It should be noted that at present the issues of energy efficiency is receiving increasing attention. One of the possible problem solutions was the liberalization of electricity and power market, which aimed at the implementation of competitive pricing mechanisms in this market. The article considers the reasons for the high energy intensity of domestic enterprises. Particular attention was paid to identifying the influence of the efficiency of the energy sector on industrial enterprises' competitiveness. The impact of electricity and power market liberalization on the various industries enterprises is defined. The place of the liberalization of electricity and power market in the system of measures aimed to improve the competitiveness of enterprises in different economic spheres is specified.

**Keywords:** liberalization of electricity and power market, industrial enterprises, energy intensity, competitiveness.

**Стрельников М. Ю.**, аспирант МФПУ «Синергия», старший технический специалист департамента систем управления ООО «ИНЛАЙН ПРОЕКТ», г. Москва, [mishastrelnikov@gmail.com](mailto:mishastrelnikov@gmail.com)



## КОНКУРЕНТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ СИСТЕМНЫХ ИНТЕГРАТОРОВ НА ИТ-РЫНКЕ: ЛИДЕРЫ, ПРЕТЕНДЕНТЫ НА ЛИДЕРСТВО И ДРУГИЕ УЧАСТНИКИ РЫНКА

*В статье анализируются конкурентные действия системных интеграторов с различной позицией на ИТ-рынке России. Исследуются особенности поведения лидирующих компаний, компаний — претендентов на лидерство и компаний, которые не являются таковыми в системной интеграции на ИТ-рынке.*

**Ключевые слова:** конкурентное поведение, конкурентные действия, системная интеграция, ИТ-рынок, лидирующие компании, претенденты на лидерство.

### Введение

Конкурентное поведение системных интеграторов российского ИТ-рынка в процессе их повседневной деятельности обуславливается занятием ими определенных позиций на ИТ-рынке, соответственно, впоследствии для лидирующих компаний важно удержание лидирующего положения, а для компаний, стремящихся стать лидерами, — получение лидирующих позиций. Ю. Б. Рубин пишет, что «конкурентоспособность — это совокупная способность к осуществлению конкурентных действий»<sup>1</sup>. Конкурентоспособность системных интеграторов при планировании конкурентного действия обуславливается

целями относительно выбранного места компании на рынке. Как отмечают А. И. Коваленко и А. А. Полевой, «прежде чем конкурентное поведение предпринимательских структур примет вид оперативных процедур, ситуационных реакций и непосредственных действий, оно моделируется на стратегическом уровне и предстает в качестве стратегии или комплекса стратегий их конкурентного поведения»<sup>2</sup>. Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке — основные средства достижения выбранной цели при планировании поведения, поэтому одним из важнейших элементов производительности при определении топ-менеджментом целей является правильно выбранная

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3. С. 60.

<sup>2</sup> Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5. С. 60.

стратегия поведения и позиционирования при правильном выделении собственных недостатков и преимуществ. Но конкуренцию на ИТ-рынке составляют не только компании-лидеры и претенденты на лидерство, большинство компаний входит в категорию, по определению и реализуемым стратегиям не попадающую в их число и число топ-компаний. Системная интеграция не исключение: львиная доля системных интеграторов — организации, имеющие постоянный доход, во много раз отличающийся от дохода крупнейших компаний.

### **Конкурентные действия лидирующих системных интеграторов на ИТ-рынке**

Определяя лидирующие системные интеграторы, выделим две категории на рынке: лидеры (от англ. *to lead* — возглавлять, лидер — субъект предпринимательской деятельности, находящийся впереди других конкурирующих компаний в какой-либо отрасли, например лидерство в издержках, лидерство в инновациях и т. д.), и компании, не являющиеся лидерами. Компания в категории лидера имеет ряд отличительных качеств, которые не проявляют компании, не являющиеся лидерами. Например, целью лидирующих системных интеграторов является удержание лидерства, а конкурентное поведение нелидирующих компаний может обуславливаться не только получением лидирующих позиций, но и сохранением текущей позиции или достижение собственных ключевых показателей эффективности. Основной при этом является необходимость изменения стратегии при достижении лидерства, признании лидерства, поэтому важнее учитывать не то, как организация добилась лидирующего положения, а как она будет удерживать свою позицию.

«Особенность формирования конкурентных преимуществ на ИТ-рынке системными интеграторами обусловлена соблюдением правил работы, определяемых целью ком-

пании, где создание каждого нового конкурентного преимущества образует постоянно действующий механизм развития предложения относительно рыночного спроса»<sup>3</sup>. Соответственно, быстро развивающийся ИТ-рынок, как и экономика российского рынка, вследствие не глубокого субъективного анализа деятельности системного интегратора относительно спроса, где результат качества работ определяется правильным разбиванием на итерации технического задания потребителя ИТ-услуг при усложнении решения, определяет тактику удержания конкурентных преимуществ крупных системных интеграторов. Стремление лидирующих системных интеграторов удержать конкурентные преимущества также подразумевает использование динамичного улучшения качества оказываемых услуг, продуманность внедряемых проектов, бережливость в использовании ресурсов, расширение предлагаемых решений. Улучшение этих процессов лидерами ИТ-рынка предполагает осуществление проектной деятельности с использованием системного подхода, где необходимо также учитывать и желание заказчика совершенствоваться, образовывать путем слияния и поглощения все более крупные предприятия, требующие совершенствования ИТ-инфраструктуры.

Лидирующие компании для удержания конкурентных преимуществ определяют свою тактику, формирующую конкурентное поведение, коррелируемое с действиями для постоянного приспособления к современному изменению рынка, которые могут определяться не только вендором, самим рынком или заказчиками, но и лидирующими системными интеграторами и их ближайшими соперниками — претендентами на лидерство, которые представляются наиболее амбициозными субъектами российского

<sup>3</sup> Стрельников М. Ю. Закономерность, формирование и удержание системными интеграторами конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2013. №3. С. 113.

ИТ-рынка. Удержание конкурентных преимуществ заставляет лидеров выбирать более продуманные и сильные стратегии конкурентного поведения, осуществлять более успешные конкурентные действия, что определяет стремление создания в организации более качественной и прозрачной системы управления предприятием при наличии ресурсов конкуренции. Поэтому руководство компании при принятии решений, способствующих удержанию конкурентных преимуществ, руководствуется предпосылками динамики развития технологий, их вендорного развития, собственным амбициозным поведением системного интегратора.

Удержание конкурентных преимуществ лидирующими системными интеграторами при постоянно развивающемся рынке может определяться необходимостью использования основных категорий конкурентных преимуществ, таких как мультивендорность, контроль качества услуг, надежность сотрудничества, проектная компетенция, сеть региональных представительств, сеть международных представительств, профессионализм и высокая компетенция, ответственность, эффективность, инновационность, клиентоориентированность. Вместе с тем удержание конкурентных преимуществ может носить характер, образующий их систематизирующую основу. Наличие конкурентных преимуществ может иметь меньшую цену, чем, например, конкурентное преимущество, которое обеспечивает наличием у дочерней (инсорсинговой) компании проектов, для обеспечения ИТ крупной компании, поэтому главная задача лидирующих системных интеграторов для удержания лидирующих позиций — сохранение крупных заказчиков, инвестирующих много денег в развитие ИТ.

Соответственно, формирование конкурентоспособности, а также специфики поведения лидирующих системных интеграторов во многом складывается из их места на ИТ-рынке, где во внимание принимается успешный опыт работы системного интегратора. Лидирующие компании по от-

ношению к конкурентам определяют свое поведение как выгодное с точки зрения неоспоримости. Другие участники рынка рассматривают поведение лидеров как эффективное, исходя из позиционирования и статуса лидирующих компаний, что является не менее важным моментом, чем экономическая роль от последствий поведенческой конкурентоспособной стратегии лидирующих системных интеграторов. Процесс формирования конкурентного поведения системными интеграторами также определяет не только реализацию враждебных по отношению к конкурентам действий, но и действия, предполагающие поддержание рынка, а иногда и действия, предполагающие сотрудничество с конкурентами. Поэтому для поддержания своих позиций на рынке лидирующие системные интеграторы вынуждены кооперативно стремиться сохранить стабильность ИТ-рынка, тем самым поддерживая не только качественные решения заказчика, но и сотрудничая с конкурентами, передавая, например, на субподряд часть или весь проект.

