

научно-практический журнал

Современная КОНКУРЕНЦИЯ

Сентябрь–октябрь 2014 года

Издается с января 2007 года. Периодичность издания – 6 раз в год.

№ 5(47)

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

ISSN 1993-7598

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

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,
зав. 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

Смайлор 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

Журнал индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики:
eLIBRARY (РИНЦ), ВИНТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: **Московский финансово-промышленный университет «Синергия»**

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14 стр. 1 (юр.)
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, офис 612 (4)
Тел.: (495) 6639388 (доб. 1839)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

scientific journal
modern
COMPETITION

September–October 2014

Published since 2007; periodicity: six times a year

No. 5(47)

Moscow University for Industry and Finance “Synergy”

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yu. Rubin

Dr of Economics, Professor, Rector of Moscow University for Industry and Finance “Synergy”, fellow of the International Academy of Higher Education Sciences, associate member of the Russian Academy of Education, Honorary Educator of the Russian Federation.

Editorial Board

S. Avdasheva

Dr of Economics, Professor, deputy director of the Institute for Industrial and Market studies (HSE)

M. Gelvanovsky

Dr of Economics, Professor, member of Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

G. Kleiner

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Academy of Natural Sciences, Deputy of the International Academy of Management, Director of the Central Economics and Mathematics Institute

I. Knyazeva

Dr of Economics, Professor, Deputy of Siberian Institute of Management (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration)

A. Kovalenko

PhD in Economy, Associate Professor, vice-editor

I. Korobov

Dr of Economics, Professor, Chairman of Banking Department (SSSEU)

V. Lednev

Dr of Economics, Professor, First Vice-Principal of Moscow University for Industry and Finance “Synergy”

I. Manev

Professor of Management at the University of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy and Health (USA)

D. Matvienko

CEO of the National Association of Entrepreneurship Education (RAOP)

M. Morris

Professor, Dean of the Faculty of Business at the University of Oklahoma (USA)

R. Smilor

Professor of Innovation and Technology Business School at Texas Christian University (USA)

S. Svetunkov

Professor, Chairman of Department of Economic Cybernetics and mathematical economics (StPSUEF)

V. Sedov

President, Center for Entrepreneurship

D. Sorokin

Dr of Economics, Professor, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, the first deputy. Director of the Institute of Economics

A. Sushkevich

Dr of Economics, Head of Analytical Department (Federal Antimonopoly Service, Russia)

A. Shastiiko

Dr of Economics, Professor of the Moscow State University

M. Shindehut

Professor of business management school at Syracuse University (USA)

G. Shirokova

Dr of Economics, Professor, Director of the Center for Entrepreneurship, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

A. Yudanov

Dr of Economics, Professor of Finance University under the Government of the Russian Federation, a member of the European Association of Business History

The journal is included into the Russian and international scientific databases: eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences), Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Publisher address: 9/14 s. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial Office address: 80G, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125190, Russia
Tel: +7 (495) 663-93-88 (ext. 1839)

e-mail: edit@s-university.ru; www.moderncompetition.ru

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|-----------------------|---|
| Пресс-релиз | 5 |
|-----------------------|---|

Антимонопольное регулирование

| | |
|--|---|
| Стенограмма экспертного обсуждения «Инфорсмент в антитрасте: тенденции и перспективы» | 7 |
|--|---|

Бродский В. А.

| | |
|--|----|
| Выбор временных интервалов анализа товарного рынка | 27 |
|--|----|

Морозова Н. А.

| | |
|--|----|
| Особенности административной ответственности за нарушение антимонопольного законодательства | 48 |
|--|----|

Отраслевые рынки

Левин Л. М.

| | |
|--|----|
| Венчурные инвестиции как барьер входа на развивающихся технологических рынках: стратегии инвесторов как путь к монополизации отрасли | 60 |
|--|----|

Конкурентные действия

Рубин Ю. Б.

| | |
|--|----|
| Менеджмент конкурентных действий | 77 |
|--|----|

Березин А. А., Коваленко А. И.

| | |
|---|-----|
| Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур | 117 |
|---|-----|

Конкурентные преимущества

Бутрюмова Н. Н., Абрамов Я. Д.

| | |
|--|-----|
| Устойчивые конкурентные преимущества малых инновационных предприятий в сфере ИТ | 130 |
|--|-----|

CONTENTS

| | |
|-------------------------|---|
| Press-release | 5 |
|-------------------------|---|

Antitrust regulation

| | |
|---|---|
| Transcription of expert discussion «Antitrust enforcement: trends and prospects» | 7 |
|---|---|

V. Brodsky

| | |
|--|----|
| The choice of time intervals for the product market analysis | 27 |
|--|----|

N. Morozova

| | |
|--|----|
| Individual circumstances of administrative responsibility for offences of antimonopoly legislation. | 48 |
|--|----|

Industry markets

L. Levin

| | |
|--|----|
| Venture investments as an entry barrier to the developing technology markets: the influence of venture funds strategies on the market monopolization | 60 |
|--|----|

Competitive actions

Yu. Rubin

| | |
|--|----|
| Competitive actions management | 77 |
|--|----|

A. Berezin, A. Kovalenko

| | |
|---|-----|
| Benchmarking in the system of firms competitive actions | 117 |
|---|-----|

Competitive advantages

N. Butryumova, Ya. Abramov

| | |
|--|-----|
| Sustainable competitive advantages of IT small innovation companies | 130 |
|--|-----|

Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства г. Москвы
при участии
Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП),
Центра предпринимательства,
Московского финансово-промышленного университета «Синергия»,
Фонда региональных социальных программ «Наше будущее»
в рамках ВСЕМИРНОЙ НЕДЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
организуется

18 ноября 2014 года

**МЕЖДУНАРОДНУЮ КОНФЕРЕНЦИЮ
«Формирование профессиональных предпринимательских
компетенций молодежи в процессе обучения предпринимательству»**

Цель конференции — проработка направлений совершенствования подходов обучения предпринимательству в части формирования профессиональных предпринимательских компетенций молодежи в процессе обучения предпринимательству в соответствии с современными тенденциями и лучшими российскими и зарубежными практиками, которые лягут в основу московского стандарта предпринимательского образования, решение организационных вопросов развития предпринимательской экосистемы в г. Москве и в России в контексте предпринимательского образования.

Участники:

- представители структур Правительства г. Москвы;
- представители российских объединений преподавателей и образовательных организаций, реализующих программы профессионального образования по предпринимательству и/или курсы по предпринимательству;
- представители объединений предпринимателей;
- представители общественных организаций России;
- представители субъектов МСП;
- преподаватели вузов и колледжей;
- бизнес-тренеры.

Задачи конференции:

- Распространение эталонных практик обучения предпринимательству молодежи в школах, колледжах, вузах.
- Создание платформы для обмена знаниями, опытом и технологиями в области обучения предпринимательству.
- Развитие взаимодействия между образовательными организациями, вовлеченными в обучение предпринимательству.
- Выработка подходов развития программ обучения предпринимательству, повышения квалификации преподавателей предпринимательства.
- Вовлечение участников в формирование системы предпринимательского образования в г. Москве и в России в целом.
- Определение направлений совершенствования содержания, качества и условий обеспечения реализации образовательных программ по предпринимательству.
- Определение направлений формирования и укоренения предпринимательской экосистемы в образовательных организациях.
- Выработка рекомендаций к воспитанию молодежи как предпринимательски активного слоя общества.
- Развитие подходов мониторинга и экспертизы качества, сертификации преподавателей и образовательных организаций, профессионально-общественной аккредитации, рейтингованию образовательных программ по предпринимательству.

В рамках конференции:

Рубин Ю. Б., член.-корр. РАО, докт. экон. наук, проф., ректор МФПУ «Синергия», Президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), в пленарном докладе опишет системные вызовы и новые перспективы использования компетентного подхода в обучении российской молодежи предпринимательству;

Чепуренко А. Ю., докт. экон. наук, проф., директор, Руководитель Департамента социологии, научный руководитель НУЛ Исследований предпринимательства НИУ ВШЭ, в пленарном докладе раскроет роль обучения в активизации предпринимательского потенциала российского общества, а также проведет отдельный мастер-класс «Как и зачем проводить исследования в области предпринимательства?», посвященный рассмотрению актуальных направлений и современных инструментов организации и проведения научных исследований предпринимательства в России с учетом мировой практики и тенденций в данной сфере;

Чарльз Мэтьюс, Заслуженный профессор предпринимательства и стратегии, основатель Центра предпринимательского образования и исследований в области предпринимательства Университета Цинциннати (США), в ключевом докладе поделится опытом использования факторов, технологий и структур для развития региональной сетевой системы предпринимательского образования;

Эрик Сандер, директор Института инженерно-технических инноваций университета Флориды (США), в ключевом докладе опишет системные принципы и эффективные методы обучения предпринимательству в технологических сферах;

Паникарова С. В., канд. экон. наук, доцент Уральского федерального университета, старший научный сотрудник Института экономики УрО РАН, в пленарном докладе обозначит возможности использования в России лучших практик обучения предпринимательству;

Алексеева Е. В. проведет воркшоп «Дидактические методы и приемы в обучении предпринимательству на разных уровнях образования», посвященный отработке активных форм проведения занятий, которые позволяют проводить занятия на качественно новом уровне и гораздо эффективнее формировать предпринимательские компетенции у студентов.

На сессии «**Предпринимательское образование и развитие предпринимательства**» в докладах участников будут раскрыты темы: проблемы подготовки специалистов в области инновационного предпринимательства; взгляд молодежи на государственную поддержку развития молодежного предпринимательства; проблемы региональной политики при формировании профессиональных предпринимательских компетенций; особенности использования тендера на инновацию как инструмента формирования спроса на молодежное предпринимательство

На сессии «**Технологии и инструменты обучения предпринимательству**» в докладах участников будут раскрыты темы: отдельные особенности формирования предпринимательских компетенций у студентов; творческие аспекты инновационного предпринимательства, основанного на технологиях; специфика реализации модульного подхода к формированию новых предпринимательских компетенций; опыт использования методов ТРИЗ как инструментов обучения инновационному предпринимательству

На сессии «**Проектная деятельность студентов в процессе обучения предпринимательству**» в докладах участников будут раскрыты темы: особенности реализации стартапа как дипломного проекта в новой модели высшего образования; методология формирования профессиональных предпринимательских компетенций в процессе обучения через проектную деятельность студентов; опыт НИУ ВШЭ — Нижний Новгород по организации проектной деятельности магистров; вопросы обеспечения командной работы над студенческими проектами и учета индивидуального вклада студента в общий результат.

Запланирована Специальная сессия «**Международная премия молодых предпринимателей (GSEA — Global Student Entrepreneurship Awards)** как инструмент обучения и адаптации студентов, изучающих предпринимательство» с тремя стендовыми докладами.

Участие в конференции бесплатное.

СТЕНОГРАММА ЭКСПЕРТНОГО ОБСУЖДЕНИЯ
«ИНФОРСМЕНТ В АНТИТРАСТЕ:
ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ»

27 мая 2014 года

Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

Татьяна Радченко, начальник Управления по конкурентной политике Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации: Соблюдение требований антимонопольного законодательства требует правильного понимания антимонопольных запретов и отделения допустимых практик от недопустимых. Именно поэтому экономический анализ имеет огромное значение для применения антимонопольного законодательства, в том числе и при наложении антимонопольных санкций, и опять же, именно поэтому работа антимонопольного ведомства должна базироваться на повышении качества экономического анализа и применении наиболее эффективных и продвинутых его методов.

В 2013 году Комитет по конкуренции Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) признал, что конкурентная политика в России в целом соответствует стандартам организации защиты конкуренции. Вместе с этим ОЭСР сформулировала рекомендации Федеральной антимонопольной службе России по улучшению качества экономического анализа и по использованию его результатов при проведении конкурентной политики. Экономический анализ выходит далеко за пределы применения отдельных приемов исследования, он основан на понимании эффектов действий участников рынка для общественного благосостояния.

Сегодня у нас есть возможность послушать доклад профессора Университета экономики и бизнеса г. Афины Яниса Катсула-

коса на тему «Оптимальное применение конкурентного законодательства: развитие теории и уроки для политики»¹.

Янис Катсулакос, профессор Университета экономики и бизнеса г. Афины:

Сегодня я буду говорить о вопросах, связанных с инфорсментом антимонопольного законодательства². Этот вопрос в последние 5–6 лет очень активно обсуждается. При обсуждении всех юридических новаций вновь и вновь проявляются мнения правовых экспертов о том, как следует формулировать задачу применения антимонопольного законодательства. Действия продавцов на рынках формируют суммарные выигрыши участников, известные как показатель общественного благосостояния (*social welfare*). Общественное благосостояние является суммой выигрышей продавцов и покупателей. Правила, на ко-

¹ Доклад состоялся при поддержке проекта фундаментальных исследований НИУ ВШЭ «Оценка эффектов применения антимонопольного законодательства».

² Доклад представляет результаты исследований, опубликованных в статьях: *Katsoulacos Y., Ulph D. Antitrust Penalties and the Implications of Empirical Evidence on Cartel Overcharges // The Economic Journal, Vol. 123, Issue 572, pp. F558 — F581, 2013; Katsoulacos Y., Ulph D. Legal Uncertainty, Competition Law Enforcement Procedures and Optimal Penalties // Journal of Competition Law and Economics, 01/2014; Katsoulacos Y., Ulph D. Decision Errors, Legal Uncertainty and Welfare: a General Treatment // The Economic Journal, 01/2014; Bageri V., Katsoulacos Y., Spagnolo G. The Distortive Effects of Antitrust Fines Based on Revenue // CEPR Discussion Paper, no. DP9518, June 2013; Katsoulacos Y., Metsiou E., Ulph D. Competition Authority Substantive Standards and Social Welfare.*

торые полагаются антимонопольные органы, оказывают влияние на стимулы действующих на рынке фирм. Предполагается, что правила могут побуждать продавцов принимать такие действия, которые будут способствовать общему благосостоянию, и при этом выигрывать от действий антимонопольного органа выше, нежели стоимость возможных ошибок. Это очень важно. Далее. При оценке эффектов действий антимонопольных органов учитываются несовершенства процедуры. Учитывается коэффициент или доля потенциальных антиконкурентных действий, которые расследуют антимонопольные органы. Мы смотрим на задержки в принятии решений. Мы смотрим на уровень наказаний при оценке правовых принципов. Но мы, конечно, в модели игнорируем административные издержки. Не потому, что думаем, что они не важны. Но поскольку их последствия могут быть достаточно неопределенными, их трудно включить в формальную модель.

Представленная формула — единственное выражение в моей презентации. Мы гордимся тем, что нам удалось предложить для описания непосредственного воздействия антимонопольной политики на рынок достаточно простое выражение. Использование этого коэффициента позволяет показать, что применение запретов, основанное на оценке эффектов действий участников, при данном уровне ошибок дает в итоге более высокую сумму общественного благосостояния, чем применение запретов на основании формального описания категории деловых практик. Может оказаться, что практика наносит благосостоянию ущерб лишь в незначительном числе случаев, а в других обстоятельствах эта практика благотворна. Ее воздействие на благосостояние может быть как положительным, так и отрицательным. Соответственно, эффекты применения антимонопольных запретов, с учетом возможностей совершения ошибок, тоже могут быть и положительными, и отрицательными. Вот по-

чему запреты должны применяться исходя из оценки последствий, а не на основе лишь формальных критериев.

Применение запретов на основании буквы закона предполагает выполнение следующего условия:

$$q^{PI} = \frac{p_H}{1-p_B} > \frac{(1-\gamma)(-h_B)}{\gamma h_H} = S^{PI}.$$

Это выражение определяет силу презумпции нелегальности. Презумпция нелегальности оказывает положительный эффект, если выполняется определенное соотношение между вероятностями ошибок правоприменения и ожидаемым воздействием рассматриваемой практики на благосостояние. P_H — вероятность того, что наносящая ущерб практика будет рассматриваться органом конкурентной политики как повышающая благосостояние. P_B — вероятность того, что повышающая благосостояние практика будет признана наносящей ущерб³. Вероятность γ отражает долю действий в рассматриваемой практике, которая наносит ущерб общественному благосостоянию, вероятность $1 - \gamma$ соответственно — долю действий, которые повышают благосостояние. Величина ущерба и выигрыша обозначается h_H и $-h_B$ соответственно — последняя со знаком минус, поскольку выигрыш противоположен ущербу.

Вы видите, что качество запрета, основанного на букве закона, зависит от соотношения двух величин. Ожидаемые потери от того, что антимонопольный орган не сможет правильно идентифицировать практику, наносящую ущерб, должны превышать ожидаемый выигрыш от практики того же типа, которая была бы признана антимонопольным органом законной.

³ В литературе эти вероятности часто рассматриваются как вероятности ошибок II и I рода соответственно в правоприменении. На русском языке об ошибках I и II рода см.: Шаститко А. Е. Ошибки I и II рода в экономических обменах с участием третьей стороны-гаранта. Журнал Новой экономической ассоциации. 2011. № 10. С. 125–150.

Для того чтобы презумпция нелегальности оказывала положительное воздействие на благосостояние, отношение вероятности пропуска практики, наносящей ущерб, к вероятности правильной оценки практики, ущерб не наносящей, должно превосходить отношение ожидаемого выигрыша к ожидаемым потерям благосостояния. Иначе говоря, применять запрет по букве закона имеет смысл, когда отношение ожидаемого выигрыша от благоприятной практики соответствующего типа к ожидаемым потерям достаточно низко и когда вероятность пропуска наносящей ущерб практики достаточно велика.

Соотношение вероятности пропуска наносящего ущерб события к вероятности правильной оценки события благоприятного — это показатель качества правила, используемого органом конкурентной политики. И по сути, это соотношение показывает, насколько хорошо вы интерпретируете негативные действия и благоприятные действия, насколько точно вы определяете те действия, которые являются приносящими вред, и сколько ошибок вы совершаете, интерпретируя действия как вредные, в то время как они приносят пользу.

Правая сторона неравенства показывает соотношение между ожидаемыми выигрышами от благотворной практики и ожидаемыми потерями от практики неблаготворной. Чем выше значение знаменателя — то есть либо выше вероятность, что рассматриваемая практика наносит ущерб, либо выше величина ущерба в случае его причинения, — тем более оправдано применение запрета по букве закона. Напротив, запрет по букве закона не оправдан в том случае, если конкретная бизнес-практика наносит ущерб лишь в небольшом числе случаев. Например, исследования Эванса и других авторов показывают, что продажи в нагрузку (*bundling*) приносят потери покупателям лишь в небольшой доле случаев — грубо, в каждом десятом случае. Для этой бизнес-практики соответственно примене-

ние запретов на дискриминацию по букве закона не оправдано.

Квалифицированные эксперты в области права уделяют большое внимание соотношению между ожидаемым выигрышем от благотворной части практики и ожидаемыми потерями от неблаготворной части практики. Это соотношение отражает баланс выигрышей и проигрышей в том случае, если антимонопольные запреты вообще не будут применяться. Важно, что эта формула позволяет оценивать действенность антимонопольных запретов, принимая во внимание неизбежные ошибки антимонопольных органов

Помимо правой части формулы, необходимо обращать внимание и на левую. Пропорции ошибочных решений антимонопольного органа также важны, наряду с пропорцией благотворных и приносящих ущерб действий. Пропорции же ошибочных решений зависят от того, насколько хорошо антимонопольный орган может разделить благотворные и приносящие ущерб действия. Возьмем в качестве примера ту же продажу в нагрузку (*bundling*). Невозможно на основе только формальных критериев установить, приносит ли продажа в нагрузку как разновидность ценовой дискриминации выигрыши или ущерб для благосостояния. Исследования по этому вопросу просто расцвели в течение последних пятнадцати лет.

Однако для пропорций ошибок, помимо собственно способности антимонопольного органа разграничить практику с положительными и отрицательными эффектами, важны законодательные правила. Должен ли вообще антимонопольный орган определять эффекты практики в конкретном случае? В том случае, когда велики и ожидаемые отрицательные, и ожидаемые положительные эффекты практики, правила применения антимонопольных запретов, основанных на оценке эффектов, могут оказаться гораздо более полезными, чем применение антимонопольных запретов по букве.

Для оценки действенности правил важно разграничить абсолютные и дифференциальные эффекты сдерживания. Если действие предполагается незаконным по букве закона (*per se*), может быть велик абсолютный эффект сдерживания — все действия конкретной группы будут запрещены. Если действие предполагается незаконным по правилу оценки последствий (*effect-based*), абсолютный эффект сдерживания будет слаб — ведь запрещается не любая ценовая дискриминация (например), а только ценовая дискриминация, оказывающая отрицательное воздействие на благосостояния. Однако это не означает, что дифференциальный эффект при применении антимонопольных запретов на основе оценки последствий также слишком слаб. Дифференциальный эффект сдерживания, нулевой для применения запретов по букве закона, для применения запретов, основанных на оценке их эффектов, зависит от пропорции совершаемых антимонопольным органом ошибок. Пропорция ошибок двух разных типов — пропуск практики, наносящей ущерб, и неверное обвинение — может быть очень разной. В этом смысле применение запретов на основе оценки эффектов предполагает некоторый дискриминационный эффект. Но эта дискриминация — разная пропорция ошибок по отношению к практике с положительными и отрицательными эффектами в принципе оправдана, поскольку и цена ошибки в конкретном случае будет ниже, чем цена ошибки при применении запрета на основании буквы закона.

Если это справедливо, тогда дифференциальный эффект сдерживания будет очень выраженным.

Соотношение между ожидаемыми последствиями бизнес-практики и пропорцией ошибок, которые создаются правилами применения антимонопольного законодательства, важно для решения принципиального вопроса — вопроса о правовых принципах правоприменения.

Два других вопроса, которые я хочу рассмотреть в моем докладе, — это правовая неопределенность в противоположность правовой определенности и штрафные санкции за нарушение антимонопольного законодательства. Правовая неопределенность может быть определена как неспособность агента оценить достоверно, является ли то действие, которое он хочет совершить, законным или незаконным. И если оно законно — то будет ли это действие разрешено, если оно выявлено и расследовано независимым органом или судом. Или, если оно незаконно, тогда будет ли оно запрещено в том случае, если оно будет расследовано.

Обсуждения проблемы правовой определенности и правовой неопределенности начались еще в 1990-х годах. В этом обсуждении принимали участие видные экономисты-теоретики, опубликовано немало статей. Но большая часть статей касается вопросов, не связанных с темой нашего сегодняшнего обсуждения. Многие из того, что обсуждалось двадцать лет назад, обсуждалось в совершенно ином контексте.

Третий вопрос — вопрос штрафных санкций. Хотел бы подчеркнуть одно обстоятельство, о котором эксперты в области права говорят уже много лет. С тех пор, как стали принимать процедуры, основанные на оценке эффектов, эксперты говорили: «Если вы хотите использовать правило, основанное на оценке эффектов, пожалуйста. Но этим правилом создается значительная правовая неопределенность». Вы предполагаете, что компании осуществляют действия, не зная, каким образом будут эти действия расцениваться (антимонопольным органом или судом). И если эти действия будут признаны незаконными, к компании будут применены суровые штрафные санкции. Это нарушает важный правовой принцип *nulla poena sine lege certa* — нет наказания без заведомого нарушения закона. Это означает, что антимонопольный орган или суд не должен штрафовать, если не уверен с точностью, что компания созна-

тельно нарушала закон. Это очень важный принцип. И многие жаловались на штрафы, которые достигали огромных сумм, — и при этом налагались на основе оценки последствий бизнес-практики.

Давайте посмотрим на вопросы правовой неопределенности. Не хочу вдаваться в технические детали. Важно, что в двух статьях, на которые я ссылаюсь⁴, продемонстрировано отсутствие четкой связи между правовой неопределенностью и общественным благосостоянием. Нельзя утверждать, что из-за повышения правовой неопределенности общественное благосостояние снижается. Это очень важный результат, как мы считаем. Что мы хотели бы сказать? Необходимо проанализировать информационные структуры для компании. Возможны три информационные структуры:

- первая: компании знают, какой ущерб⁵ наносят их действия с точки зрения идеального применения антимонопольного закона и каким образом оценит причиненный ущерб антимонопольный орган. Это состояние полной правовой определенности;

- вторая: компании знают, какой ущерб наносит их практика фактически, но не знают, как антимонопольный орган расценит наносимый ущерб. Это состояние частичной правовой определенности;

- третья: компании не знают ни фактического уровня ущерба, который наносит их практика, ни оценки этого ущерба со стороны антимонопольного органа. Это состояние полной правовой неопределенности.

Легко заметить, что уровень правовой неопределенности зависит от соотношения

знаний компании о фактическом результате ее действий и знаний о правилах, которыми будут руководствоваться антимонопольные органы при оценке действий. Иногда возникают такие ситуации, когда компании точно знают, какой ущерб они наносят, но не знают, какую оценку этому ущербу даст антимонопольный орган и какие штрафные санкции последуют за этим. Правила, которыми руководствуются антимонопольные органы для оценки эффектов практики, точно неизвестны. Есть только определенные допущения и предположения. Компания не знает, что решат антимонопольные органы в данных конкретных обстоятельствах. В этом случае речь идет о правовой неопределенности, возникающей не потому, что компании не знают фактического ущерба, а потому, что компании не знают оценки ущерба со стороны антимонопольного органа. И когда речь идет о полной правовой неопределенности, компании не знают ничего. Они не знают, какой ущерб они приносят и какую оценку ущерба припишут антимонопольные органы.

При сопоставлении уровней правовой неопределенности нужно указать на еще один момент. Это сравнение принципа правоприменения на основе оценки эффектов и правоприменения по букве закона. Переход от применения закона по букве к применению закона на основании оценки эффектов может оказать противоречивое влияние на сдерживание. В том случае, когда применение запретов на основе оценки эффектов предполагает снижение размера санкций (по принципу *nulla poena sine lege certa*), изменение уровня правовой неопределенности будет иметь два противоположных эффекта; один из них — снижение сдерживания благодаря снижению санкций.

Но в целом для чистоты анализа изменение уровня правовой неопределенности должно рассматриваться отдельно, при прочих равных условиях. В ряде обстоятельств повышение правовой неопределенности может привести к росту эффек-

⁴ Katsoulacos Y., Ulph D. Legal Uncertainty, Competition Law Enforcement Procedures and Optimal Penalties // Journal of Competition Law and Economics, 01/2014; Katsoulacos Y., Ulph D. Decision Errors, Legal Uncertainty and Welfare: a General Treatment // The Economic Journal, 01/2014.

⁵ В данном контексте под величиной ущерба понимаются в том числе и выигрыши от конкретной практики — так же, как и ранее в тексте лекции. Выигрыши — это ущерб со знаком минус. — Примеч. переводчика.

та сдерживания и повысить общественное благосостояние.

Примем допущение, что антимонопольные органы налагают штрафы с учетом информационной структуры компании. Это теоретический принцип, однако он важен и на практике. Пусть штрафные санкции являются эндогенными, то есть различаются, что думают антимонопольные органы об информационной структуре компаний. В этом случае при частичной правовой неопределенности принцип применения запретов на основе оценки эффектов лучше, чем по букве закона. И надо сказать, что при любой степени правовой неопределенности принцип оценки эффектов более эффективен, чем принцип по букве закона.

Обсуждая принцип применения антимонопольных запретов, эксперты в области права не очень любят упоминать еще об одном обстоятельстве. Частичная правовая неопределенность по сравнению с полной правовой определенностью требует повышения уровня штрафов, поскольку некоторые действия из определенной категории не будут сдерживаться, поскольку определенная часть этих действий будет признаваться законной на основе оценки эффектов. И поэтому, когда уровень абсолютного сдерживания понижается, очень часто антимонопольный орган стремится повысить штрафы для того, чтобы компенсировать тот факт, что наказание и санкции будут наложены не во всех случаях. И здесь возникает юридический принцип, в соответствии с которым в случаях правовой неопределенности не следует налагать слишком большие штрафы.

Позвольте мне подчеркнуть следующий важный момент — разграничение между правовыми ошибками и правовой неопределенностью. Это разграничение, которое позволяет нам полностью изменить наше восприятие проблемы правовой неопределенности. Еще с 1990-х годов эксперты начали осознавать, что очень важный источник правовой неопределенности — это правовые ошибки. Это понятно. Все знают, что

юридические ошибки являются важным компонентом правовой неопределенности. Задумавшись над тем, какой эффект окажет повышение уровня правовой неопределенности в условиях совершаемых правовых ошибок? Оказывается, что при известном уровне правовых ошибок информационные структуры, предполагающие большую правовую неопределенность, смогут повысить всеобщее благосостояние. То есть для сохранения данного уровня сдерживания можно либо изменить информационные структуры — при повышении числа ошибок увеличить правовую неопределенность, либо при повышении правовой определенности следует снижать долю правовых ошибок.

Должен быть достигнут определенный баланс между количеством ошибок и характером информационных структур. Если вы переходите к другому типу информационной структуры, то есть, например, к отсутствию правовой неопределенности, тот же самый уровень благосостояния достигается только при полном отсутствии правовых ошибок. На приведенном графике (рис. 1) вы видите зависимость общественного благосостояния от уровня ошибок антимонопольных органов при разных типах информационной структуры компаний — то есть при разном типе правовой определенности. Красная линия отражает снижение благосостояния при росте показателя правовых ошибок в усло-

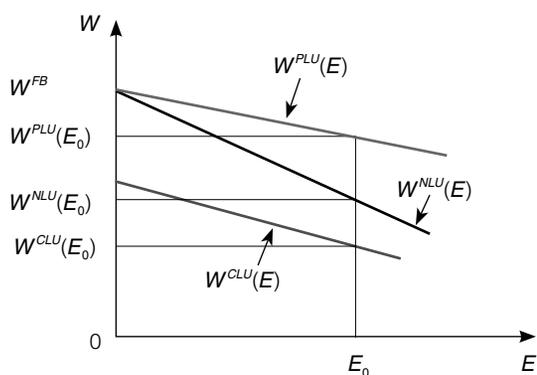


Рис. 1. Зависимость общественного благосостояния от уровня ошибок антимонопольных органов

виях частичной правовой определенности. Черная линия — аналогичную зависимость при полной правовой определенности, а зеленая линия — при полной правовой неопределенности.

Вы видите, что для любой положительной пропорции ошибочных решений при частичной правовой неопределенности благосостояние выше, чем благосостояние при других информационных структурах. При отсутствии ошибок, когда ошибки равняются нулю, благосостояние в условиях полной правовой определенности равно благосостоянию в условиях частичной правовой неопределенности.

Особенности анализа, проводимого двадцать лет назад, состояли в том, что теоретики рассматривали эффекты правовой неопределенности отдельно, а эффекты ошибок отдельно. Говорилось приблизительно следующее: «Давайте исходить из того, что компании знают, какое влияние их действия оказывают на благосостояние. Они знают тип этих действий (вредные или полезные), но не знают, как расценят эти действия антимонопольные органы. Но если антимонопольные органы не делают ошибок, то неважно, насколько компании осведомлены о принципах принятия решений, — будет достигнуто такое же равновесие, как в условиях полной правовой определенности». На графике этому описанию соответствует та точка нулевых ошибок, когда благосостояние при полной и частичной правовой определенностях совпадает.

Дальше теоретики говорят: «Если количество ошибок увеличивается — что на графике отражается сдвигом из начала координат к точке E0, то сумма благосостояния снижается. Величина, на которую снижается общественное благосостояние, — это цена правовых ошибок, которые делают антимонопольные органы. Чем больше ошибок, тем выше снижение благосостояния». Но ранние работы не учитывали важное обстоятельство — разную зависимость эффекта сдерживания и благосостояния от уровня оши-

бок при разных информационных структурах компаний. Если мы обеспечим информационную структуру, которую мы называем полной определенностью, — дадим компаниям точно знать, как принимает решение антимонопольный орган, — тогда для сохранения прежнего уровня сдерживания и общественного благосостояния необходимо сокращение пропорции правовых ошибок в принимаемых антимонопольным органом решениях. Если мы не в состоянии снизить пропорцию ошибок, предпочтительнее сохранение частичной правовой неопределенности. Издержки сохранения правовой неопределенности являются отрицательными — общество получает выигрыши. Такой подход указывает на необходимость изменения отношения к проблеме правовой неопределенности и ошибкам антимонопольных органов. Некоторая степень правовой неопределенности может быть полезной.

Следующий вопрос, на котором я бы хотел остановиться в презентации, — это субстантивные стандарты применения антимонопольного законодательства. Этот вопрос связан с выбором между альтернативными принципами применения запретов — по букве закона и на основании оценки эффектов.

Субстантивные стандарты — это те стандарты или принципы, которые должен использовать антимонопольный орган для того, чтобы сделать выводы о влиянии действий компаний на благосостояния и в конечном итоге для того, чтобы антимонопольная политика повышала благосостояние. Вопрос заключается в том, должен ли антимонопольный орган стремиться увеличивать или максимизировать общее благосостояние (как сумму излишка продавца и потребителя), или он должен стремиться максимизировать потребительский излишек?

В последние пятнадцать лет было много исследований на данную тему. Исходным пунктом анализа был компромисс Уильямсона. Как утверждал Уильямсон, если мы будем использовать в качестве критерия антимонопольной политики общее благосо-

стояние, то необходимо учитывать вероятность того, что при определенных действиях (обычно — при слияниях) будет возникать повышение эффективности.

Давайте предположим, что мы находимся в точке (P_1, Q_1) (рис. 2). В этом случае у нас имеется определенная цена на определенное количество товара. Дальше, допустим, после слияния производитель может повысить цену. И это сократит общее благосостояние на соответствующую сумму, показанную как треугольник A_1 . Но затем Уильямсон говорит: «Хорошо. Но с другой стороны, на самом деле, компания повысила эффективность. Мы создали прибыль для компании». Сокращаются издержки, и повышение прибыли приводит к повышению благосостояния на величину A_2 . Изменение общего благосостояния — разница между этими двумя величинами. Если величина положительного изменения превышает величину отрицательного изменения, то общественное благосостояние возрастет.

И если мы будем говорить не только о потребительском излишке, но и об излишке других участников рынка, то в этом случае мы придем к более сбалансированному подходу, к компромиссу. Надо сказать, как правило, антимонопольные органы ориентируются на критерий максимизации потреби-

тельского излишка. Прежде всего они думают о потребителях. Законодательство, принятое в Европейском союзе, в США, утверждает, что определенные действия, в принципе запрещенные антимонопольным законодательством, могут быть разрешены, если они приводят к созданию дополнительных выгод для потребителей.