### **Конкурентные действия системных интеграторов, претендующих на лидерство на ИТ-рынке**

Системная интеграция — часть ИТ-рынка, на которой множество компаний могут заявлять о своих лидирующих позициях в различных сегментах рынка, это возможно вследствие выполнения крупных проектов в каких-либо областях, но говорить о постоянном лидерстве могут только компании, из года в год подтверждающие свой статус независимо от случайных проектов. Поэтому большое количество компаний, например, из ТОП 20 рейтинга *C-NEWS*<sup>4</sup>, могут

<sup>4</sup> Рейтинг. «CNews100: Крупнейшие ИТ-компании России 2012» [http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok\\_it\\_itogi\\_2012/review\\_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/](http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok_it_itogi_2012/review_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/).

считаться претендентами на постоянное лидерство в какой-либо области или в нескольких областях, при условии, если показатели выполненных работ за какой-либо промежуток времени останутся стабильно близкими к таким же показателям, но у лидирующей компании в тот же промежуток времени (претенденты на лидерство — это субъекты предпринимательской деятельности, которые хотят стать, но пока не являются лидерами в своей отрасли). Очевидно, что поведение таких компаний также будет зависеть от их статуса или конкурентные действия будут исходить помимо других критериев из статуса, который на зрелом уровне приведет компанию к успеху.

Конкурентное поведение и статус — два взаимосвязанных компонента, которые взаимозависимы на разных этапах развития компании. На начальном этапе компания выполняет конкурентные действия для занятия наиболее хорошей позиции относительно своих конкурентов, в результате формируется статус или позиция любой компании. При этом позиция или статус будет иметь прямо пропорциональную зависимость от результата конкурирующих действий. Впоследствии, при уже сформированном уровне зрелости компании, показывающей стабильные результаты работы, ее поведение меняется, и одним из ключей формирования конкурентного поведения является статус компании. То есть конкурентная деятельность компании будет зависеть и от ее статуса тоже; таким образом, статус отчасти повлияет на конкурентные действия системного интегратора, претендующего на лидерство.

При этом крупный системный интегратор, имеющий большую долю рынка, при возникшей угрозе потери лидерства, не будет брать в расчет отсутствие лидерства в некоторых областях деятельности, при условии сохранения всех своих основных заказчиков. Положительный результат конкурентных действий для компании, претендующей на лидерство в системной интеграции, может на фоне лидера сильно стимулиро-

вать амбициозную компанию, стремящуюся завоевать лидирующую позицию, при этом следует выделять действия, значительно зависящие от выбранной стратегии субъекта предпринимательской деятельности, претендующего на лидерство.

Например, Жан Жак Ламбен выделяет стратегию «Бросающего вызов» компаниям, имеющим заявки на занятие лидирующих позиций, определяя несколько проблем при ее реализации, таких как: «оценка возможностей реакции и защиты и выбор плацдарма для атаки на лидера... Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован»<sup>5</sup>. Системные интеграторы способны применять фланговую и фронтальную тактику относительно захвата части рынка лидера в системной интеграции, но практическое применение конкурентной стратегии не приводит к сильной конкурентной борьбе компаний, что объясняется постоянным развитием ИТ-рынка и увеличением потребителей на нем, это приводит к необходимости иметь постоянную потребность заказчиков в ИТ-проектах, количество которых прямо влияет на последующую зависимость заказчиков в них.

Конкурентное поведение системного интегратора, претендующего на лидерство, имеющего все необходимые возможности для этого, может исходить из их потенциальных конкурентных преимуществ. Поэтому сформированные системным интегратором возможные модели конкурентного поведе-

<sup>5</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341–345.

ния и возможность их практического применения в рыночных конкурентных ситуациях будут позволять претендентам на лидерство лучше использовать конкурентные преимущества при реализации конкурентных действий, более того, мотивационная составляющая претендентов на лидерство позволяет говорить о наиболее высоком их потенциале. Кроме того, доля рынка системных интеграторов имеет высокую лояльность с точки зрения долгосрочного сотрудничества, что является спецификой отрасли и следствием предприимчивости руководителей. Но не исключена ситуация наличия у претендентов на лидерство при относительно равных долях рынка различных потребностей заказчика, что позволит одному системному интегратору иметь наиболее выигрышную позицию, нежели у другого системного интегратора, также претендующего на лидерство, что отразится на их поведении. Однако в этой ситуации системному интегратору, претендующему на лидерство, необходимо действовать таким образом, чтобы получить преимущество над лидером. Поэтому логичным будет предположение, что конкурентное преимущество зависит от того, насколько возможно влияние не только собственного, но и потенциально-сопернического воздействия на область ИТ-рынка. Другим немаловажным параметром проработки действий системного интегратора будет осознание реальной конкурентной компетенции, например, внутренняя оценка наличия компетентности дирекции, департамента или отдела системного интегратора и их конкурентная потенциальная составляющая при формировании планирования конкурентных действий. Еще одним основополагающим моментом формирования конкурентных действий является знание, представление или опыт использования возможных потенциальных конкурентных преимуществ, при реализации запланированного поведения системного интегратора, где главным будет наличие желаемой корреляции выполненных действий при отрицательном

результате. И заключительным может быть наличие моделей планирования результатов собственных конкурентных действий и конкурентных действий противников, таким образом, чтобы была возможность использования количественных оценок, например, расчет потенциальной выгоды или потери финансов, рейтинга, клиентов и т. д., что способствует изменению реальной возможности системного интегратора использовать конкурентное действие.

### **Конкурентные действия других участников ИТ-рынка — компаний, не относящихся к лидерам, или претендентов на лидерство**

Знание о действиях компаний, не являющихся лидерами и претендентами на лидерство, также важно, потому что их большое количество на ИТ-рынке позволяет иметь конкуренцию между системными интеграторами, а также занимать все ниши ИТ-рынка. С одной стороны, практически все российские компании не обходятся без ИТ при работе, но не все российские компании-заказчики являются крупными, что прямо пропорционально влияет на ИТ-бюджет. С другой стороны, не все системные интеграторы могут позволить себе работать с крупными заказчиками из-за отсутствия, например, опыта, специалистов или навыков, поэтому заказчик с невысоким ИТ-бюджетом вполне подходит не крупному системному интегратору для реализации целей и миссии при избранной стратегии, таких как, например, реализация стратегического конкурентного потенциала. Ю. Б. Рубин определяет стратегический конкурентный потенциал как «совокупность ресурсов, имеющих стратегическое значение, и совокупность собственно конкурентных потенциальных компетенций фирмы. В состав последних входят бизнес-идеи, предназначенные для реализации в стратегических областях деловой деятельности, кадровый персонал фирмы, связы-

вающий свой успешный карьерный рост с достижением фирмой стратегических выгод, организационно-управленческий потенциал фирмы, способный осуществлять стратегическое управление данной фирмы»<sup>6</sup>.

Соотношение компаний, попадающих в группу системных интеграторов, имеющих претензии на лидерство, или самих лидеров относительно системных интеграторов, не имеющих таковой статус, достаточно высокое, в литературе можно встретить разные определения для них, например, Ю. Б. Рубин использует термин «воспроизводимая массовка»<sup>7</sup>, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд употребляют термин «послушные последователи»<sup>8</sup>, а Ж.-Ж. Ламбен — «следующий за лидером»<sup>9</sup>. Каждое определение по-своему верно описывает конкурентные действия данной группы субъектов предпринимательской деятельности.

Ж. Ж. Ламбен со ссылкой на Hamermesh (Anderson and Harris, 1978) писал, что «отмечены четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

- Творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

- Эффективно использовать НИОКР. Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

- Остаться малыми. Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

- Сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следования за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера»<sup>10</sup>.

Системный интегратор, не являющийся лидером или претендентом на лидерство, может также использовать и другие стратегии, когда компания не желает прироста капитала вследствие наличия неофициальных договорных отношений с компаниями-конкурентами о принадлежащих им частям рынка, когда благодаря наличию постоянного фиксированного дохода у небольшого системного интегратора не возникает желания что-либо менять, или имеется политическая нацеленность руководства на небольшой, но стабильный доход. Это позволяет говорить о том, что некоторые системные интеграторы на ИТ-рынке в долгосрочной перспективе не стремятся занять лидирующее положение или не претендуют на него, при этом их внутренняя и внешняя политика и, более того, уровень прибыли будет их полностью устраивать. Таким компаниям следует создавать сильнейшее конкурентное преимущество, гарантирующее конкурентоспособность среди компаний, например, лидеров и претендентов на лидерство. А наличие высокого числа таких компаний относительно претендентов на лидерство будет увеличивать конкуренцию, и, соответственно, стимулировать экономику, что отразится на их кон-

<sup>6</sup> Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд. М.: Маркет ДС, 2008. С. 253.

<sup>7</sup> Там же. С. 576–575.

<sup>8</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ 1999. С. 310.

<sup>9</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341.

<sup>10</sup> Ламбен Ж.-Ж. Там же.

курентных действиях. Наличие таких компаний не способствует развитию конкуренции между претендентами на лидерство и лидерами в системной интеграции с точки зрения захвата их рынка, так как большинство таких компаний не претендуют на долю рынка лидирующих компаний, что позволяет лидерам и претендентам на лидерство не обращать внимание на данные компании, так как конкуренция с ними во многом им не нужна.

## Заключение

Стратегические планы при выборе конкурентного поведения системных интеграторов определяются анализом позиций, целей и ресурсов, поэтому правильный выбор конкурентного поведения характеризуется уверенностью выполняемых конкурентных действий системными интеграторами, где каждый из субъектов старается занять такое место на ИТ-рынке, которое либо укрепит их позиции, либо их стабилизирует. Таким образом, системный интегратор в конкурентном действии определяет необходимость формирования или удерживания конкурентных преимуществ, которые в будущем можно использовать во внешней среде. Более того, вследствие высокого темпа роста ИТ-рынка системному интегратору очень важен анализ позиционирования и конкурентного поведения конкурентов для возможности максимизации эффективности результата.

Правильное определение руководством конкурентного действия при управлении системным интегратором на ИТ-рынке позволит выявить желаемую позицию на рынке, которая будет соответствовать целям, задачам и стратегии фирмы. Проанализировав конкурентные преимущества крупнейших лидирующих системных интеграторов на ИТ-рынке, сделаем вывод о том, что каждый крупный системный интегратор из рейтинга крупнейших компаний имеет преимущество в какой-либо области при

постановке задач потребителем ИТ-услуг, например, «Системный интегратор КРОК является лидером на российском ИТ-рынке в сегментах предоставления услуг по созданию ИТ-инфраструктур»<sup>11</sup>; «Системный интегратор Техносерв признан интегратором № 1 по предоставлению комплексных ИТ-услуг»<sup>12</sup>.

В процессе анализа истории формирования конкурентных преимуществ очевидно, что всегда будет находиться область задач, с которой системные интеграторы до сих пор не сталкивались. Данная ситуация позволит рынку развиваться всегда, а исходя из предпосылок увеличения финансирования заказчиками информационных технологий, с уверенностью отметим, что рынок будет всегда привлекать внимание новых конкурентов, что также позволит ему укрепляться, формируя все более сложные задачи и выбирая все более сложные конкурентные действия для их реализации. Поэтому большинству системных интеграторов необходимо урегулировать с конкурентами вопросы конкурентных действий для определения своих целей. М. Портер пишет: «Каждая фирма действует, исходя из тех или иных представлений о ситуации, в которой находится. Например, она может видеть себя в качестве социально ответственной организации, лидера отрасли, производителя с низким уровнем издержек, обладателя лучшей системы сбыта и т. д. Эти представления о собственной ситуации определяют поведение фирмы и ее реакцию на события»<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Официальный сайт ЗАО «КРОК» <http://www.croc.ru/idccroc/> со ссылкой на IDC. отчет Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia, 2012.

<sup>12</sup> Официальный сайт компании «ТЕХНОСЕРВ» <http://www.technoserv.com/about/company/>.

<sup>13</sup> Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 453 с. URL: <http://books.google.ru/books?id=BhRsZzyOY0EC&pg>.

**Список литературы**

1. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
2. Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5.
3. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е издание, Маркет ДС, 2008.
4. Стрельников М. Ю. Закономерность, формирование и удержание системными интеграторами конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2013. №3.
5. Рейтинг. «CNews100: Крупнейшие ИТ-компании России 2012» [http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok\\_it\\_itogi\\_2012/review\\_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/](http://www.cnews.ru/reviews/new/rynok_it_itogi_2012/review_table/1d5d1838fd010e16936649555e52b4dd1655219b/).
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 310.
8. Официальный сайт ЗАО «КРОК» <http://www.croc.ru/idccroc/> со ссылкой на IDC. отчет Competitive Profiles and Analysis of Leading IT Services Players in Russia, 2012.
9. Официальный сайт компании «ТЕХНОСЕРВ» <http://www.technoserv.com/about/company/>.
10. Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 453 с. URL: <http://books.google.ru/books?id=BhRsZzyOY0EC&pg>.

---

*M. Strelnikov, postgraduate MFPU «Sinergy», Senior technical specialist, Department of Management Systems, INLINE PROEKT, Moscow, mishastrelnikov@gmail.com*

**COMPETITIVE ACTIONS OF SYSTEM INTEGRATORS ON IT MARKET: LEADERS, CLAIMANTS UPON LEADING AND OTHER MARKET PARTICIPANTS**

The article presents competitive actions of system integrators which have different share on Russian IT market. Special aspects of leading companies, claimants upon leading and other market participants on IT market are reviewed.

**Keywords:** competitive behavior, competitive actions, system integration, IT-market, leading companies, claimants upon leading.

**Полухин А. А.**, канд. экон. наук, доцент, заведующий Орловским отделом экономики материально-технической базы АПК, Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, [polukhinogac@yandex.ru](mailto:polukhinogac@yandex.ru)



## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА КОРМОУБОРОЧНОЙ ТЕХНИКИ В УСЛОВИЯХ ВТО

*В статье определены проблемы формирования парка кормоуборочной техники сельскохозяйственных организаций России. Проведен структурный анализ приобретения и использования парка кормоуборочной техники сельскохозяйственными предприятиями. Обоснованы конкурентные преимущества отечественной и импортной техники на российском рынке кормоуборочного оборудования. Предложены направления технической модернизации кормопроизводства в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы с учетом ограничений ВТО.*

**Ключевые слова:** экономика, сельское хозяйство, кормоуборочная техника, техническая оснащенность, воспроизводство, рынок сельскохозяйственной техники, эффективность.

### Введение

Эффективное развитие отрасли животноводства в современных условиях невозможно без обеспечения кормами. По данным сводного годового отчета сельскохозяйственных организаций РФ, затраты на корма в целом по сельскохозяйственным организациям России составляют более 36% в структуре материальных затрат, из них на корма собственного производства более 17%. При оценке доли затрат на производство собственных кормов в структуре производственных затрат в разрезе подотраслей животноводства отметим, что в молочном скотоводстве они составляют более 27%, при откорме круп-

ного рогатого скота — около 39%<sup>1</sup>. Одним из ключевых этапов кормопроизводства является уборка кормовых культур. Этот этап энерго-, трудоемкий и высокзатратный. В то же время современная кормоуборочная техника, предлагаемая на рынке, требует значительных капитальных затрат на ее приобретение.

Укажем, что оснащение сельскохозяйственных организаций в среднем по Российской Федерации кормоуборочной техникой в количественном выражении снижается. Однако отметим, что это вполне естественный

<sup>1</sup> Рассчитано автором на основании сводного годового отчета сельскохозяйственных организаций РФ за 2012 г.

Таблица 1

**Обеспеченность сельскохозяйственных организаций  
кормоуборочной техникой (на начало года)<sup>2</sup>**

Показатели	годы						2013 г. в % к 2008 г.
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Кормоуборочные комбайны, тыс. шт.	26,6	24	21,4	20	18,9	17,6	66,17
Косилки, тыс. шт.	53,8	49,2	44,1	41,3	39,3	37,5	69,70
Грабли тракторные, тыс. шт.	24,9	22,6	20,4	19,2	18,5	17,6	70,68
Пресс-подборщики, тыс. шт.	28,7	27,2	24,7	24,1	24,2	23,7	82,58
Косилки, тыс. шт.	53,8	49,2	44,1	41,3	39,3	37,5	69,70
Приходится пашни на 1 трактор, га <sup>3</sup>	197	210	226	236	247	258	131,0
Приходится на 100 тракторов, шт.:							
косилок	13	14	13	13	13	14	107,69
грабель	6	6	6	6	6	6	100,00

процесс, связанный с изменением производительности современной техники. Обеспеченность организаций основными видами техники для кормопроизводства за период реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 гг. представлена в табл. 1.