Тем не менее за последние 10 лет в Канаде и в США были приняты изменения, подчеркивающие значение показателя эффективности для решений антимонопольных органов. Очень хорошее заявление сделал антимонопольный орган Канады: он говорит, что мы не собираемся запрещать какую-то сделку слияния, если она создает повышение эффективности. Но очень мало стран, подобных Канаде. Сюда можно включить Австралию, Новую Зеландию, которые поддерживают критерий общественного благосостояния.

При обсуждении выбора между критериями антимонопольной политики делают акцент на трех основных проблемах. Это вопросы распределения благосостояния, вопросы, связанные со стимулами инвестиций в НИОКР, и вопросы взаимодействия между компаниями и конкурентными органами.

Рассмотрим проблему распределения. Есть масса литературы на эту тему. Идут жар-

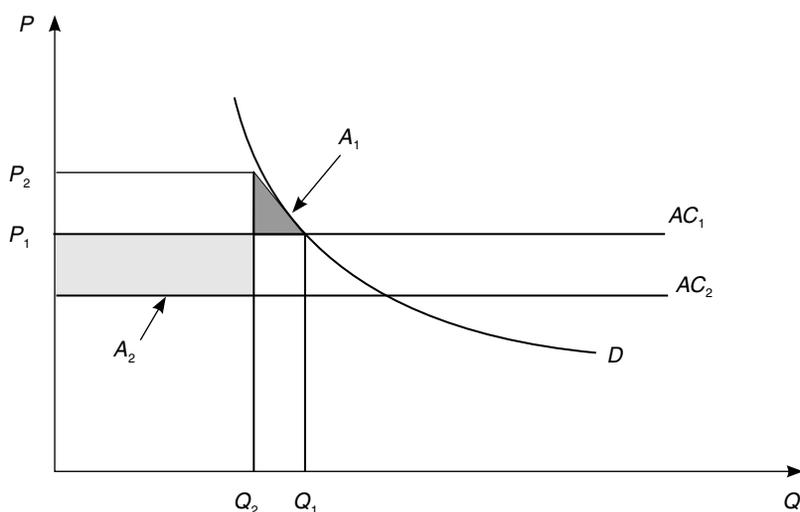


Рис. 2. Изменение общего благосостояния в компромиссе Уильямсона

кие дискуссии. Действительно, излишек потребителя лучше отражает ориентацию политики на интересы общества, к распределению его благосостояния. С другой стороны, те, кто являются сторонниками критерия общественного благосостояния, говорят, что конечным критерием оценки антиконкурентной практики должна быть общая экономическая эффективность.

Давайте посмотрим на вопрос под другим углом. Можно сказать, что те, кто придерживаются стандарта излишка потребителя, при оценке эффективности используют критерий Парето. Вам запрещается осуществлять какие-то действия, которые нанесут ущерб другим участникам распределения. Уильямсон при анализе принципа «защиты эффективности» руководствуется альтернативным критерием — критерием Калдора-Хикса, в соответствии с которым снижение выигрышей одного участника распределения допустимо, если оно компенсируется повышением выигрышей другого участника.

На этот вопрос можно посмотреть иначе. Существует выбор между инструментами политики, которые можно использовать для перераспределения благосостояния. Если распределение важно, должны мы использовать конкурентную политику в качестве инструмента перераспределения? Более общепринятая позиция состоит в том, что антимонопольная политика используется для повышения эффективности, в то время как для целей перераспределения общественного благосостояния используются налоги и трансферты. Но настолько ли однозначна эта позиция? Многие эксперты говорят, что если другие направления политики работают не идеально, то и при проведении конкурентной политики необходимо большее внимание уделять потребителям, а среди разных групп потребителей — большее внимание бедным потребителям, нежели богатым.

Один из экспертов приводит яркий пример. Пусть в США готовится сделка слияния между двумя компаниями, занимающими высокую долю на рынке люксовых, вы-

сококласных гостиниц. Да, предположим, что после слияния компании поднимут цены. Для кого они поднимут цены? Для очень состоятельных людей, которые будут останавливаться в этих пятизвездочных гостиницах. На общественном благосостоянии эта сделка практически не скажется.

Но с другой стороны, звучат и возражения против того, чтобы отождествлять выигрыш потребителей с бедными, а прибыль компаний с богатыми. Акционерами компаний могут быть как богатые люди, так и люди с доходами среднего уровня. Повышение выигрышей компаний — не в модели, а в действительности — приводит к росту вознаграждения менеджмента и рядовых работников. Поэтому выигрыши компаний даже при снижении выигрыша потребителей не следует автоматически отождествлять с перераспределением от бедных к богатым.

При обсуждении субстантивного критерия важен вопрос о промежуточных продуктах. Базовая модель использует противопоставление конечных потребителей продавцам. Но большинство трансакций в современной экономике совершается не между производителями и потребителями, а между производителями на разных этапах цепочки создания стоимости. Тогда, если мы используем критерий выигрыша потребителей, мы как будто бы большее значение придаем одним компаниям в ущерб другим. Но у нас нет убедительных аргументов, по которым мы должны так поступать.

Если конечный спрос неэластичный, то при повышении цен производителями происходит трансфер от конечных потребителей товаров. В этом случае применение критерия выигрыша покупателей к оценке трансакций между производителями оправдано, поскольку, защищая производителя, находящегося ближе к потребителю по технологической цепочке, мы фактически защищаем конечного потребителя.

Важная оговорка при применении критерия выигрыша потребителя — это вопрос о картеле покупателей. Есть такая точка

зрения, что применение критерия выигрыша потребителей вовсе не означает терпимости к картелю покупателей.

Отдельная проблема при обсуждении эффектов распределения возникает при анализе инвестиций в НИОКР, на что особое внимание обращал С. Салоп. Руководствуясь критерием выигрыша потребителей, антимонопольные органы не принимают во внимание снижение постоянных затрат в качестве индикатора эффективности — поскольку экономия постоянных затрат не сопровождается непосредственным снижением предельных издержек. Однако экономия постоянных затрат может создать стимулы для инвестирования в НИОКР. И через несколько лет мы увидим результаты инвестиций в НИОКР с точки зрения снижения предельных затрат, повышения качества продукции, повышения разнообразия товаров и так далее. Все это будет способствовать росту благосостояния потребителя. Но на это может уйти несколько лет, в то время как антимонопольные органы обращают внимание лишь на ограниченный период времени и не учитывают долгосрочных выигрышей эффективности.

Давайте перейдем к третьей проблеме — влиянию субстантивных стандартов на действия продавцов, учитывающих позицию антимонопольных органов. Если вы решили использовать какие-то стандарты определения выигрышей эффективности, они повлияют на то, какие действия будут принимать фирмы. Например, пусть компания А планирует сделку слияния, выбирая слияние с компанией В и компанией С. Сделка слияния с компанией В создаст определенный ущерб для потребителей, а с компанией С создаст меньший ущерб. Какое же решение будет принято? Решение будет зависеть от того, какой стандарт эффективности используют антимонопольные органы. Эту проблему проанализировал Б. Лайонс, показав, что применение антимонопольными органами стандарта выигрыша потребителей может заставить компании выбирать действия, которые будут сопровождаться

большой суммой общественного благосостояния.

Одно из наших исследований посвящено распространению этого аргумента на любые действия компании, не только связанные с решением о слиянии. Рассмотрим практику, которая может расцениваться как злоупотребление доминирующим положением. Важным критерием возникновения эффекта Лайонса — применение стандарта выигрыша потребителей приводит к росту общественного благосостояния — служит первоначальный уровень рыночной власти. Это тот же самый показатель монопольной власти, который обычно используется в антимонопольной политике для того, чтобы определить, занимает ли продавец доминирующее положение. Чем выше рыночная власть продавца, тем вероятнее возникновение эффекта Лайонса. Подводя итог, скажу: существует много аргументов в пользу выигрыша потребителей как критерия общественного благосостояния.

Последний вопрос моего доклада — это обсуждение принципов применения денежных и неденежных санкций за нарушение антимонопольного законодательства.

Литература, на которую ссылаюсь, начиная с работ, написанных еще в 1960-е годы, указывает на ряд искажений, которые создают монетарные санкции. Возьмем в качестве исходной точки картеля. Картельные соглашения снижают излишек потребителя, и они требуют сдерживания. Для достижения сдерживания оптимальные штрафы должны быть основаны на оценке прибыли картеля.

Но если мы посмотрим на то, что делают антимонопольные органы во всем мире, для предотвращения картелей они делают совершенно не это. Они рассчитывают штрафы на основе показателя оборота, то есть выручки компании на рынках, затронутых нарушением. Возможно, вы делаете то же самое и в России. В прошлом году мы с соавторами опубликовали две статьи, посвященные тем искажениям, которые создаются подобной политикой санкций.

Искажения делятся на три группы. Во-первых, при данном стандарте расчета штрафов как процента от выручки ожидаемая величина штрафа для диверсифицированной компании окажется выше, чем для специализированной. Во-вторых, ожидание штрафа за заключение и исполнение картельных соглашений заставит продавцов повышать цены по сравнению с обстоятельствами, когда применялись бы штрафы, основанные на расчете полученной прибыли. В-третьих, если мы рассматриваем цепочку создания стоимости, где надбавка цены над предельными издержками снижается по мере приближения к конечному потребителю, то при данных стандартах штрафа они окажутся выше для продавцов, занимающих именно эту позицию в цепочке.

Наши аргументы говорят в пользу применения штрафов, которые основывались бы на величине полученной прибыли. Основное возражение против этого правила состоит в том, что расчет незаконно полученной прибыли, которая является результатом нарушения антимонопольного законодательства, сам по себе представляет сложную проблему. Сложно предложить какое-то простое операционное правило расчета этой величины. Но с другой стороны, в последние десятилетия появилось столько исследований, позволяющих решить проблему расчета дополнительной надбавки, создаваемой собственноручно в результате нарушения антимонопольного законодательства. Многие исследования, проведенные в США и Европе, содержат результаты подобных расчетов.

Главный практический вопрос в связи с санкциями — можно ли утверждать, что более жесткие санкции ведут к большему выигрышу потребителей в смысле более низкой цены, которую назначают участники картеля? Мы опубликовали статью, где разработанная модель позволяет ответить на эти вопросы, сравнивая разные модели штрафных санкций — фиксированных штрафов, штрафов, пропорциональных выручке, и штрафов, пропорциональных прибыли продавцов.

Получено пять важных результатов. Первый состоит в том, что при штрафах, основанных на величине надбавки картеля, оптимальная цена картеля не зависит от жесткости режима антимонопольного законодательства, то есть от вероятности применения санкций.

Второй результат: при системе штрафов, рассчитываемых на основе выручки, повышение вероятности раскрытия и применения санкций приводит к повышению цены картеля.

Третий: если штрафы пропорциональны надбавке картеля и вероятность раскрытия картеля повышается вместе с ростом надбавки картеля, то экзогенное повышение вероятности наказания приводит к понижению цены картеля. В другой статье мы рассматриваем более общий случай, включая в состав результатов применения антимонопольного законодательства само по себе число сформированных картелей.

Четвертый: при эндогенном правоприменении (когда вероятность раскрытия и наказания положительно зависит от надбавки) повышение пропорции штрафов к выручке приведет к повышению оптимальной надбавки (наценке, *overcharge*) картеля над ценой конкурентного рынка.

Пятый результат: если повышать жесткость применения санкций таким образом, что растет отношение постоянной суммы штрафа к выпуску картеля, то такое повышение жесткости санкций приведет к снижению наценки картеля.

Эти результаты позволяют дать четкие рекомендации для антимонопольной политики — о том, что антимонопольные органы должны больше использовать систему штрафов, основанных на показателе надбавки картеля. В целом модели применения санкций, основанные на величине надбавки картеля, оказываются лучше альтернативных систем.

Еще раз хочу подчеркнуть, что это не единственное обсуждаемое в литературе направление повышения действенности

санкций в отношении картелей. Другие авторы активно обсуждают действенность уголовных санкций — и не только собственно тюремного заключения, но и такой разновидности уголовных санкций, как дисквалификация. Харрингтон, в частности, показал, что применение таких санкций позволяет повысить сдерживание.

Александр Курдин: Большое спасибо. Уважаемые коллеги, еще осталась масса интересных тем, которые нам может осветить профессор Катсулакос. Но для того чтоб активизировать аудиторию, просьба, если у кого-то есть уточняющие вопросы, задайте, пожалуйста, перед тем, как у нас будет выступать дискуссант.

Наталья Павлова, Управление контроля промышленности и оборонного комплекса ФАС России: У меня короткий вопрос, во-первых, по поводу правовых принципов в первой части вашего доклада. Правильно ли я понимаю, что, когда вы обсуждали различные принципы применения запретов — по букве закона и на основании взвешенного подхода, — вы не учли административные издержки при применении одного принципа или второго? Потому что на практике это одна из основных причин для нас, почему мы выбираем один стандарт или второй.

А второй вопрос связан с санкциями. Что касается модели Харрингтона, я хотела бы уточнить. Когда он приходит к выводам о повышении сдерживания в результате введения уголовных санкций, учитывает ли он возможность правовых ошибок? Спасибо.

Янис Катсулакос: Первый вопрос. Что касается правовых стандартов, я понимаю, о чем вы говорите. Однако мы не учитываем административные издержки в рамках модели. И этому имеется очень простое обоснование. Если вы знаете, как различаются административные издержки применения альтернативных критериев эффективности, какой смысл добавлять их в модель? Однако, я думаю, что данный вопрос является очень важным с практической точки зрения. Поэтому, если вы обнаруживаете, что эффекты

в модели являются важными, однако они перевешиваются на практике административными издержками, возникает очень сложная проблема для практической реализации экономической политики. Что является более важным? Потому что, как я отметил в самом начале доклада, многие эксперты в области экономики и права, такие как, например, Познер, уже на протяжении десятилетий говорят о том, что необходимо очень осторожно относиться к потенциальным издержкам достижения сдерживания при применении определенных правил. Кроме того, принцип применения закона по букве может также привести к гораздо более существенным эффектам сдерживания. Каким же образом можно их рассчитать? Экономические эффекты сдерживания могут оказаться намного выше, чем административные издержки. И имеется литература, которая стремится косвенным образом измерить издержки и эффекты сдерживания. В том числе для картелей — эмпирически. Недавно в университете Норвича по антимонопольному законодательству проводилось такое исследование. В целом получены свидетельства о том, что эффекты сдерживания могут быть очень высокими.

Что касается утверждения о том, что повышение санкций по отношению к нарушениям антимонопольного законодательства сопровождается ростом ошибок. Во многих теоретических моделях ошибки не рассматриваются. Однако экономисты все время думают об ошибках. Они засыпают с этой мыслью, просыпаются с этой мыслью. Однако в случае с картелями вероятнее всего санкции применяются в том случае, когда факт наличия картельного соглашения установлен достоверно, присутствуют прямые улики. Прямые улики так называемых жестких картелей (*hard core cartels*) присутствуют в 90% случаев наказания за сговор в Европейском союзе. Выводы Харрингтона распространяются именно на эти картели — на действия, которые действительно нанесли ущерб, и тому есть доказательства.

Александр Курдин: Еще, коллеги, уточняющие вопросы есть у кого-нибудь? У меня есть еще один вопрос. Профессор Катсулакос, Вы указали в вашей презентации различия между правовыми ошибками и правовой неопределенностью. Однако есть ли какие-то эмпирические показатели, разграничивающие юридические ошибки и правовую неопределенность в том смысле, как она рассматривается в модели? При исследовании работы Федеральной антимонопольной службы нам желательно иметь эмпирическую базу для того, чтобы разграничить, найти различия между юридическими ошибками и правовой неопределенностью.

Янис Катсулакос: Мне необходимо об этом подумать. Я пока еще не искал ответа на этот вопрос. Но это важный вопрос. Спасибо.

Татьяна Радченко: Спасибо. Теперь мы передаем слово Светлане Борисовне Авдашевой.

Светлана Авдашева, профессор НИУ Высшая школа экономики: Каждый раз, когда мы слушаем доклад о принципах конкурентной политики, даже доклад, посвященный, на первый взгляд, рафинированной теории, мы стараемся в первую очередь применить выводы теории к нашему российскому опыту. Сегодняшний доклад позволяет сделать, по крайней мере, три важных вывода для российской антимонопольной политики.

Первый вывод. Простого правила, которое допускало бы автоматическое использование, — для организации хорошего применения антимонопольного нет, и не надо ждать простых правил ни от Федеральной антимонопольной службы, ни от Аналитического центра при Правительстве РФ, ни от кого бы то ни было другого.

Второй вывод. Даже когда мы решаем практические вопросы, очень полезно остановиться и вернуться к базовым принципам, чтобы оценить влияние действий антимонопольного органа на общественное благосостояние. Как бы сложно ни было оценивать эффекты правоприменения для обществен-

ного благосостояния, и насколько неточной ни была бы оценка, — она все равно необходима.

Третий вывод, на который я хотела бы обратить внимание. Три рассмотренных нами вопроса — это вопрос о противопоставлении применения запретов на основании буквы закона и применения их на основе оценки эффектов (*effect-based* и *category-based enforcement*), вопрос о стандартах применения законодательства и вопрос о системе санкций — все они взаимосвязаны. На уровне теоретических моделей их можно разделять, но не на практике. Вот один простой вопрос: какой смысл имеет противопоставление стандарта выигрыша потребителей (*consumer surplus standard*) и стандарта суммарного общественного благосостояния (*total welfare standard*), если мы применяем запреты по букве закона? Если запреты применяются *per se*, тогда совершенно не важно, какому стандарту мы следуем. Напротив, выбор между стандартами важен только тогда, когда антимонопольные органы применяют запреты на основе оценки эффектов бизнес-практики.