По данным, представленным в таблице, видна отрицательная динамика наличия кормоуборочной техники. Следует указать, что самой дорогостоящей кормоуборочной техникой являются кормоуборочные комбайны, причем в количественном выражении их наличие снизилось за период реализации Госпрограммы на 33,83%, с учетом реализации механизмов государственной поддержки. В то же время отметим, что снижение количества прицепного и навесного оборудования происходит пропорционально снижению

количества тракторов, о чем свидетельствуют показатели, характеризующие динамику вооруженности тракторов оборудованием.

### **Воспроизводство кормоуборочной техники как элемента технического потенциала кормопроизводства**

На воспроизводство технической базы аграрных предприятий значительное влияние оказывает сформировавшийся рынок сельскохозяйственной техники. Одним из ключевых показателей, влияющих на него, является объем производства внутри страны. Количественные и качественные характеристики продукции отечественных заводов во многом формируют конъюнктуру рынка техники в стране. За 2011 год отгружено потребителям 1218 российских кормоуборочных комбайнов, что на 34,1% больше, чем в 2010 г. Причиной роста рынка техники российского производства представляется повышение ее качества на фоне относительной доступности<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Сформировано автором на основании статистического сборника «Наличие техники, энергетических мощностей в сельскохозяйственных организациях Российской Федерации в 2012 году»: Стат. сб. Росстат. М., 2013.

<sup>3</sup> Сформировано автором на основании статистического сборника «Обеспеченность тракторами и комбайнами сельскохозяйственных организаций Российской Федерации в 2012 году»: Стат. сб. Росстат. М., 2013.

<sup>4</sup> Полухин А. А. Организационно-экономический механизм воспроизводства технического потенциала сельского хозяйства РФ в условиях ВТО // Образование, наука и производство. 2012. № 1. С. 22–29.

Таблица 2

Показатели обновления парка кормоуборочных комбайнов<sup>5</sup>

Показатели	годы						Уравнение тренда
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Приобретено новых кормоуборочных комбайнов, шт.	1567	1709	750	819	1207	831	$y = 49,7x^2 - 495,9x + 2125;$ $R^2 = 0,54$
Коэффициент обновления кормоуборочных комбайнов, %	5,9	7,1	3,5	4,1	6,4	4,7	
Списано по износу кормоуборочных комбайнов, шт.	3148	2772	2051	1701	1618	1529	$y = 71,2x^2 - 838,5x + 3991;$ $R^2 = 0,98$
Коэффициент ликвидации кормоуборочных комбайнов, %	10,9	10,9	8,9	8,1	8,3	8,3	

Обеспеченность и темпы обновления парка кормоуборочных комбайнов являются индикативным показателем мероприятий государственной поддержки сельского хозяйства. Это связано с тем, что их использование в кормопроизводстве свидетельствует о применении менее ресурсоемких технологий. В таблице 2 представлены данные, характеризующие приобретение и выбытие кормоуборочных комбайнов сельскохозяйственными производителями Российской Федерации.

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что ежегодно списывается по износу больше техники, чем приобретается. Причем коэффициент обновления парка кормоуборочных комбайнов колеблется от 3,5 в 2009 г. до 7,1 в 2008 г. Спад по объему обновления парка наблюдался в 2009 г., причиной которого стал экономический кризис 2008 г., сделавший недоступными кредитные ресурсы, в 2010 г. причиной низкого обновления парка стала засуха, которая существенно снизила эффективность кормопроизводства. 2012 год стал годом вступления России в ВТО, оказавшего существенное влияние на меха-

низмы государственной поддержки модернизации машинно-тракторного парка. Представленные в таблице уравнения тренда и уровень достоверности аппроксимации рассчитаны на основе динамики приобретения и выбытия кормоуборочных комбайнов и использования программного продукта *Excel*. Величина достоверности аппроксимации по приобретенным кормоуборочным комбайнам, равная 0,54, свидетельствует о высоком колебании объемов приобретаемой техники и неявной тенденции снижения объемов приобретения. Спрос на кормоуборочную технику формируется исключительно из-за уровня обеспеченности сельскохозяйственных организаций финансовыми ресурсами или уровня доступности кредитных ресурсов. В этой связи спрогнозировать объем приобретения весьма затруднительно.

Списание по износу кормоуборочных комбайнов происходит постепенно, причем количество списанной техники поддается прогнозу посредством уравнения тренда, о чем свидетельствует высокая достоверность аппроксимации 0,98. Снижение количества списанной техники связано с общим сокращением парка кормоуборочных комбайнов. В этой связи можно спрогнозировать объем списания кормоуборочных комбайнов на 2013 г. на уровне 1610 единиц.

<sup>5</sup> Посчитано автором на основании статистического сборника «Наличие техники, энергетических мощностей в сельскохозяйственных организациях Российской Федерации в 2012 году»: Стат. сб. Росстат. М., 2013.

## Формирование рынка кормоуборочной техники в России в условиях ВТО

Современный рынок кормоуборочной техники в России представлен широким спектром как видов техники, так и производителей.

Объем импорта кормоуборочных комбайнов в 2012 г. увеличился по сравнению с 2011 г. незначительно. Одновременно укажем, что российские заводы производят кормоуборочную технику как российских

отведены импортной технике. Отметим, что ряд российских заводов производят кормоуборочную технику: ОАО «Корммаш» (более 10% рынка), ПТЗ (чуть более 1% рынка), ОАО «Зарем» (около 3,5% рынка) и некоторые другие, занимающие небольшие доли на рынке, такие как СП «Кировец Ланд-Техник», ОАО ПО «Красноярский завод комбайнов», *Poettinger* и *JF-Stoll*<sup>7</sup>.

Существенную долю на рынке занимает ЗАО СП «Брянксельмаш», производящий белорусскую технику на территории Российской Федерации.

Таблица 3

**Основные рыночные характеристики КЗ «Россельмаш» как ключевого поставщика кормозаготовительной техники на российском рынке**

Характеристика предприятия	Модельный ряд	Рыночные характеристики
Ростсельмаш — группа компаний, состоящая из 12 предприятий со сборочными производствами, расположенными в России, США, Канаде, Украине и Казахстане <sup>6</sup>	На территории России продается 100% техники, произведенной внутри страны. На рынке представлено 2 марки самоходных кормоуборочных комбайнов ( <i>RSM1401</i> , <i>DON 680M</i> ), 1 марка прицепных кормоуборочных комбайнов ( <i>Sterh 2000</i> ), 1 марка самоходной косилки ( <i>ES1</i> ), 2 марки прицепных косилок ( <i>Berkut 3200</i> , <i>Strige 2100</i> ), 2 марки пресс-подборщиков (рулонный <i>Pelican 1200</i> , тюковый <i>Tukan 1600</i> ) и другие виды кормозаготовительной техники	Россельмаш занимает порядка 35% рынка кормоуборочной техники в России. Конкурентные преимущества продукции: относительно невысокая цена, относительная надежность, ремонтпригодность в условиях сельскохозяйственного предприятия, доступность сервиса и запасных частей, протекционистские меры в рамках реализации государственной поддержки в виде 15%-ной скидки к цене, предусмотренной в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг.

моделей, так и иностранных марок. В таблицах 3–8 представлена краткая характеристика ключевых поставщиков кормозаготовительной техники на российском рынке.

КЗ «Россельмаш» внедряет в производство современные технологии, что позволяет не только выходить на высокий конкурентный уровень в нижнем ценовом сегменте, но и занимать рыночные ниши в верхнем ценовом диапазоне, где ключевые позиции

льготный механизм привлечения ресурсов при покупке кормоуборочной техники ЗАО СП «Брянксельмаш» представлен рядом кредитных программ:

1. Кредитная программа ОАО «Россельхозбанка» «Кредит под залог приобретаемой техники и/или оборудования». Действие программы распространяется на все регионы России, где представлены филиалы ОАО «Россельхозбанка».

<sup>6</sup> Сформулировано автором на основании официального сайта КЗ Россельмаш [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: www.rostselmash.com [дата обращения 02.07.2013].

<sup>7</sup> Сформулировано автором на основании данной статьи: *Елисеев А.* Рынок сельхозтехники: выход из кризиса. Кто, что и сколько продал в 2011 году // *Аграрное обозрение.* 2012. № 2.

Таблица 4

**Основные рыночные характеристики ЗАО СП «Брянксельмаш»  
как ключевого поставщика кормозаготовительной техники на российском рынке**

Характеристика предприятия	Модельный ряд	Рыночные характеристики
Основной целью создания ЗАО СП «Брянксельмаш» является приближение производства кормоуборочных комбайнов к сельхозпроизводителю, что позволяет добиться: сокращения транспортных затрат, упрощения процедуры закупок, исключения сложных для сельхозпроизводителя таможенных процедур, повышения уровня гарантийного и сервисного обслуживания <sup>8</sup>	На заводе осуществляется сборка белорусской техники завода ПО Гомсельмаш с относительно невысокой степенью локализации производства на территории РФ. Выпускается 3 марки самоходных кормоуборочных комбайнов мощностью от 235 до 450 л. с. (КВК 800 «Палессе FS80», КВК 600 «Палессе FS60», «К-Г 6»), 1 марка прицепных кормоуборочных комбайнов (КПД-300 «Палессе FT40»)	На рынке занимает более 40%. Конкурентные преимущества техники завода: относительно невысокая цена, широкая дилерская сеть, надежность, доступность сервиса и запасных частей, протекционистские меры, осуществляемые Белоруссией на территории РФ (договор с российскими финансовыми структурами о возмещении части процентной ставки за кредит при покупке техники)

Таблица 5

**Основные рыночные характеристики John Deere как поставщика  
кормозаготовительной техники на российском рынке**

Характеристика предприятия	Модельный ряд	Рыночные характеристики
Производит практически весь спектр сельскохозяйственной техники. Имеет собственное производство на территории РФ	Широкий спектр кормоуборочных комбайнов серии 7050 (6 моделей) с мощностью от 380 л. с. до 812 л. с. Кормоуборочная техника более ранних серий также представлена на рынке	Широкая дилерская сеть, качественный и доступный сервис, высокое качество техники (надежность). У фирмы репутация производителя качественной техники

2. Программа кредитования ОАО «Сбербанк России» приобретения товаров, произведенных в Республике Беларусь.

3. ОАО «Росагролизинг» предлагает программу федерального лизинга, благодаря которой российские сельхозпроизводители могут приобрести современную технику ЗАО СП «Брянксельмаш». ОАО «Росагролизинг» работает с привлечением средств федерального бюджета, что позволяет минимизировать лизинговые платежи и увеличить сроки лизинга.

4. Финансовый лизинг ОАО «Росагролизинг» по Программе обновления парка сельскохозяйственной техники. Период действия программы — 2012–2014 гг.

Следует отметить ценовую доступность российских и белорусских комбайнов, а также адаптивность этой техники к российским условиям производства<sup>9</sup>.

Реализация мер протекционистской политики Российской Федерации в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы стимулировала иностранные компании, предлагающие сельскохозяйственную технику, организовывать сборочное производство на территории России. Так, например, по данным 2008 г., компания *John Deere* занимала порядка 10% рос-

<sup>8</sup> Сформулировано автором на основании данных официального сайта ЗАО СП Брянксельмаш [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: <http://bryanskselemash.ru> [дата обращения 02.07.2013].

<sup>9</sup> Полухин А. А. Влияние рыночной конъюнктуры на формирование тракторного парка сельскохозяйственных предприятий России // Современная конкуренция. 2012. № 34 (4). С. 53–60.

Таблица 6

**Основные рыночные характеристики *Claas* как поставщика  
кормозаготовительной техники на российском рынке**

Характеристика предприятия	Модельный ряд	Рыночные характеристики
Работает в России с 1992 г. Открыто более 40 дилерских представительств <sup>10</sup>	Силосоуборочные комбайны ( <i>Jaguar</i> 980–930, <i>Jaguar</i> 900–830, <i>Jaguar</i> 810), прессподборщики ( <i>Quadrant</i> 3400/3300/3200, <i>Quadrant</i> 2200/2100/1150, <i>Rollant</i> 455/454/ <i>Uniwrap</i> , <i>Rollant</i> , <i>Variant</i> ), дисковые косилки <i>Disco</i> , барабанные косилки <i>Corto</i> , ворошилка <i>Volto</i> , валкователь <i>Liner</i> , тележка-погрузчик <i>Quantum</i>	Регулярный выпуск новинок, конкурентоспособное соотношение цена-качество, техника дорогостоящая.  Модельный ряд кормозаготовительной техники в России составляет примерно 20 наименований. Кормоуборочная техника фирмы хорошо и давно известна российским сельскохозяйственным производителям. Налажено сервисное обслуживание. Доля на рынке 8%

сийского рынка кормоуборочной техники, однако заградительные пошлины, установленные на ввозимую технику, снизили ее долю на рынке до 3%. Создав на территории Российской Федерации производство, компания решила проблемы не столько с затратами на таможенные пошлины (данный вопрос в связи с вступлением России в ВТО решился сам собой), сколько с организацией качественного и доступного сервиса, снизила транспортные издержки и тем самым начала восстанавливать долю на рынке.

Немецкая компания *Claas* является крупнейшим импортером в Россию кормоуборочной техники. Так, по данным 2007 г., доля рынка, которую она занимала, составляла 10,5%<sup>11</sup>, в 2010 г. — 5%<sup>12</sup>, в 2011 г. — 7,15%<sup>13</sup>, а в 2012 г. доля возросла до 8%<sup>11</sup>.

Еще одним динамично занимающим рыночную нишу кормоуборочной техники

в России является компания *Kuhn*. В мире она достаточно давно зарекомендовала себя как лидер на рынке кормозаготовительной техники. На рынке России эта компания появилась в 2008 г., однако уже в настоящее время занимает существенную долю рынка.

Одной из динамично осваивающих рынок кормоуборочной техники является компания *Krone*, которая реализует кормоуборочные комбайны, косилки, пресс-подборщики, грабли, вспушители и другую кормозаготовительную технику.

Следует отметить, что для завоевания региональных рынков кормоуборочной техники иностранным производителям необходимо открывать дилерские центры. Без этого спрос на комбайны (особенно на самоходные) будет незначительным ввиду невозможности их технического обслуживания в условиях сельскохозяйственного предприятия. Как видно из табл. 5–8, иностранные производители довольно успешно решают проблему представительства в регионах. Широкая дилерская сеть важна еще и тем, что кормоуборочная техника габаритна и транспортировка ее довольно дорогостояща. Поэтому сельскохозяйственные производители при покупке отдают предпочтение технике, не только более доступной по цене, но и удобной с точки зрения технического обслуживания, доставки (как самой техники, так и запасных частей).

<sup>10</sup> Сформулировано автором на основании данных официального сайта *Claas* [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: <http://www.claas.ru> [дата обращения 02.07.2013].

<sup>11</sup> Главные игроки на рынке кормозаготовительной техники // *Perfect agriculture*. 2012. № 4 (20). С. 8–9.

<sup>12</sup> *Елисеев А.* Кто есть кто на российском рынке кормоуборочных комбайнов // *Аграрное обозрение*. 2011. № 3.

<sup>13</sup> *Елисеев А.* Рынок сельхозтехники: выход из кризиса. Кто, что и сколько продал в 2011 году // *Аграрное обозрение*. 2012. № 2.