Если пытаться разработать практические рекомендации простые для антимонопольной службы, я попытаюсь сформулировать три вопроса и обсудить возможные ответы на них.

Вопрос первый. Будем ли мы рекомендовать Федеральной антимонопольной службе России двигаться от применения запретов по букве закона к применению запретов на основе оценки эффектов. Ответ на этот вопрос не будет простым. Первая часть ответа будет такая: что касается слияний, то ФАС России на протяжении последних пятнадцати лет всегда исходила из критерия общественного благосостояния, во всяком случае, старалась это делать. Анализ слияний учитывал воздействие слияний на выигрыш и покупателей, и продавцов, при этом руководствуясь стандартом общественного благосостояния именно в понимании Уильямсона. Российский опыт предвари-

тельного контроля слияний — это учет воздействия сделки как на выигрыш потребителя, так и на выигрыш продавцов.

Обратимся к проблеме сговора. Профессор Катсулакос совершенно справедливо подчеркнул, что противопоставление применения запретов на основании буквы закона и на основании оценки эффектов относится не столько к ограничивающим конкуренцию соглашениям (особенно к *hard core* картелям), сколько к злоупотреблению доминирующим положением. Что касается самых опасных ограничивающих конкуренцию соглашений — фиксации цен, раздела рынка или сговора на торгах, то если имеются прямые улики запрещенной практики, то оценка эффектов важна для применения более сложной системы штрафов (по сравнению с оборотным штрафом), но для признания компаний виновными она не так уж и важна.

Но правильное понимание роли стандарта применения антимонопольного законодательства в России на сегодняшний день должно начинаться не с выбора стандарта эффективности, а с применения любого стандарта эффективности, правильно понимаемого. Главный источник ошибок в российском правоприменении — смешение ущерба, нанесенного отдельному потребителю, и ущерба, наносимого потребителям как группе.

Во многих расследуемых делах о злоупотреблении доминирующим положением потребители как группа, вообще-то, никак не ущемлены и никакого ущерба им не нанесено. К сожалению, часто Федеральная антимонопольная служба не пытается оценить, признавая ту или иную практику незаконной, — все-таки конкретный потребитель или конкретный партнер пострадал или потребители или партнеры как группа.

Очень часто речь в делах о злоупотреблении доминирующим положением идет об ущербе одному, заведомо одному отдельно взятому потребителю, буквально, или одному отдельно взятому партнеру. Вот откуда берутся три тысячи дел о злоупотреблении доминирующим положением в год. Если бы

при возбуждении антимонопольного дела делалась попытка оценить ущерб потребителям как группе, то заведомо мы не имели бы такое масштабное и избыточное применение антимонопольного законодательства.

Более сложный вопрос для антимонопольной политики в России — это распределительные эффекты. Конкуренционная политика во всем мире не нейтральна по отношению к распределительным эффектам. Главный вопрос для России: и как далеко мы зайдем? Значительная часть применения антимонопольного законодательства нацелена на перераспределение, причем не только производителей к потребителям, но и между разными группами производителей, например.

Рассмотрим с этой точки зрения самые значительные новации Федеральной антимонопольной службы за последние годы. Это Закон о торговле, это Кодекс справедливой практики в отношении ритейлеров и их поставщиков, Кодекс справедливой практики в отношении автопроизводителей и автодилеров. Во всех трех случаях речь идет о перераспределении, о перераспределении выигрышей между разными группами участников рынка в первую очередь, и в меньшей степени о конкуренции, и даже не в такой значительной степени о предотвращении ущерба потребителям.

Ответ на вопрос — как далеко мы зайдем, ориентируясь на распределительные эффекты, — и будет означать, останется ли российская конкурентная политика конкурентной политикой или она станет политикой перераспределения, продолжится ли эволюция в сторону политики распределения.

Одно замечание относительно правил применения санкций. Интересно, что вообще-то штрафы, основанные на показателе повышения цен в рамках картеля, исторически в российском законодательстве предусматривались, и возможность их применения, по-моему, сохранилась до настоящего времени. В российском административном законодательстве предусмотрен такой

способ наказания, как изъятие незаконно полученной прибыли. Эта незаконно полученная прибыль в тех делах, которые мне известны, применялась и фактически интерпретировалась именно как наценка картеля, как *overcharge*. Российская система санкций останавливалась на том пункте, что размер наценки картеля нельзя было умножить на коэффициент. Хотя это забавно перекликается с правилами определения санкций за другие нарушения в российском законодательстве. Например, определяя компенсацию за нарушение прав потребителей, можно нанесенный ущерб умножить на повышающий коэффициент.

Но я хотела бы обратить внимание еще на один аспект сопоставления санкций, основанных на разных показателях. Противопоставление штрафов, рассчитанных на основе наценки картеля и рассчитанных на основе оборота или выручки, — элемент выбора между частным применением антимонопольного законодательства и государственным. Между американской системой частных исков, когда компенсируемый ущерб так или иначе пропорционален наценке картеля, и соответственно санкциями европейского типа, которые у нас предусмотрены для обычного применения со стороны Федеральной антимонопольной службы.

Одно из направлений, которое становится то сильнее, то слабее в стратегии развития российского антимонопольного законодательства, — это создать такой европейско-американский гибрид, комбинацию административной системы расследований и отбора дел с возможностью частного взыскания ущерба. Вопрос о такой реформе правоприменения непростой и болезненный для России, и мы должны учитывать в том числе и то обстоятельство, что наложение штрафов, пропорциональных выручке, характерное для административной системы наказаний, вносит искажения и имеет эффект снижения благосостояния.

Пожалуй, самое важное для нас в России то, что оценка эффектов применения анти-

монопольного законодательства требуется не только в одном отдельно взятом случае и в одном отдельно взятом расследовании. Мы сегодня услышали прекрасную лекцию о том, почему она важна, почему она лучше в отдельно взятом антимонопольном деле, когда речь идет о рассмотрении сложных вопросов, когда и ограничения конкуренции имеют место, и положительные эффекты хозяйственной практики тоже имеют место. Но оценка эффектов в России, может быть, даже еще и в более простых случаях для нас важна, когда мы принимаем решение расследовать или не расследовать конкретные дела, возбуждать или не возбуждать дело по жалобе. Чем больше при планировании стратегии развития антимонопольного законодательства будут приниматься во внимание эффекты применения законодательства вообще, тем будет лучше. Спасибо.

Александр Курдин: Спасибо большое. Уважаемые коллеги, у нас есть еще некоторое время для дискуссии. Если у кого-то есть желание выступить, пожалуйста.

Максим Овчинников: Я бы хотел в рамках дискуссии со Светланой Борисовной Авдашевой сказать несколько слов. Полностью согласен с тем, что нет однозначного ответа на вопрос, в какую сторону лучше двигаться при развитии российского антимонопольного законодательства. Почему? Потому что, как мне кажется, все те факторы, которые говорят за или против конкретного варианта стратегии, которые профессор Катсулакос перечислял сегодня, значение этих факторов зависит от общего уровня развития институтов в сфере антимонопольного регулирования, от уровня квалификации персонала, уровня судебной системы, которая, по сути дела, предъявляет спрос на стандарты. Поэтому и сравнительные издержки, и выгоды от применения того или иного метода будут отличаться в разных юрисдикциях. Если у вас нет нормальной статистики — значит, даже применяя правило взвешенного подхода, можно допустить ошибку первого или второго рода, и в этом

нет никакой проблемы. Может не оказаться связи между применяемым подходом к определению незаконной практики и вероятностью ошибок первого и второго рода — это совершенно очевидно.

Иногда действительно непонятно, в какую сторону двигаться, и самое главное — возможно одновременно движение в разных направлениях. Возьмем пример картелей. В Европе, несмотря на то что действует правило *De minimis*, позволяющее отсеять картели с небольшим оборотом и незначительным ущербом, оно не распространяется на так называемые жесткие картели, *hard core restrictions*.

Далее. Я не согласен с тезисом, что необходимо жестко и четко разграничить защиту интересов отдельной компании и продавцов как группы, отдельного покупателя и покупателей как группы. На самом деле и здесь простых правил быть не может. С одной стороны, мы в Федеральной антимонопольной службе долго думали по поводу так называемых «дел дачников», когда жалобы отражают индивидуальный ущерб, а не ущерб потребителям как группе. Действительно, наверное, «дела дачников» — это не дела антимонопольного органа. Но, например, существуют рынки, где есть пять компаний-покупателей, и доминирующий продавец дискриминирует из них только одну компанию. В данном случае оказывается, что защита конкуренции неотделима от защиты интересов отдельно взятого участника рынка. Потому что, с одной стороны, действительно получается, ущемляются интересы одного хозяйствующего субъекта, а не группы потребителей, но это рынок, на котором нет группы потребителей. Там есть трое или четверо потребителей, и устранение даже одного из них может привести к колоссальным экономическим последствиям для рынка и для конкуренции в целом.

Поэтому здесь существует очень тонкая грань, которую тяжело определить нормативно. Потому что, как только ты в законе напишешь: «Я не могу рассматривать дела в отно-

шении конкретного потребителя», — значит, мы сразу теряем ряд дел в промышленности, на рынках с очень ограниченным числом участников и очень ограниченной конкуренцией. Должен отметить, что, по крайней мере, в европейской и американской практике нет такого разграничения и разделения. Отсутствие этой грани компенсируется развитием институтов, которые позволяют разными инструментами защитить конкуренцию и интересы покупателей в отдельных «делах дачников». У нас, к сожалению, такой конкуренции между институтами пока не сложилось. Ну, наверное, вот все комментарии, которые я хотел бы сказать на данный момент.

Александр Курдин: Спасибо большое, Максим Александрович. Пожалуйста, Наталья Павлова, Федеральная антимонопольная служба.

Наталья Павлова: Спасибо большое. Я хотела бы продолжить обсуждение вопроса о конкуренции институтов, который затронул Максим Александрович. Я бы хотела, честно говоря, выступить не как сотрудник антимонопольной службы, а как экономист и специалист. Для меня очень большой интерес представила часть, которая связана с субстантивными стандартами, с выбором между стандартом потребительского излишка и максимизацией общественного состояния.

В том числе был высказан тезис о том, что антимонопольный орган не должен заниматься вещами, которые связаны с перераспределением, потому что для решения этой задачи есть другие органы государственной политики. Мне кажется, что здесь есть большой простор не для нормативного, а для позитивного анализа. Потому что, как мы знаем, разные органы с разной степенью эффективности справляются со своими функциями. И здесь, может быть, я скажу что-то еретическое, но антимонопольный орган — это просто название. Если мы посмотрим на то, какие функции выполняет антимонопольный орган в различных странах, мы увидим, что их набор разнообра-

зен. В одних странах они занимаются одними вещами, где-то они занимаются другими вещами. И в связи с этим, возможно, исходя из того, насколько организована инфраструктура государственной политики вообще, нам стоит и по-разному подходить к тому, насколько антимонопольная политика в конкретной стране должна быть нейтральна по отношению к распределению благосостояния. И в этом смысле, мне кажется, очень интересно и показательно то, что в разных странах применяются и провозглашаются разные стандарты: где-то потребительский излишек, а где-то увеличение благосостояния. Мне кажется, это очень интересная тема для развития и дальнейшего исследования. Спасибо.

Татьяна Радченко: Спасибо большое, Наталья Сергеевна. Пожалуйста, следующая, Олег Васильевич Коломийченко.

Олег Коломийченко: Добрый день всем. Как в прошлом практикующий антимонопольщик, хочу обратить внимание на неоднозначность тезиса о том, что эффекты перераспределения не должны волновать антимонопольный орган, когда покупатели относятся к группе с высокими доходами. Важно учитывать, что идет и межотраслевая конкуренция. Пусть у нас есть очень богатый человек, которому по статусу положено проживать в пятизвездочной гостинице, и он там тратит деньги, которые гостиница фактически не заработала — в результате заключения картеля, — и тем самым он не вкладывает деньги в автопром или в какой-то другой бизнес. Избыточная цена даже для богатых покупателей влияет на уровень экономического развития: возможно, именно этих инвестиций кто-то не получает.

Отдельный вопрос: содержание наценки картеля (*overcharge*) и экономический смысл изъятия незаконно полученной прибыли. Мне кажется, что следует исходить из принципа, что изъятие незаконно полученной прибыли — это вообще не наказание, это восстановление статус-кво, а для создания эффекта сдерживания необходи-

мо за ограничения конкуренции дополнительно наказывать, чтобы компаниям было неповально нарушать закон.

В моей практике было дело о согласованных действиях на рынке нефтепродуктов в Санкт-Петербурге в 1999 году. Оспаривая наше решение, компании дошли до суда в Страсбурге. Мы как раз стремились использовать модель штрафов: изъять наценку участников картеля и наложить на них дополнительный штраф за организацию картеля. К сожалению, наценку мы забрали, а дополнительного штрафа не добились — суд с нами не согласился. Но, тем не менее, я считаю, что именно в этом направлении должна развиваться система санкций.

Говоря об эффектах правовой неопределенности, необходимо принимать во внимание их влияние не только на решение отдельных дел, но и на появление и развитие новых институтов. Я хочу напомнить, что мы в России стали применять такой институт, как торговая практика. В «Газпром нефти», где я сейчас работаю, одна из первых таких торговых тактик была разработана и одобрена. Но наше стремление разработать правила ценообразования и заключения договоров — результат того, что существует правовая неопределенность. Мы сами пытаемся максимально обложить себя мешками, чтоб нас не трогали. Во многом потому, что в российском антимонопольном законодательстве была принята норма о коллективном доминировании, которое, с моей точки зрения, вообще противоречит антимонопольной логике.

Сегодня, допустим, у «Газпром нефти» 8% на рынке по некоторым видам, а у главного конкурента где-то 30%. И говорить о том, что наша компания влияет на конкуренцию так же, как и те, кто имеют намного большую рыночную долю, наверно, не совсем правильно. При этом абсолютно не учитывается, что фирмы, которые находятся в коллективном доминировании, на самом деле находятся в состоянии жесточайшей конкуренции как внутри страны, так и за ее пределами. При применении этого принципа полу-

чается, что конкуренция между компаниями, входящими в группу коллективно доминирующих, абсолютно не рассматривается, что, с моей точки зрения, только повышает риски для участников рынка и на самом деле снижает конкуренцию. Могу привести конкретный пример: мы пытались через торговую практику организовать биржевую торговлю на балансовых пунктах, то есть влезть на территорию, где базируются другие компании традиционно, и ФАС нас в этом не поддерживает, хотя это, очевидно, может быть попытка усилить ценовую конкуренцию в интересах потребителя. А в целом — спасибо.

Татьяна Радченко: Я хотела бы больше внимания уделить еще одному вопросу, где экономический анализ играет очень важную роль. Я говорю о средствах, имеющихся в распоряжении антимонопольной службы для того, чтобы воздействовать на поведение компаний. Средства правовой защиты конкуренции должны основываться на подходе, основанном на оценке последствий штрафов и применения альтернативных антимонопольных мер. Среди таких мер существенное место в России занимают предписания доминирующим продавцам. В международной практике антимонопольные органы в исключительных случаях используют структурные предписания, но в России поведенческие предписания гораздо чаще используются. Антимонопольные органы исходят из того, что для предотвращения злоупотребления доминирующим положением предписания и их аналог — торговые практики — должны включать ценовые и неценовые условия. В случае предписаний мы наблюдаем компромисс между правовой неопределенностью и неопределенностью рыночной. Действуя в рамках предписания или торговой практики, компания может определить ожидаемый уровень штрафов за разные типы действий, но заведомо не может узнать, насколько условия предписания повлияют на ее рыночную конкурентоспособность в нестабильной среде. Тем самым антимонопольные органы снижают уровень

правовой неопределенности для компаний, но одновременно возникает парадокс повышения роли рыночной неопределенности.

Александр Курдин: Спасибо большое, Татьяна. Если больше нет желающих выступить, то я предоставляю слово профессору Катсулакосу для реакции на высказанные комментарии. Пожалуйста, профессор, прокомментируйте.

Янис Катсулакос: Начну с обсуждения вопроса о разграничении между правовой неопределенностью и юридическими ошибками. Как мне кажется, подобное разграничение в эмпирических исследованиях правоприменения делалось, когда авторы анализировали стабильность фактически применяемых в решениях антимонопольного органа критериев, не пытаюсь оценивать, насколько верны или неверны соответствующие критерии. Для того чтобы идентифицировать ошибки, необходимо анализировать последствия слияния. Используя эконометрику, вы рассматриваете события, которые происходят в зависимости от заявления о сделке слияния, — что происходит с прибылью продавцов и их конкурентов. Вы можете определить, повысилось ли благосостояние потребителя или нет, и соответственно можно определить, правильное решение вынесли антимонопольные органы или нет.

Что же касается правовой неопределенности, целесообразно подходить к ее эмпирической оценке следующим образом. Если антимонопольный орган выдает рекомендации относительно того, как он будет квалифицировать действия и практики в каждом конкретном случае, когда проводится исследование, такие рекомендации имеют целью снизить правовую неопределенность в том смысле, в котором об этом говорим.