Таблица 7

**Основные рыночные характеристики *Kuhn* как поставщика  
кормозаготовительной техники на российском рынке**

Характеристика предприятия	Модельный ряд	Рыночные характеристики
Первое представительство открыто в России в 2008 г. В настоящее время во всех федеральных округах организовано дилерское представительство: в северо-западном — 3 дилера, в центральном — 21 дилер, в Приволжском — 13 дилеров, в южном — 9 дилеров, в Дальневосточном — 1 дилер, в Сибирском — 3 дилера, в Уральском — 4 дилера	Прицепные силосоуборочные комбайны (одно и двухрядные прицепные комбайны и четырехрядные навесные комбайны), прессподборщики (тюковые, рулонные, комбинации с обмолотчиками), дисковые косилки, косилки-плющилки, ворошилки, валкователи <sup>14</sup>	Специализация на навесной и прицепной технике. Агрессивная маркетинговая стратегия на рынке. Привлекательное соотношение цена/качество. Модельный ряд — около 40 наименований кормозаготовительной техники. Сформировавшаяся на мировом рынке репутация. Доля на рынке 4% <sup>15</sup>

Таблица 8

**Основные рыночные характеристики *Krone* как поставщика  
кормозаготовительной техники на российском рынке**

Характеристика предприятия	Модельный ряд	Рыночные характеристики
Специализируется на производстве кормозаготовительной техники. Дилерская сеть в России представлена 26 организациями	Кормоуборочные комбайны ( <i>Big X500</i> , <i>700,850</i> , <i>1100</i> , <i>EasyCollect</i> , <i>EasyFlow</i> , <i>XDisc</i> ), самоходная косилка-плющилка ( <i>BigM-500</i> ), 15 марок пресс-подборщиков, в том числе 3 крупногабаритные, широкий спектр валкователей, ворошителей, дисковых косилок	Широкий модельный ряд техники. Кормоуборочные комбайны высокой мощности. Хорошая репутация и налаженный сервис. Доля на рынке чуть более 1%

Укажем, что основным конкурентным преимуществом на рынке кормоуборочных комбайнов для российских производителей является государственная поддержка в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы, предусматривающей для техники, произведенной на территории России со степенью локализации более 50%, скидку 15%, посредством субсидирования этой суммы заводу-производителю. Также стоит отметить в качестве конкурентных преимуществ российской техники широкую доступность запасных час-

тей, довольно конкурентоспособное соотношение цена-качество. Слабыми местами российских производителей кормоуборочной техники является узкий модельный ряд, недостаточные инвестиции в технические инновации. Конкурентными преимуществами иностранных производителей на российском рынке являются высокая надежность кормоуборочной техники, хорошая репутация, налаженный сервис, широкий модельный ряд, учитывающий потребности различных по объему производства предприятий.

Таким образом, в условиях вступления России в ВТО угрозой для российского рынка сельскохозяйственной техники является зависимость от иностранных производителей, однако производство импортной техники на территории нашей страны несколько нивелирует эту проблему. Необходимо избежать вхождения на рынок старой импортной техники, выработавшей свой экономически целесообразный ресурс.

<sup>14</sup> Сформулировано автором на основании данных официального сайта *Kuhn* [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: Internet resource: <http://www.kuhn.ru> [дата обращения 02.07.2013],

<sup>15</sup> Главные игроки на рынке кормозаготовительной техники // Perfect agriculture. 2012. №4 (20). С. 8–9.

## Заключение

Существенный вклад в развитие производственно-экономического потенциала агропромышленного комплекса и решение социальных проблем села призвана внести Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717. В то же время в связи со вступлением России в ВТО из направлений поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей исключено субсидирование инвестиционных кредитов, использованных на приобретение техники, как мера, входящая в «желтую корзину»; а то количество техники, которое предусматривается просубсидировать заводам-производителям для ее реализации сельскохозяйственным товаропроизводителям по льготным ценам, позволит удовлетворить потребности последних не более чем на 30%. Например, целевые индикаторы по реализации новой сельскохозяйственной техники сельскохозяйственным товаропроизводителям в 2013 г. составляют кормоуборочные комбайны — 255 единиц, а за весь период реализации программы — 1,3 тыс. шт.<sup>16</sup> Эти критерии входят в диссонанс с индикаторами, заложенными в Стратегии развития сельскохозяйственного машиностроения России до 2020 года, где было предусмотрено, что российские и локализованные производители кормоуборочной техники к 2020 году выйдут на объем продаж кормоуборочных комбайнов более 9 тыс. шт. в год<sup>17</sup>.

Таким образом, вступление России в ВТО может существенно изменить структуру

рынка кормозаготовительной техники. Причем изменение механизмов государственной поддержки российских производителей может дать дополнительные конкурентные преимущества для иностранных поставщиков, особенно для наладивших сборку своей техники на территории нашей страны. Со стороны сельскохозяйственных товаропроизводителей может возникнуть зависимость от иностранных поставщиков запасных частей, так как новая импортная кормозаготовительная техника является весьма привлекательной с точки зрения соотношения цены и качества.

Развитие животноводства — приоритетная задача для государства, тем самым повышается актуальность обеспечения кормопроизводства качественной техникой, с оптимальными технико-экономическими характеристиками без ущерба для продовольственной безопасности страны.

## Список литературы

1. Главные игроки на рынке кормозаготовительной техники // *Perfect agriculture*. 2012. № 4 (20). С. 8–9.
2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717.
3. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации.
4. *Елисеев А.* Кто есть кто на российском рынке кормоуборочных комбайнов // *Аграрное обозрение*. 2011. № 3.
5. *Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги 2011 года.* Аналитический бюллетень. РИА новости. М., 2012. С. 20–24.
6. Наличие техники, энергетических мощностей в сельскохозяйственных организациях Российской Федерации в 2012 году: Стат. сб. Росстат. М., 2013.
7. Обеспеченность тракторами и комбайнами сельскохозяйственных организаций Российской Федерации в 2012 году: Стат. сб. Росстат. М., 2013.

<sup>16</sup> *Полухин А. А.* Конкурентные преимущества производителей сельскохозяйственной техники на рынке Орловской области // *Современная конкуренция*. 2010. № 3 (21). С. 97–109.

<sup>17</sup> *Стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения России до 2020 года.* М., 2011.

8. Официальный сайт ЗАО СП Брянсксельмаш [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: <http://bryanskselmash.ru> [дата обращения 02.07.2013].
9. Официальный сайт КЗ Россельмаш [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: [www.rostselmash.com](http://www.rostselmash.com) [дата обращения 02.07.2013].
10. Официальный сайт ПО Гомсельмаш [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: [http://www.gomselmash.by/shemi/finansovie\\_predlogeniya.html](http://www.gomselmash.by/shemi/finansovie_predlogeniya.html) [дата обращения 02.07.2013].
11. Официальный сайт Claas [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: <http://www.claas.ru> [дата обращения 02.07.2013].
12. Официальный сайт Krone [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: <http://www.gruppe.krone.de> [дата обращения 02.07.2013].
13. *Полухин А. А.* Организационно-экономический механизм воспроизводства технического потенциала сельского хозяйства РФ в условиях ВТО // Образование, наука и производство. 2012. № 1. С. 22–29.
14. Официальный сайт Kuhn [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: Internet resource: <http://www.kuhn.ru> [дата обращения 02.07.2013].
15. *Полухин А. А.* Конкурентные преимущества производителей сельскохозяйственной техники на рынке Орловской области // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 97–109.
16. *Полухин А. А.* Влияние рыночной конъюнктуры на формирование тракторного парка сельскохозяйственных предприятий России // Современная конкуренция. 2012. № 34 (4). С. 53–60.
17. Стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения России до 2020 года. М., 2011 г.
18. *Тумаланов Н. В., Иванов В. В., Тумаланов Э. Н.* Изменение условий конкуренции на рынке агропродовольственной продукции // Современная конкуренция. 2012. № 3 (33). С. 80–87.
19. *Чекулаев М. В.* Как обеспечить конкурентоспособность агрофирмы? // Современная конкуренция. 2010. № 1 (19). С. 71–78.

---

*A. Polukhin, PhD, docent, Head of the Orel Department of Economic logistic, Russian Research Institute of Agricultural Economics, Orel, [polukhinogac@yandex.ru](mailto:polukhinogac@yandex.ru)*

## THE ECONOMIC ANALYSIS OF THE MAIN DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN MARKET OF FORAGE HARVESTING MACHINERY IN THE WTO

In the article the problem of formation of the park forage harvesters agricultural organizations in Russia. The structural analysis of the acquisition and use of the park forage harvesters agricultural enterprises. Sustainable competitive advantages of domestic and imported vehicles on the Russian market forage equipment. The directions of technical modernization of forage production in the framework of the State program of agricultural development and regulation of agricultural products, raw materials and food for 2013–2020 subject to the restrictions WTO.

**Keywords:** economy, agriculture, harvesting machinery, technical equipment, reproduction, agricultural machinery market, efficiency.

**Акопян Л. Л.**, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики АПК Национального Аграрного Университета Армении, г. Ереван, [hakobyan-levchenko@mail.ru](mailto:hakobyan-levchenko@mail.ru)



## ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИИ

*Благодаря особенностям сектора сельского хозяйства, рынок аграрного труда Республики Армении развивается своим путем и обладает специфическими чертами — низкой производительностью труда в отрасли и нерациональной структурой рынка труда в сельском хозяйстве. Почти полное отсутствие безработицы в сельской местности в настоящее время является результатом не устойчивого равновесия спроса и предложений, а высокой трудоемкости сельскохозяйственного производства и в определенной степени искусственной нехватки аграрных кадров. Сложная демографическая ситуация, продолжающаяся миграция молодежи, сравнительно низкий уровень квалификации трудовых ресурсов села и ряд других негативных процессов формируют своеобразную картину рынка аграрного труда Республики Армении, который сейчас и в ближайшей перспективе останется неуравновешенным, в сторону излишка трудовых ресурсов.*

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, рынок труда, сельское хозяйство, занятость, кадры.

### Введение

**В** Республике Армении в настоящее время перехода к рыночной модели развития одной из наиболее сложных проблем является создание рынка аграрного труда.

Опыт развитых стран показывает, что упорядоченный и развитый рынок труда способен значительно повысить эффективность использования трудовых ресурсов села и резко сократить имеющуюся в них потребность. В то же время рыночные отношения вызывают ряд негативных социальных последствий, наиболее болезненное из которых — безработица.

Ввиду специфичной отраслевой структуры экономики Армении и особенностей аграрного сектора, формирование и развитие рынка аграрного труда происходит по особой траектории.

### Отдельные характеристики рынка труда для аграрного сектора

На сегодняшний день сельскохозяйственный сектор Республики Армении характеризуется почти полным отсутствием массовой безработицы, что, однако, не является результатом уравновешенных спроса и предложения рабочей силы. Отсутствие

безработицы на селе объясняется высоким уровнем трудоемкости сельскохозяйственного производства, вытекающим из низкого уровня модернизации и автоматизации сельскохозяйственных процессов, а также не оптимальной структурой сельскохозяйственного производства и частично искусственно созданной нехваткой кадров.

Нельзя не отметить искусственные диспропорции в сфере занятости сельского населения: преобладание занятости рабочей силы в аграрной сфере, наличие вакантных рабочих мест в условиях стагнации предприятий сельских населенных пунктов, скрытую безработицу в условиях низкого уровня рождаемости в республике.

Ситуация на рынке трудовых ресурсов сельского хозяйства ухудшается из-за сложной демографической ситуации, продолжающейся миграции молодежи из села. Если сюда добавить сравнительно низкий уровень общеобразовательной и специализированной подготовки и переподготовки кадров, то получится довольно своеобразная картина формирования рынка аграрного труда.

В данной ситуации необходимо ответить на вопрос: каким должен быть рациональный уровень безработицы (и занятости) на селе? Как показывает опыт развитых стран, безработица не только является социальным бедствием, но и тормозит развитие национальной экономической системы, что сказывается на международной конкурентоспособности государства.

В Республике Армении, по данным органов служб занятости, количество лиц, официально предлагавших свой труд, еще в мае 1997 г. составляло 171,6 тыс. человек, что по сравнению с предыдущим годом выше на 13,5%, из них 167 тысяч — лица трудоспособного возраста<sup>1</sup>.

При этом, по данным ЦСУ РА, за получением работы обратился один человек из каждых 3,5 людей, не имеющих работу, т. е. чис-

ло безработных составило около 601 тыс. Для большей убедительности отметим, что, по данным Международного банка, еще в феврале 1993 г. около 700 тыс. человек, оставаясь в штатных списках заводов и предприятий, не работали<sup>2</sup>. Из этого количества около 66 тыс. приходилось на долю сельских населенных пунктов Араратской равнины.

Начиная с 2004 г., число лиц, ищущих работу, уменьшается и с 142,7 тыс. в 2010 г. снизилось до 93,2 тыс., или сократилось на 34,7%, а потребность в работниках за этот же период с 622 человек достигла 8550, или увеличилась почти в 13,7 раз<sup>3</sup>. Но и при таком росте было возможно удовлетворить потребность лишь 9,2% ищущих. Таким образом, рынок аграрного труда останется неуравновешенным, при перевесе в сторону излишка рабочей силы.

Для Армении опасен и печален тот факт, что около 45,5% безработных — выпускники вузов и техникумов. При этом в республике подавляющее большинство безработных — 84,1% (по состоянию на 2010 г.) составляли люди более активного трудоспособного возраста (2010 г.), и с годами это число увеличивается<sup>4</sup>. Очень низки размеры пособий, предназначенных для безработных. Однако государство должно уделить первоочередное внимание не увеличению средств для этих целей, а проведению активной политики роста обеспечения занятости в аграрном рынке труда.

В 2011 году из 33,3 тыс. сельских безработных высшее или неполное высшее образование имели 11,1 тыс. человек, или 33,3%, среднее и средне-специальное — 22,2 тыс., или 66,7%. При этом подавляющее большинство

<sup>2</sup> Экономические преобразования, перестройка предприятий в армянской промышленности. Армянский обзор по изменению занятости 1995. МОТ. Женева, апрель, 1996.

<sup>3</sup> Рынок труда в Республике Армения 2004–2010 гг. Статистический сборник. Ер.: Центральное статистическое управление Республики Армения, 2011. С. 37.

<sup>4</sup> Там же. С. 49.

<sup>1</sup> Сообщение ЦСУ РА (Рынок труда) // Айастан Анапетутюн (Республика Армения). 22 июля 1997 г.

сельских безработных — 59,4% — лица 23–50-летнего возраста. Их число в 2010 г. превысило 83,5% безработных, однако продолжающая миграция в основном охватывает данную группу безработных, поэтому их удельный вес имеет тенденцию к сокращению. Имеется 76,8% безработных-женщин, 82,5% которых 23–50-летнего возраста. Столь высокий показатель, в свою очередь, обусловлен тем, что среди эмигрантов подавляющее большинство составляют мужчины.

В общем числе зарегистрированных безработных очень высокий удельный вес имеют лица с высшим и неполным высшим образованием. Однако из-за парализованности экономики страны и села только их незначительной части удается найти работу.

### **Сельское хозяйство России и Армении**

Большинство стран, имеющих развитую аграрную экономику, давно прошли этап «сброса» лишней рабочей силы из сельского хозяйства и имеют достаточно гибкую и стабильную структуру занятости сельского населения в агропромышленном производстве. В странах СНГ ситуация иная. И если ранее дела обстояли описанным образом в большинстве этих стран, то в настоящее время положение дел коренным образом изменилось, и рынки труда аграрных секторов разных стран СНГ отличаются друг от друга.

Как отмечают Н. В. Тумаланов, В. В. Иванов и Э. Н. Тумаланов, в России, особенно в 1990-е и начале 2000-х гг., «было возможно в сельской местности нанять работника по значительно меньшей цене, чем в городских условиях. В промышленности оплата труда имела тенденцию осуществляться по предельной его производительности, а в сельском хозяйстве складывалась по некоему среднему продукту, по сути — институционально, по утвердившемуся обычаю. Хотя Россия сегодня не является страной избыточных трудовых ресурсов, но относительно низкая оплата труда работников

сельского хозяйства, характерная дуалистической экономике, в большинстве регионов сохраняется. Она сложилась еще в крепостническую эпоху, возродилась и укрепилась в колхозно-совхозный период и продолжает действовать в настоящее время»<sup>5</sup>.

Далее авторы отмечают: «Однако условия найма рабочей силы и оплаты труда под воздействием рыночных отношений претерпевают эволюционные изменения. Идет процесс выравнивания оплаты труда работников одинаковой квалификации по отраслям»<sup>6</sup>.

В Армении ситуация иная. Излишек сельской рабочей силы ищет работу в других отраслях. Это связано с тем, что основная часть безработных сосредоточена в городах, и теперь традиционные миграционные процессы резко сократились, что привело к ускорению перераспределения работников из сферы сельского хозяйства. В настоящее время в Республике Армении по определенным объективным и субъективным причинам не обрабатывается свыше одной трети интенсивно обрабатываемых ранее сельскохозяйственных угодий.