Может наблюдаться альтернативная ситуация — в юрисдикции отсутствует подобный набор рекомендаций по оценке практики компаний. У нас в Греции, например, подобных рекомендаций нет, хотя антимонопольное законодательство действует около двадцати пяти лет. Директорат по конкурен-

ции Европейской комиссии подобные рекомендации применяет. Наши компании могут эти рекомендации учитывать, но никто не предписывает им это делать в обязательном порядке. В этой ситуации фирма сталкивается с большой степенью правовой неопределенности. Конечно, подобное описание не просто уложить в один показатель, и вопрос остается открытым.

Но хочу подчеркнуть, что даже если мы располагаем достаточной эмпирической базой, чтобы разграничить правовые ошибки и правовую неопределенность, прямолинейное сопоставление их влияния на благосостояние не будет иметь большого значения для рекомендаций экономической политике. Потому что направление воздействия ошибок на результаты правоприменения не зависит от состояния правовой определенности. И при полной правовой неопределенности, и при полной правовой определенности, и при частичной правовой неопределенности рост доли ошибок понижает благосостояние. И точно так же не зависит от масштабов ошибок знак эффекта перехода от полной определенности к частичной неопределенности и к полной неопределенности.

Очень интересна информация, всплывшая в обсуждении, — о том, что российский антимонопольный орган пытается внедрить систему, которая занимала бы промежуточное положение между тем, что делается в США, и тем, что делается в Европе. Это может быть очень хорошим подходом, если вы эклектичны и берете лучшее от обеих сторон, и это может оказаться плохим, если вы берете худшее от обеих сторон. Конечно, российский антимонопольный орган стремится взять лучшее из обеих юрисдикций.

Возвращаясь к вопросу о том, в каких антимонопольных делах встает проблема выбора стандарта благосостояния. Безусловно, как указала Светлана Авдашева и как подразумевали некоторые другие комментариисты, когда мы говорим, какой правовой стандарт мы должны использовать, неизбежно мы думаем в большой степени о слу-

чаях злоупотребления доминирующим положением, может быть, я должен был сказать об этом сначала. Если вы посмотрите на простую формулу, которую я показывал, мы еще раз убедимся в том, что для жестких картелей необходимо использовать правило *per se*, то есть применять запреты по букве закона.

Слияния, в отличие от картельных соглашений, приводят к повышению эффективности очень часто, и необходимо это учитывать. Поэтому мы понимаем, что необходимо здесь применять правила на основе оценки эффектов (*effect based*). Это должно быть отражено в правовом стандарте. Я придерживаюсь мнения, что как экономическая теория, так и эконометрика достаточно далеко продвинулись для того, чтобы при применении запретов на злоупотребление доминирующим положением использовать оценку эффектов практики, несмотря на все возможные ошибки и административные издержки. И это не просто мое мнение, я полагаю, что большинство экономистов, если вы спросите их мнение, в последние годы активно поддерживают именно данный подход. Раньше они критиковали Европейскую комиссию за выбор подхода *effect based* в руководстве 2000-х годов, но сейчас экономисты уже изменили свое мнение и считают, что применять оценку эффектов целесообразно, но необходимо делать это правильно. Это самое главное.

Тем не менее очень часто экономисты критикуют решения Комиссии по конкуренции именно за непоследовательность, которая рассматривается как источник правовой неопределенности. Пример — недавнее слияние «Aegean» и «Olympic Airways», крупных авиакомпаний в Греции. Слияние было запрещено три года назад, а затем Комиссия по конкуренции передумала. Это первый случай в истории, когда в течение 3 лет Комиссия меняла свое решение в отношении крупного слияния.

Однако что касается большинства случаев злоупотребления доминирующим поло-

жением, мы, экономисты, знаем достаточно, и у нас имеется достаточно эмпирических свидетельств для того, чтобы мы могли отдельно подойти к каждому конкретному случаю и принять в каждом конкретном случае правильное решение. Вполне возможно предсказать последствия каждой практики с точки зрения благосостояния потребителей. Доводы, которые я привел, указывают на то, что необходимо продолжить использовать стандарт максимизация благосостояния потребителей.

Вопросы перераспределения доходов, которые мы обсуждали на примере богатых клиентов, мне не кажутся столь уж важными в дискуссии о выборе стандартов благосостояния. Гораздо важнее динамический аспект поведения и изменения благосостояния — как применяемый антимонопольным органом стандарт влияет на стимулы компаний осуществлять затраты, расходовать средства. Важны также последствия применения стандартов в отношении взаимно исключающих друг друга решений. Приведем пример ценовой дискриминации в отношениях между производителем и дистрибьютором. Мы знаем, что в их отношениях для достижения одной и той же цели могут использоваться ретроактивные платежи или платежи (скидки), зависящие от эффективности, то есть связанные с объемом. Вероятность отрицательного влияния на благосостояние первой схемы гораздо выше. Компании нужно выбрать одну из двух схем. В этих условиях антимонопольные органы могут стимулировать компанию к тому, чтобы она выбрала одну схему или другую. Аналогично антимонопольные органы могут повлиять на стимулы, которые побуждают компанию к тому, чтобы принять одно решение или другое в том, что касается слияний.

Что касается практического решения проблемы применения штрафов, основанных на показателе дохода. Один из вариантов предложили антимонопольные органы Великобритании. Они говорят: «Хорошо, мы будем взимать определенные штрафы

на основе доходов, и эти штрафы должны создавать сдерживающие эффекты. Но мы считаем, что это неправильно делается. Поэтому мы будем повышать сумму штрафов в зависимости от ущерба, который, по нашей оценке, нарушитель антимонопольного законодательства нанес другим компаниям. Наши исследования позволяют разработать систему, в которой можно отказаться от применения искажающих штрафов в зависимости от оборота, в пользу штрафов, рассчитанных на основе надбавки картелей.

Наконец, по поводу вопроса, затронутого Татьяной Радченко, — о выборе между структурными и поведенческими предписаниями. Этому вопросу посвящено много исследований. Из сегодняшнего обсуждения я узнал, что российские антимонопольные органы используют большое количество поведенческих предписаний. Это интересно, потому что практика Европейской комиссии полностью противоположна: 80% — это структурные предписания, а 20% — это поведенческие предписания. В то время как в России другая ситуация, все это очень интересно. Базовая теория утверждает, что необходимо правильно разрабатывать подобные предписания, необходимо осуществлять мониторинг ошибок, а мониторинг ошибок в отношении поведенческих предписаний — это очень сложно. Не знаю, почему российские антимонопольные органы решили идти в этом направлении, но, конечно же, я согласен с тем, что это может означать переход к крайним случаям правовой неопределенности, что может иметь негативный результат. Конечно, мы не говорим, что если вы увеличите правовую неопределенность, то это будет заведомо хорошо. В большинстве случаев правовая неопределенность — это негативное явление.

Александр Курдин: Спасибо большое, профессор Катсулакос. Поблагодарим профессора за ценные комментарии по поводу российского антимонопольного законодательства, российской антимонопольной практики.

Бродский В. А., канд. техн. наук (ОАО «Мечел»), г. Москва, victor.brodsky@mechel.com

ВЫБОР ВРЕМЕННЫХ ИНТЕРВАЛОВ АНАЛИЗА ТОВАРНОГО РЫНКА¹

Рассматриваются две задачи, связанные с нормативным порядком определения временного интервала анализа состояния конкуренции на товарном рынке в целях установления доминирующего положения хозяйствующего субъекта: а) выбор временных интервалов анализа и б) оценка стабильности рынка. Применительно к товарному рынку, на котором действует один или несколько хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение, предлагается принципиально новый подход к решению названных задач, позволяющий исключить неоднозначность решений, свойственную нормативным методам решения этих задач. Предложены понятийные модели экономических терминов, которые используются в предлагаемом подходе. Обсуждаются возможности предложенных понятийных моделей.

Ключевые слова: антимонопольное расследование, товарный рынок, выбор интервала анализа рынка, стабильность долей участников рынка, понятийные модели.

Введение

Определение (выбор) временного интервала исследования товарного рынка — первый (начальный) этап нормативного порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке. Этот порядок установлен приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220² (далее — ПОРЯДОК-220).

Нормативные правила выбора временного интервала исследования товарного рынка изложены в ст. 5 Федерального закона «О защите конкуренции», а также в разделе II «Определение временного интервала анализа товарного рынка» ПОРЯДКА-220. Эти правила распространяются как на ры-

нок, который имел место до времени проведения антимонопольного расследования, так и на рынок, который может состояться в будущем.

Практика показывает, что выбор временного интервала исследования рынка в ряде случаев определяющим образом влияет на решения регулирующего органа в делах, связанных с нарушениями антимонопольного законодательства. Между тем обозначенные выше нормативные правила этого выбора имеют два существенных недостатка.

Первый недостаток — это требование, изложенное в п. 2.4 ПОРЯДКА-220: «Все характеристики товарного рынка определяются в пределах одного установленного временного интервала». В коллективной монографии³, а также далее в подразделе «О целесообразности рассмотрения нескольких

¹ Автор выражает искреннюю признательность канд. экон. наук А. А. Курдину за конструктивные замечания и предложения, позволившие существенно улучшить обоснование основных положений статьи.

² Приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220 (ред. от 12.03.2013) «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке».

³ Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства: эмпирические оценки и пути развития / Н. А. Горейко и др.; под ред. Н. С. Павловой; вступ. статья А. Г. Цыганова. М.: МАКС Пресс, 2014. — 216 с.

временных интервалов в рамках анализа базового рынка» рассматривается несколько теоретически допустимых ситуаций, когда это требование ограничивает возможности экономического анализа.

Второй недостаток — это использование неоднозначного выражения «малозначительность изменений долей участников рынка в пределах интервала анализа», допускающего различные трактовки. Например, возможна ситуация, когда регулятор и заинтересованный участник рынка, являющийся объектом антимонопольного расследования, будут по-разному определять «правильную» продолжительность интервала анализа рынка. Регулятор, будучи заинтересован в констатации доминирования участника рынка, выделит в качестве временного интервала анализа короткий отрезок времени, где доля участника рынка была достаточно большой. И будет настаивать на ограничении интервала анализа этим коротким временным отрезком, если удлинение интервала приводит к существенному уменьшению доли данного участника в среднем на длинном временном отрезке. Основным аргумент регулятора против удлинения интервала — это значительные колебания долей участников рынка за пределами короткого отрезка времени. Напротив, заинтересованный участник рынка, указывая, что эти колебания долей были незначительными, будет предлагать удлинить интервал анализа, если это позволит существенно уменьшить долю данного участника рынка в среднем на длинном временном отрезке.

Цель настоящей работы — предложить и обосновать принципиально новый подход к постановкам и алгоритмам решения двух задач, предусмотренных в ПОРЯДКЕ-220: а) выбор временных интервалов анализа и б) оценка стабильности рынка.

Постановки и алгоритмы решения задач, рассматриваемые в статье, ограничены случаем, когда объектом антимонопольного расследования являются дейст-

вия продавцов. В случае, когда объектом антимонопольного расследования являются действия покупателей, потребуется заменить в постановках задач и алгоритмах их решения, представленных далее, слово «продавец(цы)» и связанные с ним условные обозначения на слово «покупатель(ли)» и соответствующие условные обозначения.

Основную идею предлагаемого подхода сформулируем так: временной интервал анализа товарного рынка, на котором действует один или несколько крупнейших продавцов, занимающих доминирующее положение, может включать несколько временных отрезков, если в пределах каждого из таких временных отрезков остаются неизменными характеристики рынка, от которых зависят значения коэффициентов рыночной концентрации (CR), измеренные в качественной шкале с градациями «низкий», «умеренный», «высокий».

Настоящая работа состоит из двух частей. В первой части рассматриваются следующие вопросы: проблема, решению которой посвящена статья; терминология; постановки и алгоритмы решения задач, обеспечивающих решение проблемы; численные примеры. Вторая часть — это обоснование предлагаемого подхода к решению проблемы.

Терминология

Крупнейший продавец

В настоящей работе рассматриваются только такие товарные рынки, на которых действует один или несколько продавцов, занимающих доминирующее положение. При этом будем придерживаться следующего определения термина «товарный рынок», предложенного и обоснованного в публикации⁴: товарный рынок — это со-

⁴ Бродский В. А. Определение границ товарных рынков методом попарного сопоставления // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 23–44.

вокупность определенных хозяйствующих субъектов, которые в определенный период, во-первых, связаны между собой отношениями купли-продажи (обмена) определенного товара (группы товаров), обозначаемых термином «продуктовые границы рынка», и во-вторых, расположены на определенных территориях, обозначаемых термином «географические границы рынка».

Нетрудно убедиться, что предлагаемое определение термина «товарный рынок» не противоречит нормативному определению термина «товарный рынок» в ст. 4 Закона «О защите конкуренции». Преимущество предлагаемого определения состоит в том, что в нем используются только те характеристики товарного рынка, которые являются результатом исследования, предусмотренного ПОРЯДКОМ-220.

Введем следующее определение:

Определение 1. Крупнейшим продавцом будем называть продавца, занимающего доминирующее положение в соответствии с тем или иным вариантом набора признаков доминирования, установленных в ст. 5 Закона «О защите конкуренции».

Согласно п. 1 части 3 ст. 5 Закона «О защите конкуренции» нижний предел доли крупнейшего продавца в общем объеме рынка равен 8%.

Понятийная модель базового рынка на стороне продавцов

Введем следующие условные обозначения:

$w_{баз}$, $s_{баз}$ — наименования соответственно крупнейшего продавца и его товара, которые являются объектами антимонопольного расследования по признакам нарушений антимонопольного законодательства, предусмотренных ст. 10 и/или 11 Закона «О защите конкуренции» (далее $w_{баз}$, $s_{баз}$ — базовый продавец и базовый товар соответственно);

τ_o — временной интервал (синонимы: отрезок времени, период), в течение которого имело место фактическое или предполагаемое нарушение антимонопольного зако-

нодательства базовым продавцом $w_{баз}$ при реализации базового товара $s_{баз}$;

$t_{o, нач}$, $t_{o, кон}$ — даты начала и окончания временного интервала τ_o ;

$\tau_{баз}$ — отрезок времени, принятый антимонопольным органом в качестве временного интервала анализа товарного рынка в антимонопольном расследовании в отношении продавца $w_{баз}$ и товара $s_{баз}$ по признакам нарушения антимонопольного законодательства во временном интервале τ_o (далее $\tau_{баз}$ — базовый интервал);

$t_{баз, нач}$, $t_{баз, кон}$ — даты начала и окончания базового интервала $\tau_{баз}$;

$R_{баз}$ — наименование (идентификатор) рынка, на котором продавец $w_{баз}$ продавал товар $s_{баз}$ в период $\tau_{баз}$ (далее $R_{баз}$ — базовый рынок);

$S_{баз} = \{s_1, s_2, \dots, s_{ki}, \dots, s_{Kбаз}\}_{баз} = \{s_{ki}\}_{баз}$ — продуктовая граница базового рынка $R_{баз}$;

$W_{баз} = \{w_1, w_2, \dots, w_n, \dots, w_{Nбаз}\}_{баз} = \{w_n\}_{баз}$ — список наименований крупнейших продавцов на базовом рынке $R_{баз}$, упорядоченных по убыванию их долей в объеме базового рынка (далее — список крупнейших продавцов на базовом рынке $R_{баз}$);

$CR_{баз}$ — коэффициент рыночной концентрации базового рынка $R_{баз}$ на стороне продавцов, измеренный в качественной шкале с градациями «высокий», «умеренный», «низкий» (п. 7.2 ПОРЯДКА-220).

Характеристики базового рынка $R_{баз}$ на стороне продавцов связаны следующими соотношениями:

$$s_{баз} \in S_{баз}, \tag{1}$$

$$w_{баз} \in W_{баз}, \tag{2}$$

$$t_{баз, нач} \leq t_{o, нач} < t_{o, кон} \leq t_{баз, кон} < T, \tag{3}$$

где T — дата начала антимонопольного расследования.

Соотношение (1) означает, что продуктовая граница базового рынка включает базовый товар $s_{баз}$. Соотношение (2) означает,

что список крупнейших продавцов, действующих на базовом рынке, включает базового продавца $w_{\text{баз}}$. Соотношение (3) показывает, как связаны между собой временные параметры базового рынка.

В соотношениях (1) и (3) отсутствуют сведения о покупателях, так как для анализа состояния конкуренции на стороне продавцов такие сведения не требуются.

Совокупность представленных выше показателей и соотношений (1) — (3) будем называть понятийной моделью базового рынка на стороне продавцов (далее для краткости: рынок $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов)⁵.

Понятийная модель рынка R_1 на стороне продавцов

Предположим, что базовый продавец $w_{\text{баз}}$ продавал базовый товар $s_{\text{баз}}$ также и в период τ_1 , предшествующий базовому интервалу $\tau_{\text{баз}}$.

По аналогии с показателями, которые приняты выше для базового рынка $R_{\text{баз}}$, введем показатели для рынка R_1 , который действовал в период τ_1 :

R_1 — наименование (идентификатор) рынка, на котором базовый продавец $w_{\text{баз}}$ продавал базовый товар $s_{\text{баз}}$ на отрезке времени τ_1 ;

$t_{1, \text{нач}}$; $t_{1, \text{кон}}$ — даты начала и окончания временного интервала τ_1 ;

$S_1 = \{s_1, s_2, \dots, s_k, \dots, s_{K1}\}_1 = \{s_k\}_1$ — продуктовая граница рынка R_1 ;

$W_1 = \{w_1, w_2, \dots, w_n, \dots, w_{N1}\}_1 = \{w_n\}_1$ — список крупнейших продавцов на рынке R_1 , упорядоченный по убыванию их долей в объеме рынка R_1 (далее — список крупнейших продавцов на рынке R_1);

CR_1 — коэффициент рыночной концентрации рынка R_1 на стороне продавцов, измеренный в качественной шкале с градациями «высокий», «умеренный», «низкий».

Характеристики рынка R_1 связаны следующими отношениями:

$$s_{\text{баз}} \in S_1, \quad (4)$$

$$w_{\text{баз}} \in W_1, \quad (5)$$

$$0 < t_{1, \text{нач}} < t_{1, \text{кон}} \leq t_{\text{баз, нач}} \leq t_{0, \text{нач}} < t_{0, \text{кон}} \leq t_{\text{баз, кон}} < T. \quad (6)$$

Соотношения (4)–(6) имеют тот же смысл для рынка R_1 , который указан выше для соотношений (1)–(3) применительно к рынку $R_{\text{баз}}$.

Совокупность показателей, характеризующих рынок R_1 на стороне продавцов, и соотношения (4)–(6) будем называть понятийной моделью рынка R_1 на стороне продавцов (далее для краткости: рынок R_1 на стороне продавцов).

Квазисхожие рынки на стороне продавцов

Введем следующее определение:

Определение 2: Базовый рынок $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов и рынок R_1 на стороне продавцов будем называть квазисхожими рынками (синоним: квазипохожими рынками), если совпадают:

- продуктовые границы рынков:

$$S_{\text{баз}} = S_1; \quad (7)$$

- списки крупнейших продавцов:

$$W_{\text{баз}} = W_1; \quad (8)$$

- коэффициенты рыночной концентрации:

$$CR_{\text{баз}} = CR_1. \quad (9)$$

Допущение 1. Если рынки $R_{\text{баз}}$ и R_1 являются квазисхожими на стороне продавцов, то временной интервал исследования товарного рынка, обозначенный в Разделе II «Определение временного интервала исследования товарного рынка» ПОРЯДКА-220, должен содержать два отрезка времени: $\tau_{\text{баз}}$ и τ_1 .

Допущение 1, бесспорно, представляет собой сильное упрощение интуитивных

⁵ Было бы ошибкой использовать в данном случае выражение «рынок продавцов», за которым, как известно, закрепился совсем другой смысл.

представлений о сходных (похожих) товарных рынках и поэтому нуждается в обосновании. Основными обосновывающими аргументами являются следующие обстоятельства.

(i) В ситуации, когда нарушение антимонопольного законодательства по признакам, предусмотренным ст. 10 и/или 11 Закона «О защите конкуренции», связано с действиями продавцов, ПОРЯДОК-220 предусматривает исследование тех параметров рынка, которые характеризуют деятельность только продавцов, но не покупателей.

(ii) В ситуации, обозначенной в пункте (i), ПОРЯДОК-220 предусматривает исследование действий не всех продавцов, а только тех, которые занимают на рынке доминирующее положение.

(iii) Значения коэффициента рыночной концентрации (CR), измеренное в качественной шкале, зависит только от долей крупнейших продавцов и не меняется в случае прихода-ухода с рынка тех продавцов, доля которых составляет менее 8%.

С другой стороны, было бы ошибкой использовать в отношении рынков, указанных в Допущении 1, выражения типа «один и тот же рынок», «идентичные рынки», «тождественные рынки» и т. д. Действительно, кроме того, что эти рынки различаются положением во времени, у них может не совпадать целый ряд других параметров. Например: объемы рынков, списки всех без исключения продавцов, структуры поставок товаров, цены товаров.

Соотношения (7)–(9) будем называть понятийной моделью квазисхожих рынков на стороне продавцов.

Постановка и алгоритм решения задачи выбора временных интервалов анализа рынка

Укрупненная структура задачи

С учетом Допущения 1 задачу выбора временных интервалов анализа товарного рынка, обозначенную в Разделе II «Опреде-

ление временного интервала исследования товарного рынка» ПОРЯДКА-220, представим как последовательность решения трех взаимосвязанных подзадач:

А) «Определение характеристик базового рынка $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов;

В) «Определение характеристик рынка R_1 на стороне продавцов»;

С) «Анализ квазисхожести рынков $R_{\text{баз}}$ и R_1 на стороне продавцов».

Алгоритм (порядок) решения первых двух подзадач регламентирован в ПОРЯДКЕ-220 и поэтому не требует пояснений. При этом очевидно, что подзадача А всегда имеет решение, удовлетворяющее условиям (1)–(3).

Напротив, в подзадаче В возможны два варианта решений:

— не существует рынка R_1 , параметры которого отвечают условиям (4)–(6); это означает, что отрезок времени $\tau_{\text{баз}}$ есть искомым временным интервалом анализа рынка;

— существует рынок R_1 , параметры которого отвечают условиям (4)–(6); в этой ситуации следует перейти к подзадаче С.

Подзадача «Анализ квазисхожести рынков $R_{\text{баз}}$ и R_1 на стороне продавцов»

Подзадачу С представим следующим образом.

Дано:

- выявленные в результате решения подзадачи А характеристики базового рынка $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов;

- выявленные в результате решения подзадачи В характеристики рынка R_1 на стороне продавцов.

Требуется: определить, выполняются ли условия (7)–(9).

Алгоритм решения подзадачи С представляет собой последовательность шагов, связанных с проверкой выполнения условий (7)–(9).

Если каждое из условий (7)–(9) выполняется, то согласно Определению 2 это означает, что рынок $R_{\text{баз}}$ и рынок R_1 являются квазисхожими на стороне продавцов, а согласно Допущению 1 временной интервал

анализа исследуемого рынка должен включать два отрезка времени: базовый интервал $\tau_{\text{баз}}$ и интервал τ_1 .

Если хотя бы одно из условий (7)–(9) не выполняется, то это означает, что рынок $R_{\text{баз}}$ и рынок R_1 не являются квазисхожими на стороне продавцов, и поэтому временной интервал анализа исследуемого рынка включает только базовый интервал $\tau_{\text{баз}}$.

Теоретически может существовать несколько отрезков времени $\tau_z (z = 1, 2, \dots, Z)$, «претендующих» на включение в анализ исследуемого рынка. В этом случае алгоритм решения подзадач В и С надо будет повторить Z раз.

Пример

Рассмотрим численный пример, поясняющий постановку и алгоритм решения подзадачи «Анализ квазисхожести рынков $R_{\text{баз}}$ и R_1 на стороне продавцов» применительно к условному рынку энергетических углей.

Исходные данные. Предположим, что объектом антимонопольного расследования по признакам нарушений, предусмотренных ст. 10 и/или 11 Закона «О защите конкуренции», является угольная шахта с условным названием «Ш22» и ее товар (энергетический уголь) с условным названием «У22».

Нарушения антимонопольного законодательства, согласно материалам дела, имели место в период с 01.01.2013 по 31.03.2013, т. е.:

- начало периода нарушений: $t_{0, \text{нач}} = 01.01.2013$;

- конец периода нарушений: $t_{0, \text{кон}} = 31.03.2013$.

Предположим, что соответствующее антимонопольное расследование было начато 10 декабря 2013 г.: $T = 10.12.2013$.

Предположим, что в результате решения подзадачи А были установлены следующие значения характеристик базового рынка $R_{\text{баз}}$:

- базовый продавец $w_{\text{баз}} = \text{Ш22}$;
- базовый товар $s_{\text{баз}} = \text{У22}$;

- начало временного интервала исследования рынка $t_{\text{баз, нач}} = 01.09.2012$;

- конец временного интервала исследования рынка $t_{\text{баз, кон}} = 01.09.2013$;

- список взаимозаменяемых видов⁶ энергетических углей, образующих продуктовую границу $S_{\text{баз}} = \text{У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77; У88, У99}$;

- список всех продавцов, упорядоченных по уменьшению их доли в общем объеме базового рынка: Ш22 (51%), Ш44 (12,5%), Ш77 (7,5%), Ш55 (7,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,5%), Ш11 (3,5%), Ш88 (3,0%);

- список крупнейших продавцов, упорядоченных по уменьшению их доли в общем объеме базового рынка: $W_{\text{баз}} = \text{Ш22 (51%), Ш44 (12,5%)}$.

На базовом рынке $R_{\text{баз}}$ продавцы Ш22 и Ш44 занимают доминирующее положение с суммарной долей $63,5\% = 51\% + 12,5\%$.

Коэффициент рыночной концентрации базового рынка на стороне продавцов ($CR_{\text{баз}}$) равен $CR_{\text{баз}} = 51\% + 12,5\% = 63,5\%$, что в качественной шкале соответствует градации «умеренный» ($45\% \leq CR_3 < 70\%$).

Предположим, что в рамках указанного выше антимонопольного расследования дополнительно было установлено, что базовый продавец Ш22 продавал базовый товар У22 также в период с 01.01.2012 по 31.04.2012 на рынке R_1 .

Пусть результатом решения подзадачи В являются следующие характеристики рынка R_1 :

- начало временного интервала исследования рынка $t_{1, \text{нач}} = 01.01.2012$;

- конец временного интервала исследования рынка $t_{1, \text{кон}} = 01.04.2012$;

- список взаимозаменяемых видов энергетических углей, образующих продуктовую

⁶ Видом угля как товара на рынке энергетических углей будем называть совокупность следующих 4 признаков: наименование производителя товара (варианты: шахта, разрез, углеобогатительная фабрика); стадия технологического передела (варианты: рядовой уголь, сортовой уголь, концентрат, промпродукт, шлам), марка угля по ГОСТ 25543–88, размеры куска.

границу рынка $S_{\text{баз}} = Y11, Y22, Y33, Y44, Y55, Y66, Y77; Y88, Y99;$

- список всех продавцов, упорядоченных по уменьшению их доли в общем объеме рынка: Ш22 (54,0%), Ш44 (12,5%), Ш77 (7,5%), Ш55 (7,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,5%), Ш11 (3,5%), Ш88 (0,0%);

- список крупнейших продавцов, упорядоченных по уменьшению их доли в общем объеме рынка R_1 : $W_1 = \text{Ш22 (54\%), Ш44 (12,5\%)}$.

На рынке R_1 продавцы Ш22 и Ш44 занимают доминирующее положение с суммарной долей $66,5\% = 54\% + 12,5\%$.

Коэффициент рыночной концентрации $CR_{\text{баз}} = 54\% + 12,5\% = 66,5\%$, что в качественной шкале соответствует градации «умеренный» ($45\% \leq CR_3 < 70\%$).

Решение

Шаг 1. Проверка: список товаров, образующих продуктовую границу базового рынка $R_{\text{баз}}$, и список товаров, образующих продуктовую границу рынка R_1 , совпадают?

?

$$S_{\text{баз}} = S_1.$$

?

$$(Y11, Y22, Y33, Y44, Y55, Y66, Y77, Y88, Y99) = (Y11, Y22, Y33, Y44, Y55, Y66, Y77; Y88, Y99).$$

Ответ 1. Да, продуктовые границы рынков $R_{\text{баз}}$ и R_1 совпадают.

Шаг 2. Проверка: список крупнейших продавцов на базовом рынке $R_{\text{баз}}$ и список крупнейших продавцов на рынке R_1 совпадают?

?

$$W_{\text{баз}} = W_1.$$

?

$$(\text{Ш22, Ш44}) = (\text{Ш22, Ш44}).$$

Ответ 2. Да, списки крупнейших продавцов на рынках $R_{\text{баз}}$ и R_1 совпадают.

Шаг 3. Проверка: уровни рыночной концентрации на рынках $R_{\text{баз}}$ и R_1 , измеренные в качественной шкале с градациями «высокий», «умеренный», «низкий», совпадают?

?

$$CR(R_{\text{баз}}) = CR(R_1).$$

?

$$(\text{умеренный}) = (\text{умеренный}).$$

Ответ 3. Да, уровни рыночной концентрации на рынках $R_{\text{баз}}$ и R_1 , измеренные в качественной шкале с градациями «высокий», «умеренный», «низкий», совпадают.

Общий ответ по подзадаче С: рынок $R_{\text{баз}}$ и рынок R_1 являются квазисхожими на стороне продавцов. Согласно Допущению 1 временной интервал анализа исследуемого рынка включает два отрезка времени: базовый интервал $\tau_{\text{баз}}$ и интервал τ_1 .

Метод оценки стабильности базового рынка

Уточнение понятий

Выражение «малозначительные изменения долей хозяйствующих субъектов» используется в Законе 135 ФЗ «О защите конкуренции» дважды, в разных определениях понятия «доминирующее положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке»: в п. 2 части 1 ст. 5 и в п. 2 части 3 ст. 5. При этом в Законе не указаны критерии, позволяющие отличить малозначительные изменения от тех, которые таковыми не являются.

В ПОРЯДКЕ-220 выражение «малозначительные изменения долей хозяйствующих субъектов» не используется. Но используется близкое по смыслу выражение: «стабильность доли, занимаемой хозяйствующим субъектом (группой лиц) на товарном рынке» (п. 6.6 ПОРЯДКА-220). При этом указывается два правила (критерия) стабильности долей:

— «в течение длительного периода (как правило, одного года, а в случае, если срок существования товарного рынка составляет менее одного года, то в течение срока существования товарного рынка) доля, занимаемая хозяйствующим субъектом на рынке

определенного товара, не изменяется более чем на десять процентов»;

— «в течение временного интервала исследования сохраняется порядок ранжирования крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке. Ранжирование хозяйствующих субъектов производится по доле, которую каждый из них занимает на товарном рынке».

Далее будем использовать выражение «стабильность базового рынка в течение временного интервала исследования на стороне продавцов» (кратко: «стабильность базового рынка на стороне продавцов»), имеющее такой же смысл, как и два упомянутых выше выражения: «малозначительные изменения долей хозяйствующих субъектов» и «стабильность доли, занимаемой хозяйствующим субъектом (группой лиц) на товарном рынке».

Ниже будут рассмотрены обстоятельства, в силу которых два обозначенных выше правила на самом деле не пригодны в качестве критериев стабильности рынка. Однако, чтобы наглядно представить эти обстоятельства, рассмотрим сначала принципиально иной подход к определению стабильности рынка на стороне продавцов.

Предположим, что объектом антимонопольного исследования является базовый рынок $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов, который имел место до времени проведения антимонопольного расследования. Представим базовый интервал ($\tau_{\text{баз}}$) анализа рынка как последовательность из F временных отрезков, каждый продолжительностью τ_i , где i — порядковый номер временного отрезка, $i = 1, 2, \dots, F$. Например, базовый интервал продолжительностью в один год естественно представить как последовательность из 12 месяцев.

Предположим, что выполняются следующие условия:

(i) дата начала первого ($t_{i=1, \text{нач}}$) отрезка времени $\tau_{i=1}$ равна дате начала базового интервала ($\tau_{\text{баз}}$) анализа базового рынка:

$$t_{i=1, \text{нач}} = t_{\text{баз}, \text{нач}} \quad (10)$$

(ii) дата начала второго и каждого последующего ($i > 1$) отрезка времени τ_i равна дате окончания предыдущего отрезка времени τ_{i-1} плюс одни сутки:

$$t_{i, \text{нач}} = t_{i-1, \text{кон}} + 1; \text{ для } i = 2, 3, \dots, F; \quad (11)$$

(iii) дата окончания ($\tau_{i=F}$) последнего ($i = F$) отрезка времени равна дате окончания ($\tau_{\text{баз}}$) базового интервала анализа базового рынка:

$$t_{i+1, \text{кон}} = t_{\text{баз}, \text{кон}}; \quad (12)$$

(iv) продуктовая граница (S_i) рынка R_i , который существовал на каждом отрезке времени τ_i ($i = 1, 2, \dots, F$), совпадает с продуктовой границей ($S_{\text{баз}}$) базового рынка $R_{\text{баз}}$:

$$S_i = S_{\text{баз}}; \text{ для } i = 1, 2, 3, \dots, F; \quad (13)$$

(v) список крупнейших продавцов (W_i) на рынке R_i , который существовал на каждом отрезке времени τ_i ($i = 1, 2, \dots, F$), совпадает со списком крупнейших продавцов ($W_{\text{баз}}$) базового рынка $R_{\text{баз}}$:

$$W_i = W_{\text{баз}}; \text{ для } i = 1, 2, 3, \dots, F. \quad (14)$$

Если условия (10)–(14) выполняются, то в качестве критерия малозначительных изменений долей продавцов будем использовать следующее определение:

Определение 3. Изменения долей продавцов базового рынка в пределах базового интервала анализа рынка признаются малозначительными, если коэффициент рыночной концентрации (CR_i) рынка R_i на каждом отрезке времени τ_i ($i = 1, 2, \dots, F$), измеренный в качественной шкале с градациями «высокий», «умеренный», «низкий», равен коэффициенту рыночной концентрации ($CR_{\text{баз}}$) базового рынка $R_{\text{баз}}$:

$$CR(R_i) = CR(R_{\text{баз}}), \text{ } i = 1, 2, 3, \dots, F. \quad (15)$$

Соотношения (10) — (15) — это понятная модель термина «малозначительные изменения долей продавцов», являющегося частным случаем термина «малозначительные изменения долей хозяйствующих субъектов», который используется в Законе «О защите конкуренции».