Важно учитывать то обстоятельство, что если на Западе для роста масштабов безработицы насыщение рынка товарами является обыденным основанием, когда на рынке дальнейший рост занятости означал бы перепроизводство продовольственных товаров, и поэтому — снижение эффективности, то в России при его регулируемости, низкой эффективности и слабом факторе переоснащенности нет непреодолимых запретов и опасности для создания новых рабочих мест в сельском хозяйстве. В этих условиях, если в России наблюдается иллюзия ликвидации дефицита работников в сельском хозяйстве, то в Армении, на-

<sup>5</sup> Тумаланов Н. В., Иванов В. В., Тумаланов Э. Н. Изменение условий конкуренции на рынке агропродовольственной продукции // Современная конкуренция. 2012. № 3 (33). С. 84.

<sup>6</sup> Там же. С. 85.

оборот — иллюзия создания новых рабочих мест в сельском хозяйстве. И надеяться, что в ближайшем будущем без серьезного вмешательства государства и без коренных экономических реформ в современных рыночных условиях станет возможным за короткое время полностью обеспечить занятость сельского населения, было бы, как минимум, необоснованно.

Для большинства развитых стран резервная армия рабочей силы находится в закономерном положении для рыночной экономики.

Блестящим примером решения проблемы дисбаланса рынка трудовых ресурсов является опыт Швеции, где при всего двухпроцентном уровне безработицы на специализированную подготовку кадров и создание рабочих мест в совокупности тратится больше средств, чем в любой другой стране Евросоюза, несмотря на то что доля средств, выделенных из государственного бюджета на повышение показателей занятости, не превышает суммы других стран<sup>7</sup>.

## Аграрный сектор Республики Армении

Объективно земельный фонд Армении используется не полностью, что обусловлено рядом причин:

1) осязаемая часть земельного фонда практически не используется или используется частично и не эффективно, поскольку находится на приграничной зоне;

2) более ста тысяч гектаров пашни и сотни тысяч гектаров пастбищ находятся на большом расстоянии от населенных пунктов, и при наличии современных форм организации производства их использование экономически нецелесообразно;

3) из-за повышения цен на энергоносители и плохого снабжения оросительной водой тысячи гектаров оросительных земель не орошаются или орошаются частично, и поэтому используются частично, обеспечивая очень низкие отдачи и занятость;

4) тысячи гектаров пастбищ используются частично или не используются из-за редкого сокращения поголовья сельскохозяйственных животных (особенно овец), а сокращение поголовья сельскохозяйственных животных обусловлено отсутствием или нехваткой комбикормов и сочных кормов собственного производства в зимний стойловый период. В этих условиях животноводческие предприятия и агрофирмы содержат такое количество поголовья, которое смогут в стойловый период обеспечить кормами собственного производства;

5) ставки аренды и цены на сельскохозяйственную технику постоянно растут, при этом очень дороги минеральные удобрения и ядохимикаты, что делает экономически затратным интенсивную обработку земель. Часть сельского населения (одинокие женщины, пенсионеры, инвалиды и др.) не имеет финансовых возможностей обрабатывать всю свою приватизированную площадь и во многих случаях обрабатывает только приусадебный участок.

Длительное функционирование прежнего административно-командного механизма хозяйствования сильно повлияло на сектор аграрного труда.

Как отмечает М. В. Чекулаев: «С одной стороны, административно-командный метод в сельскохозяйственном производстве обеспечивает ясную и понятную картину бизнеса, включая и меру его риска благодаря прозрачному механизму принятия решений. С другой стороны, данный стиль управления способен создать и значительные угрозы для бизнеса»<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Машенков В. Ф., Панков Б. И. Аграрный рынок труда и кадры // Проблемы формирования сельскохозяйственного рынка. Сб. науч. тр. Вып. 131. Ч. 2. М., 1993. С. 30–42.

<sup>8</sup> Чекулаев М. В. Как обеспечить конкурентоспособность агрофирмы? // Современная конкуренция. 2010. № 1 (19). С. 78.

Наследие командно-административной системы управления агропромышленным комплексом выражается в низком уровне производительности труда сельскохозяйственного сектора экономики и в общей нерациональной отраслевой структуре сельского хозяйства.

## Заключение

В аграрном секторе Республики Армении наблюдаются четко выраженные процессы разукрупнения сельскохозяйственного производства и имеются ограниченные возможности дифференциации сельскохозяйственной продукции на стадии ее производства, что приближало бы структуру рынка к состоянию совершенной конкуренции, если бы не высокие барьеры входа в отрасль, при низких показателях ее рентабельности.

Все это подсказывает необходимость государственного вмешательства и поддержки в формирование и регулирование функционирования аграрного рынка труда и рынка труда Армении в целом.

Эффективность агропромышленного комплекса республики невозможно повысить исключительно регулированием рынка труда. Следует стимулировать инвести-

ции в аграрный сектор, повышать уровень и качество квалифицированных кадров, способствовать повышению интенсивности сельскохозяйственного производства за счет модернизации аграрного сектора и комплексного внедрения современных агропромышленных технологий.

## Список литературы

1. Машенков В. Ф., Панков Б. И. Аграрный рынок труда и кадры // Проблемы формирования сельскохозяйственного рынка. Сб. науч. тр. Вып. 131. Ч 2. М., 1993. С. 30–42.
2. Рынок труда в Республике Армения 2004–2008 гг. Статистический сборник. Ер., Центральное статистическое управление Республики Армения, 2009.
3. Сообщение ЦСУ РА (Рынок труда) // Айастан Анрапетутюн (Республика Армения). 22 июля 1987 г.
4. Тумаланов Н. В., Иванов В. В., Тумаланов Э. Н. Изменение условий конкуренции на рынке агропродовольственной продукции // Современная конкуренция. 2012. № 3 (33). С. 80–87.
5. Чекулаев М. В. Как обеспечить конкурентоспособность агрофирмы? // Современная конкуренция. 2010. № 1 (19). С. 71–78.
6. Экономические преобразования, перестройка предприятий в армянской промышленности. Армянский обзорно изменению занятости 1995. МОТ. Женева, апрель, 1996.

---

*L. Hakobyan, PhD in Economics, Associate Professor, Head. Department of Economics in agro-industrial complex National Agrarian University of Armenia, Yerevan, hakobyan-levchenko@mail.ru*

## THE FORMATION OF LABOR MARKET AND IMPROVING THE USE OF LABOR RESOURCES IN AGRICULTURE SECTOR OF ARMENIA REPUBLIC

Because of the uniqueness of Armenian agrarian sectors, agrarian labor market of RA passes on his ways and has its own distinctive lines, reflected in the sphere of low labor productivity, agriculture non-rational branch structure. The absence of the present rural unemployment is a result of a balanced supply and demand in the labor force, but the retarded structure of production high laborious, to some extent the artificial shortage of personnel. Complicated demographic situation, continued disaggregation process of agricultural production until recently the ongoing migration of youth from village, relatively low level of rural human resources and other continued negative phenomena give very specific picture of the formation of the rural labor market of RA. The State, is taking into account the experience of the advanced countries, will pay the priority attention to the employment active policy development and implementation issues of the agrarian labor market.

**Keywords:** labor resources, labor market, agriculture, employment, stuff.

---

### 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: Я. И. Орлов,  
тел.: (495) 663-93-88 (доб. 1839, 1845), e-mail: yorlov@s-university.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах [www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru), [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) и [www.dilib.ru](http://www.dilib.ru) (к оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты, возможна также оплата с помощью SMS).

---

Учредитель и издатель ООО «Синергия ПРЕСС»  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-50565 от 06 июля 2012

Редакция:

Руководитель департамента периодики *Н. В. Разевиг*

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*

Литературный редактор *А. К. Наумко*

Дизайн макета и верстка *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,  
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: (495) 663-93-88 (доб. 2351, 1833, 1839); (905) 510-00-58  
e-mail: [Alkovalenko@mfp.ru](mailto:Alkovalenko@mfp.ru); [www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru)

Наши реквизиты:

ООО «Синергия ПРЕСС»

ИНН 7702267103

КПП 771901001

ОГРН 1027700400375

Р/с 4070281000000012018

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: 25.06.2013

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт».  
111024, г. Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2 Б  
Заказ № 168