С другой стороны, соотношения (10)–(15) — это понятийная модель термина «стабильность доли, занимаемой продавцом (группой продавцов)», являющегося частным случаем термина «стабильность доли, занимаемой хозяйствующим субъектом (группой лиц) на товарном рынке», который используется в п. 6 ПОРЯДКА-220.

Далее для краткости будем называть соотношения (10)–(15) понятийной моделью термина «стабильность базового рынка на стороне продавцов».

Постановка и алгоритм решения задачи

Используя условия (10)–(14) и критерий (15), представим следующим образом постановку и алгоритм решения задачи об оценке стабильности базового рынка на стороне продавцов.

Дано: значения всех показателей в соотношениях (10)–(15).

Определить: стабильность базового рынка на стороне продавцов согласно условиям (10)–(14) и критерию (15).

Алгоритм решения задачи представляет собой последовательность шагов, связанных с проверкой каждого из соотношений (10)–(15).

Если каждое из соотношений (10)–(15) выполняется, то согласно Определению 3 это означает, что рынок $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов признается стабильным.

Если хотя бы одно из соотношений (10)–(15) не выполняется, то это означает, что базовый рынок $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов не является стабильным.

Численные примеры

В табл. 1 и 2 представлены два численных примера, поясняющих Определение 3 в двух противоположных ситуациях:

- базовый рынок на стороне продавцов признается стабильным (табл. 1);
- базовый рынок на стороне продавцов не признается стабильным (табл. 2).

В табл. 1 и 2 рассмотрен простейший случай, когда временной интервал анализа

базового рынка на стороне продавцов продолжительностью в один год разбит на два полугодовых отрезка: $\tau_{i=1}$ и $\tau_{i=2}$.

В табл. 1 и 2 использованы условные обозначения и значения характеристик базового рынка на стороне продавцов, принятые в разделе «Постановка и алгоритм решения задачи выбора временных интервалов анализа рынка. (Примеры)».

В табл. 1 в первом ($\tau_{i=1}$) временном отрезке доли 4 продавцов отклонились от их долей в базовом ($\tau_{\text{баз}}$) периоде: Ш44 (+3,5%); Ш33 (–0,5%); Ш11 (–1,5%); Ш 88 (–1,5%). Во втором временном отрезке ($\tau_{i=2}$) доли тех же 4 продавцов также отклонились от их долей в базовом периоде: Ш44 (–3,5%); Ш33 (+0,5%); Ш11 (+1,5%); Ш88 (+1,5%).

При этом в первом ($\tau_{i=1}$) и втором ($\tau_{i=2}$) временных отрезках, как показано в табл. 1, выполняются все соотношения (9)–(15). Поэтому согласно Определению 3 отклонения долей продавцов, представленные в табл. 1, следует признать малозначительными, а базовый рынок $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов — стабильным.

В табл. 2 в первом ($\tau_{i=1}$) временном отрезке доли 3 продавцов отклонились от их долей в базовом ($\tau_{\text{баз}}$) периоде: Ш77 (+1,0%); Ш55 (–0,4%), Ш99 (–0,6%).

Во втором ($\tau_{i=2}$) временном отрезке доли тех же 3 продавцов также отклонились от их долей в базовом периоде: Ш77 (–1,0%), Ш55 (+0,4%), Ш99 (+0,6). При этом в первом ($\tau_{i=1}$) временном отрезке не выполняются соотношения (14) и (15):

- список крупнейших продавцов, занимающих доминирующее положение (Ш22, Ш44) в базовом интервале ($\tau_{\text{баз}}$), не совпадает со списком крупнейших продавцов (Ш22, Ш44, Ш77), занимающих доминирующее положение на стороне продавцов в первом временном отрезке ($\tau_{i=1}$);
- значение коэффициента рыночной концентрации («высокий») рынка $R_{i=1}$ в первом ($\tau_{i=1}$) временном отрезке отличается от значения коэффициента рыночной кон-

Таблица 1

**Малозначительные изменения долей продавцов
в пределах интервала исследования базового рынка**

| Наименования характеристик рынков | Значения характеристик рынков | | |
|---|--|--|---|
| | $R_{\text{баз}}$ | $R_{i=1}$ | $R_{i=2}$ |
| 1. Идентификаторы рынков | $R_{\text{баз}}$ | $R_{i=1}$ | $R_{i=2}$ |
| 2. Идентификаторы временных отрезков | $\tau_{\text{баз}}$ | $\tau_{i=1}$ | $\tau_{i=2}$ |
| 3. Даты начала временных отрезков | 01.01.2013 | 01.01.2013 | 01.07.2013 |
| 4. Даты окончания временных отрезков | 31.12.2013 | 30.06.2013 | 31.12.2013 |
| 5. Списки товаров, образующих продуктовые границы рынков | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 |
| 6. Списки и доли продавцов | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), Ш77 (7,5%), Ш55 (7,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,5%), Ш11 (3,5%), Ш88 (3,0%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (16,0%), Ш77 (7,5%), Ш55 (7,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,0%), Ш11 (2,0%), Ш88 (1,5%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (9,0%), Ш77 (7,5%), Ш55 (7,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (5,0%), Ш11 (5,0%), Ш88 (4,5%) |
| 7. Списки и доли крупнейших продавцов | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), | Ш22 (51,0%), Ш44 (16,0%), | Ш22 (51,0%), Ш44 (9,0%), |
| 8. Значения коэффициентов концентрации рынков на стороне продавцов: | | | |
| — в количественной шкале | 63,5% | 67,0% | 60,0% |
| — в качественной шкале | умеренный | умеренный | умеренный |

центрации («умеренный») базового рынка $R_{\text{баз}}$ на стороне продавцов.

Поэтому согласно Определению 3 отклонения долей продавцов, представленные в табл. 2, следует признать значительными, а базовый рынок — нестабильным.

Замечание 1. Один из двух нормативных критериев стабильности базового рынка, указанных в п. 6.6 ПОРЯДКА-220, переформулируем так: «Базовый рынок считается стабильным, если доля, занимаемая хозяйствующим субъектом (группой лиц) на товарном рынке, в течение временного интервала анализа базового рынка не изменяется более чем на 10 процентов».

Ошибочность этого нормативного критерия наглядно показана в табл. 1 и 2.

В табл. 1 изменения доли продавца Ш44 незначительны (менее 10%) и составляют +/-3%. Изменения доли продавца Ш44 больше, чем изменения долей других продавцов. Изменения доли продавца Ш44 не влияют на оценки уровня конкуренции: значения коэффициентов концентрации рынка, измеренные в качественной шкале, остаются неизменными для трех сопоставляемых отрезков времени. Вывод: базовый рынок на стороне продавцов является стабильным.

В табл. 2 изменения доли продавца Ш77 также незначительны (менее 10%) и состав-

Таблица 2

**Значительные изменения долей продавцов
в пределах интервала исследования базового рынка**

| Наименования характеристик рынков | Значения характеристик рынков | | |
|---|--|--|---|
| | $R_{баз}$ | $R_{i=1}$ | $R_{i=2}$ |
| 1. Идентификаторы рынков | $\tau_{баз}$ | $\tau_{i=1}$ | $\tau_{i=2}$ |
| 2. Идентификаторы временных отрезков | 01.01.2013 | 01.04.2013 | 01.07.2013 |
| 3. Даты начала временных отрезков | 31.12.2013 | 01.07.2013 | 31.12.2013 |
| 4. Даты окончания временных отрезков | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 |
| 5. Списки товаров, образующих продуктовые границы рынков | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), Ш77 (7,5%), Ш55 (7,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,5%), Ш11 (3,5%), Ш88 (3,0%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), Ш77 (8,5%), Ш55 (6,6%), Ш99 (5,4%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,5%), Ш11 (3,5%), Ш88 (3,0%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), Ш55 (7,4%), Ш99 (6,6%), Ш77 (6,5%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,5%), Ш11 (3,5%), Ш88 (3,0%) |
| 6. Списки и доли продавцов | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), Ш77 (8,5%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), Ш77 (8,5%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (12,5%), |
| 7. Списки и доли крупнейших продавцов | | | |
| 8. Значения коэффициентов концентрации рынков на стороне продавцов: | | | |
| — в количественной шкале | 63,5% | 72,0% | 63,5% |
| — в качественной шкале | умеренный | высокий | умеренный |

ляют +/- 1%. Изменения доли продавца Ш77 больше, чем изменения долей других продавцов. Изменения доли продавца Ш77 влияют на оценки уровня конкуренции: значения коэффициентов концентрации рынка, измеренные в качественной шкале, изменяются с «умеренного» на «высокий» и наоборот. Вывод: базовый рынок на стороне продавцов является стабильным.

Неоднозначность влияния незначительных изменений доли разных продавцов на состояние конкуренции, наглядно представленную на примерах в табл. 1 и 2, нетрудно обобщить.

В одних случаях доля хотя бы одного из продавцов находится вблизи (больше или меньше) нижнего предела (8%) доли крупнейшего продавца. Поэтому незначительные изменения доли хотя бы одного из таких продавцов приводят к изменениям (расширению или сокращению) списка крупнейших продавцов и соответственно к изменению оценок уровня конкуренции на рынке.

В других случаях, когда доли всех продавцов сильно отличаются в большую или меньшую сторону от 8%, незначительные

изменения этих долей не могут повлечь изменения списка крупнейших продавцов. И соответственно не могут изменить оценку уровня конкуренции на рынке.

Следовательно, малозначительные изменения долей участников рынка не могут служить критерием стабильности базового рынка.

Замечание 2. Другой критерий стабильности базового рынка, указанный в п. 6.6 ПОРЯДКА-220, переформулируем в терминологии, принятой в настоящей работе, так: «Базовый рынок считается стабильным, если в течение базового периода не меняется очередность (ранги) крупнейших участников рынка в списках этих участников, упорядоченных по уменьшению их доли в общем объеме рынка».

Таблица 3 наглядно демонстрирует ошибочность этого критерия.

В табл. 3 в течение базового периода сохраняется порядок ранжирования крупнейших продавцов: в каждом из рассматриваемых временных интервалов в списке крупнейших продавцов на первом месте находится продавец Ш22, на втором месте — продавец Ш44. При этом значения коэффициентов концентрации рынка, измеренные в качественной шкале, изменяются с «умеренного» на «высокий» и наоборот. Следовательно, условие сохранения порядка ранжирования крупнейших продавцов в пределах базового периода не может служить критерием стабильности базового рынка.

Бесспорно, метод оценки стабильности базового рынка, предложенный в подразделе 3 настоящей работы, также содержит элемент условности. Эта условность связана с принятой градацией качественной шкалы, которая используется для оценки коэффициента концентрации рынка СН. Однако такая условность представляется менее значимым недостатком предлагаемого метода оценки стабильности базового рынка, чем рассмотренные выше недостатки нормативных критериев.

Обсуждение

О термине «понятийная модель»

Термин «понятийная модель» был предложен проф. В. В. Налимовым в монографии «Вероятностная модель языка. О соотношении естественных и искусственных языков»⁷. Согласно В. В. Налимову, то или иное понятие и его определение можно рассматривать как вербальную (т. е. текстовую, словесную) модель соответствующего реального или гипотетического процесса (явления, объекта), предназначенную для решения тех или иных задач в той или иной сфере человеческой деятельности.

Любая вербальная модель позволяет решать более-менее широкий, но всегда ограниченный круг задач, связанных с соответствующим объектом моделирования. Например, когда мы решаем задачу устройства на работу, то представляем работодателю свое резюме. А когда направляемся на прием к врачу, то берем с собой историю болезни. Очевидно, что и то и другое — это вербальные модели одного и того же объекта, но предназначенные для решения разных задач.

Вербальным моделям различных экономических терминов объективно присуща большая или меньшая неоднозначность. Неоднозначность нормативных определений ключевых экономических терминов, принятых в ПОРЯДКЕ-220, подробно рассмотрена в публикации⁸. Удачно сконструированная понятийная модель позволяет существенно уменьшить эту неоднозначность. В отличие от экономико-математических моделей, которые, как правило, разрабатываются для разного рода экономических расчетов, понятийные модели не предназначены для ка-

⁷ Налимов В. В. Вероятностная модель языка. О соотношении естественных и искусственных языков. М: Наука, 1979. — 300 с.

⁸ Бродский В. А. О некоторых ключевых понятиях антимонопольного законодательства // Экономическая политика. 2010. № 6. С. 124–143.

Таблица 3

Изменения уровня конкуренции на базовом рынке при сохранении очередности (рангов) крупнейших продавцов в списке продавцов, упорядоченных по их доле в объеме рынка

| Наименования характеристик рынков | Значения характеристик рынков | | |
|--|---|---|---|
| | $R_{\text{баз}}$ | $R_{i=1}$ | $R_{i=2}$ |
| 1. Идентификаторы рынков | $R_{\text{баз}}$ | $R_{i=1}$ | $R_{i=2}$ |
| 2. Идентификаторы временных отрезков | $\tau_{\text{баз}}$ | $\tau_{i=1}$ | $\tau_{i=2}$ |
| 3. Даты начала временных отрезков | 01.01.2013 | 01.04.2013 | 01.07.2013 |
| 4. Даты окончания временных отрезков | 31.12.2013 | 01.07.2013 | 31.12.2013 |
| 5. Списки товаров, образующих продуктовые границы рынка | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 | У11, У22, У33, У44, У55, У66, У77, У88, У99 |
| 6. Списки и доли продавцов | Ш22 (51,0%), Ш44 (18,0%), Ш77 (7,0%), Ш55 (6,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,0%), Ш11 (2,0%), Ш88 (1,0%). | Ш22 (51,0%), Ш44 (20,0%), Ш77 (7,0%), Ш55 (6,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,0%), Ш11 (1,0%), Ш88 (0,0%). | Ш22 (51,0%), Ш44 (16,0%), Ш77 (7,0%), Ш55 (6,0%), Ш99 (6,0%), Ш66 (5,0%), Ш33 (4,0%), Ш11 (4,0%), Ш88 (2,0%). |
| 7. Списки и доли крупнейших продавцов | Ш22 (51,0%), Ш44 (18,0%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (20,0%) | Ш22 (51,0%), Ш44 (16,0%) |
| 8. Значения коэффициентов концентрации рынка на стороне продавцов: | | | |
| — в количественной шкале | 69,0% | 71,0% | 67,0% |
| — в качественной шкале | умеренный | высокий | умеренный |

ких-либо вычислений, хотя в них применяются математические термины и символы.

Рассмотрим подробнее некоторые особенности понятийных моделей экономических терминов, которые используются в настоящей работе.

Варианты понятийных моделей товарного рынка

Настоящая работа базируется на понятийной модели термина «товарный рынок», которая предложена и обоснована в публикации⁹.

Модификацией этой понятийной модели в данной работе является понятийная модель термина «базовый рынок на стороне продавцов», представленная в подразделе «Понятийная модель базового рынка на стороне продавцов». Другая модификация — это понятийная модель термина «рынок R_1 на стороне продавцов», представленная в подразделе «Понятийная модель рынка R_1 на стороне продавцов». Наконец, в подразделе «Квазисхожие рынки на стороне продавцов» вводится термин «квазипохожие рынки на стороне продавцов» и понятийная модель этого термина.

⁹ Там же.

Общей особенностью всех трех обозначенных выше модификаций понятийной модели термина «товарный рынок» является отсутствие в них информации о списке покупателей и географических границах рынка. На первый взгляд, отсутствие этой информации не согласуется с определением термина «товарный рынок», которое приведено в подразделе «Крупнейший продавец». Однако на самом деле нетрудно показать, что в этих понятийных моделях в «скрытой форме» содержится информация как о покупателях, так и о географических границах рынка. Информация о покупателях используется при выборе перечня товаров, образующих продуктовые границы рынка. Информация о географических границах рынка однозначно связана со списками продавцов и покупателей.

Отсутствие в указанных понятийных моделях «в явном виде» информации о покупателях и географических границах объясняется тем, что эта информация не требуется в задачах, для решения которых предназначены эти понятийные модели. Таким образом, еще раз подтверждается принцип соответствия между понятиями и задачами, для решения которых предназначены те или иные понятия.

О пользе понятийных моделей товарных рынков

Распространено мнение, что в экономических исследованиях, связанных с антимонопольным регулированием, не возникает проблем, связанных с неоднозначностью нормативного определения термина «товарный рынок», которое представлено в Законе «О защите конкуренции».

Действительно, можно указать обстоятельства, при которых нормативное определение термина «товарный рынок» не создает проблем идентификации конкретного товарного рынка. Например, в решениях регулятора и судебных органов, где наименование конкретного рынка дополняется другой, конкретизирующей информацией: пе-

речнем товаров, образующих продуктовую границу рынка; списками продавцов и покупателей; датами начала и окончания временного интервала анализа рынка и т. д. Другой пример дополняющей информации — это разного рода документы, которые используются в деловом обороте, где наименование рынка конкретизируется за счет многообразной информации, доступной участникам рынка.

Иначе обстоит дело в экономических задачах, являющихся частью нормативного порядка исследования состояния конкуренции на базовом рынке, предусмотренного ПОРЯДКОМ-220. Целью этих экономических задач является определение прежде всего ключевых характеристик товарного рынка: временного интервала исследования рынка, продуктовых границ рынка, географических границ рынка, списков участников рынка. Однако нетрудно установить, что в нормативном определении термина «товарный рынок», которое дано в ст. 4 Закона «О защите конкуренции», из всех названных характеристик рынка используется только понятие «географические границы рынка»: «товарный рынок — сфера обращения товара (в том числе товара иностранного производства), который не может быть заменен другим товаром, или взаимозаменяемых товаров (далее — определенный товар), в границах которой (в том числе географических) исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности приобретатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствует за ее пределами».

Несоответствие между нормативным определением термина «товарный рынок» и терминологией, принятой в ПОРЯДКЕ-220, позволяет утверждать, что это нормативное определение плохо приспособлено для решения задач антимонопольного регулирования и, скорее всего, изначально было предназначено для иных целей. На это указывает близость между нормативным определением термина «товарный рынок» и опреде-

лением термина «внутренний рынок», которое было принято в плановой экономике СССР: «Внутренний рынок — сфера товарного обмена, ограниченная государственными границами страны, совокупность экономических отношений товаропроизводителей и потребителей по поводу реализации товаров»¹⁰.

Кстати, в «Кратком экономическом словаре», из которого взято определение термина «внутренний рынок», нет определения термина «рынок»!

С другой стороны, согласно В. В. Радаеву, в современной экономической науке отсутствует общепринятое определение этого понятия¹¹. В. В. Радаев, ссылаясь на французского автора *R. Boyer*, приводит пять определений понятия «рынок», которые приняты в различных экономических концепциях. Однако ни одно из этих определений не согласуется с определением термина «товарный рынок», которое дано в ст. 4 Закона «О защите конкуренции».

Критику нормативного определения термина «товарный рынок» с теоретических позиций дополняет следующий случай из практики¹². Материал под названием «Анализ рынка оптовой реализации сжиженных углеводородных газов», выложенный на сайте ФАС России, вызвал у одного из участников этого рынка возражения против включения его в список продавцов, занимающих доминирующее положение. Формальным основанием для этих возражений было названо отсутствие в указанных материалах «...исследования сферы обращения товара». Однако даже при желании эти возражения хозяйствующего субъекта нельзя удовлетворить, так как понятие «сфера обращения товара», которое используется в нормативном определении термина

«товарный рынок», даже не упоминается в ПОРЯДКЕ-220.

Определенные трудности, связанные с недостатками нормативного определения термина «товарный рынок», возникают также в публикациях, посвященных различным вопросам методологии экономического анализа товарных рынков. Например, в монографии¹³ рассматривается теоретическая ситуация, когда в некий момент времени t на некоем рынке «...произошло слияние крупнейших игроков, а после этого существенных событий не было», и обсуждаются возможные варианты влияния этого события на свойства рынка. Если руководствоваться предложенной выше понятийной моделью товарного рынка, то рынок, который был до момента времени t (обозначим его как рынок R_1), нельзя признать тождественным рынку R_2 , который образовался в момент t . Причина — различие в списках крупнейших участников на этих рынках. Соответственно рынку R_2 ошибочно приписывать некие свойства только на том основании, что этими свойствами ранее обладал рынок R_1 .

Между тем в коллективной монографии¹⁴ рассматриваются два варианта возможных последствий слияния в момент t крупнейших участников на рынке R_1 . Первый вариант — свойства рынка R_1 не изменились; второй вариант — рынок R_1 превратился в рынок R_2 . При этом для описания последствий слияния крупнейших участников на рынке R_1 авторы используют одно и то же слово «рынок», добавляя к нему выражения, смысл которых хотя и можно угадать, но которые, строго говоря, трудно признать однозначными. В том числе: «новая структура рынка», «прежний формат рынка», «нынешний рынок», «один и тот же рынок».

¹⁰ Краткий экономический словарь / под ред. Ю. А. Белика и др. М.: Политиздат, 1987. — 399 с.

¹¹ Радаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления. М. ГУ ВШЭ, 2003. — 328 с.

¹² Устное сообщение.

¹³ Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства: эмпирические оценки и пути развития / Н. А. Горейко и др.; под ред. Н. С. Павловой; вступ. статья А. Г. Цыганова. М.: МАКС Пресс, 2014. — 216 с.

¹⁴ Там же.

Похожие проблемы возникают и в рамках экономического анализа базового рынка, если рассматриваются гипотезы о входе на базовый рынок потенциально возможных участников.

Понятийная модель товарного рынка и ее модификации, представленные выше, позволяют привнести в экономический анализ товарного рынка строгость терминологии, свойственную естественным наукам. Пользу этой строгости предельно точно обозначил выдающийся биолог мирового уровня Н. В. Тимофеев-Ресовский: «...точность любой научной и наукообразной дисциплины зависит не от количества элементарной или высшей математики в этой дисциплине, не от обилия формул в тексте, а от строгости и точности определения элементарных структур и элементарных явлений в данной области. Любая область может стать предметом точных и строгих исследований, ежели строго и однозначно сформулированы в ней элементарные структуры и элементарные явления»¹⁵.

О целесообразности рассмотрения нескольких временных интервалов в рамках анализа базового рынка

В разделе 3.3 «Временной интервал анализа» коллективной монографии «Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства: эмпирические оценки и пути развития» представлены четыре гипотетических ситуации, обосновывающие целесообразность включения нескольких временных интервалов в анализ товарного рынка.

Рассмотрим эти ситуации, используя введенные выше понятия и условные обозначения. С этой целью предположим, что рынки $R_{баз}$ и R_1 являются квазисхожими на стороне продавцов или покупателя

¹⁵ Тимофеев-Ресовский Н. В. Воспоминания / Николай Тимофеев-Ресовский; предисл. Д. А. Гранина; сост. Н. И. Дубровиной; коммент. М. А. Реформатской, В. И. Иванова, Н. И. Дубровиной. М.: Вагриус, 2008. — 400 с. илл.

лей и поэтому анализ базового рынка $R_{баз}$ включает два непересекающихся временных отрезка: базовый интервал $\tau_{баз}$ и временной отрезок τ_1 .

Ситуация №1 может возникнуть, если объем информации, характеризующий базовый рынок $R_{баз}$ в пределах базового интервала $\tau_{баз}$, окажется недостаточным, чтобы, например, рассчитать статистически надежные значения коэффициентов эластичности. Предполагается, что, если временной отрезок τ_1 будет достаточно продолжительным, то, объединив информацию, характеризующую рынки $R_{баз}$ и R_1 , можно получить объем исходных данных, достаточный для получения статистически надежных расчетных показателей.

Ситуация №2 связана с анализом барьеров входа-выхода на базовом рынке $R_{баз}$. Предположим, что в пределах базового интервала $\tau_{баз}$ не было зафиксировано ни одного случая входа-выхода продавцов базового рынка $R_{баз}$, что, как известно, принято считать признаком наличия высоких рыночных барьеров. Предположим, что, напротив, есть информация о том, что на отрезке времени τ_1 имели место несколько случаев входа-выхода продавцов на рынке R_1 . Наличие такой информации потребует как минимум дополнительного исследования уровня барьеров входа-выхода на базовом рынке $R_{баз}$ в базовый период $\tau_{баз}$.

Ситуация №3 возникает, когда действия покупателя, подпадающие под признаки нарушения антимонопольного законодательства на рынке $R_{баз}$ в период τ_0 , при более глубоком анализе оказываются вынужденной мерой в условиях кратковременных форс-мажорных обстоятельств. Например, предположим, что покупатель, занимающий доминирующее положение на базовом рынке $R_{баз}$, постоянно закупает на этом рынке сырье, из которого он производит продукцию, реализуемую на смежном рынке. Предположим, что на этом смежном рынке в период τ_0 значительно упали спрос и цены, и поэтому данный покупатель был вынуж-

Таблица 4

Средние доли продавцов в объеме рынка в разные временные интервалы

| Крупнейшие продавцы | Средние за период доли продавцов, % | | | | | | Временной отрезок τ_2 |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|------|----------------------------|
| | Временной отрезок τ_1 | Базовый интервал $\tau_{баз}$ | | | | | |
| | | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | Год | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| w_1 | 40,0 | 38,0 | 36,0 | 32,0 | 28,0 | 32,0 | 26,0 |
| w_2 | 12,0 | 14,0 | 16,0 | 20,0 | 24,0 | 19,0 | 26,0 |

ден в течение относительно короткого временного интервала τ_0 значительно снизить цену на сырье, закупаемое на базовом рынке $R_{баз}$. Исключительный характер таких действий покупателя на базовом рынке $R_{баз}$ в период τ_0 можно установить, если имеется информация о его поведении в обычных условиях на рынке R_1 в течение достаточно продолжительного временного отрезка τ_1 .

Наконец, ситуация № 4 возникает, когда выбор относительно короткого временного интервала исследования рынка может существенно осложнить анализ стабильности рыночных долей участников рынка. Эту ситуацию поясняет следующий условный пример¹⁶.

Предположим, что регулятор проводит антимонопольное расследование по признакам злоупотребления доминирующим положением двумя крупнейшими продавцами w_1 и w_2 на базовом рынке $R_{баз}$ в течение базового интервала $\tau_{баз}$.

Предположим, что рынок R_1 , который действовал на отрезке времени τ_1 , и рынок R_2 , который действовал на отрезке времени τ_2 , квазисхожи с базовым рынком $R_{баз}$. При этом временной отрезок τ_1 был продолжительнее базового интервала и закончился раньше, чем начался базовый интервал $\tau_{баз}$:

$$t_{1, \text{кон}} < t_{баз, \text{нач}} \tag{16}$$

Временной отрезок τ_2 также был продолжительнее базового интервала исследова-

ния, но начался после того, как закончился базовый интервал $\tau_{баз}$:

$$t_{баз, \text{кон}} < t_{2, \text{нач}} \tag{17}$$

Предположим, что в пределах каждого из «небазовых» отрезков времени τ_1 и τ_2 доли крупнейших продавцов на рынках R_1 и R_2 практически не менялись. Напротив, в пределах базового интервала $\tau_{баз}$ продолжительностью в 1 год доли этих продавцов существенно изменились (табл. 4). Как показано в табл. 4, отношение доли продавца w_1 к его среднегодовой доле в течение базового интервала постоянно уменьшалось от 118,8% = (38,0% : 32,0%) в 1-м квартале до 87,50% = (28,0% : 32%) в 4-м квартале. Напротив, отношение доли продавца w_2 к его среднегодовой доле в течение базового интервала постоянно увеличивалось от 73,7% = (14,0% : 19,0%) в 1-м квартале, до 126,3 = (24,0% : 19,0%) в 4-м квартале.

Изменения долей продавцов w_1 и w_2 в базовом интервале, составившие суммарно за год соответственно 73,6% = (28,0% : 38,0%) и 171,4% = (24,0% : 14,0%), нельзя признать «малозначительными». Так как нормативное требование малозначительности изменений долей участников рынка в течение базового интервала исследования рынка $\tau_{баз}$ не выполнено, то согласно ст. 5 Закона «О защите конкуренции» этот отрезок времени не может быть принят в качестве временного интервала исследования рынка.

Но если включить в исследование все три временных отрезка, то появляются

¹⁶ Идея примера предложена А. А. Курдиным.

не только основания для подтверждения коллективного доминирования, но и, прямо скажем, определенные признаки сговора и раздела рынка.

О выборе оптимальной продолжительности временного интервала анализа рынка

Согласно п. 2.1 ПОРЯДКА-220 «наименьший временной интервал анализа состояния конкуренции в целях установления доминирующего положения хозяйствующего субъекта должен составлять один год или срок существования товарного рынка, если он составляет менее чем один год».

ПОРЯДОК-220 не содержит прямых ограничений максимальной продолжительности интервала исследования товарного рынка. Однако фактически роль такого ограничения играет нормативное требование неизменности или малозначительности изменений в течение исследуемого интервала относительных долей в объеме рынка всех или части его участников. Это связано с тем, что обычно с увеличением временного интервала увеличивается вероятность появления более-менее значительных изменений долей участников рынка. Поэтому в общем случае требование стабильности долей рынка ограничивает максимальную продолжительность интервала анализа товарного рынка. При этом неоднозначность нормативного требования «малозначительности изменений долей участников рынка в течение исследуемого интервала» влечет за собой неоднозначность выбора регулятором длительности временного интервала анализа товарного рынка.

Метод выбора временных интервалов анализа рынка, предложенный в разделе «Постановка и алгоритм решения задачи выбора временных интервалов анализа рынка» настоящей работы, теоретически позволяет в рамках конкретного антимонопольного расследования однозначно определить набор временных отрезков, из которых может быть сформирована максималь-

ная продолжительность интервала анализа товарного рынка. Однако практическое применение этого метода, как видно из устройства алгоритма, представленного в подразделе «Укрупненная структура задачи», сопряжено с проблемой кратного увеличения объема исходных данных.

Проблема выбора оптимальной продолжительности временного интервала исследования базового рынка в самом общем виде рассматривается в разделе 3.3 «Временной интервал анализа» названной выше коллективной монографии. Справедливо утверждается, что с увеличением продолжительности этого интервала снижается риск принятия регулятором ошибочного решения в рамках соответствующего антимонопольного расследования. Но одновременно растут издержки регулятора и участников базового рынка, необходимые для сбора и обработки информации о состоянии конкуренции на исследуемом рынке. Напротив, с уменьшением продолжительности временного интервала исследования снижаются затраты на сбор и обработку информации, но возрастает риск принятия регулятором ошибочного решения.

В коллективной монографии предлагается считать продолжительность интервала исследования рынка оптимальной, если выполняются следующие два условия:

— увеличение оптимальной продолжительности интервала сопровождается таким приростом затрат на сбор и обработку информации, который не компенсируется снижением экономической оценки риска принятия регулятором ошибочного решения;

— уменьшение оптимальной продолжительности интервала сопровождается таким увеличением экономической оценки риска принятия регулятором ошибочного решения, которое не оправдывает экономию от снижения затрат на сбор и обработку информации.

Однако полагаем, что эти два условия нуждаются в следующем уточнении. Дело

в том, что увеличить продолжительность интервала исследования базового рынка путем «присоединения» к нему временного отрезка τ_1 можно в двух случаях. Либо когда дата окончания временного отрезка τ_1 совпадает с датой начала базового интервала $\tau_{\text{баз}}$, либо когда дата начала временного отрезка τ_1 совпадает с датой окончания базового интервала $\tau_{\text{баз}}$. Однако в общем случае указанные даты могут не совпадать. Кроме того, в общем случае в ретроспективе теоретически могут существовать несколько временных отрезков τ_z ($z = 1, 2, 3, \dots, Z$), в пределах каждого из которых действовал рынок R_z , квазитожественный с базовым рынком $R_{\text{баз}}$.

Поэтому выражение «выбор оптимальной продолжительности интервала исследования базового рынка» следует заменить более точным выражением: выбор оптимального набора (синонимы: списка, перечня) временных отрезков τ_z ($z = 1, 2, 3, \dots, Z$) исследования базового рынка $R_{\text{баз}}$.

Об оценке стабильности базового рынка

Есть основания утверждать, что в материалах ФАС России и судебных органов, связанных с антимонопольными расследованиями, стабильность долей участников рынка в пределах временного интервала анализа рынка либо вовсе не исследуется, либо оценивается так называемыми эвристическими способами, т. е. фактически «на глазок».

Метод определения стабильности базового рынка, изложенный в разделе «Метод оценки стабильности базового рынка», теоретически позволяет доказательно оценить стабильность долей участников базового рынка $R_{\text{баз}}$ в пределах базового интервала $\tau_{\text{баз}}$. Но для этого, как показано в подразделе «Постановка и алгоритм решения задачи», потребуется: (i) «разбить» базовый интервал на несколько временных отрезков; (ii) для каждого из таких отрезков определить характеристики соответствующих рын-

ков; (iii) установить наличие квазисхожести этих рынков; (iv) если эта квазисхожесть обнаружится, то оценить степень стабильности базового рынка.

Маловероятно, что этот доказательный, но трудоемкий метод, требующий к тому же кратного увеличения объема исходных данных, найдет практическое применение.

Однако этот метод можно рассматривать как понятийную модель термина «стабильность базового рынка», которая наглядно показывает, что требование стабильности базового рынка, декларируемое в нормативных актах, фактически не может быть проверено сколько-нибудь доказательным способом.

Заключение

1. В работе исследованы особенности нормативных методов решения двух взаимосвязанных задач, предусмотренных нормативным порядком определения временного интервала анализа рынка в целях установления доминирующего положения хозяйствующего субъекта: а) выбор временных интервалов анализа и б) оценка стабильности рынка. Выделены два недостатка нормативных методов решения этих задач: (i) требование, чтобы все характеристики базового рынка были определены в пределах одного установленного временного интервала; (ii) неоднозначность понятия «малозначительные изменения долей хозяйствующего субъекта».

2. Показано, что малозначительные изменения долей участников рынка не являются однозначным признаком (критерием) стабильности исследуемого рынка применительно к задаче оценки состояния конкуренции на этом рынке.

3. Показано, что сохранение порядка ранжирования крупнейших продавцов (покупателей) не является однозначным признаком (критерием) стабильности исследуемого рынка.

4. Показано, что нормативное требование стабильности исследуемого рынка, которое является одним из условий при определении доминирующего положения хозяйственного субъекта, практически не может быть установлено доказательным методом.

5. Применительно к товарному рынку, на котором действуют один или несколько хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение, предложен принципиально новый подход к выбору временного интервала анализа этого рынка; предлагаемый подход определяет условия, при которых этот интервал может состоять из нескольких отрезков времени.

6. Применительно к товарному рынку, на котором действует один или несколько хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение, предложен принципиально новый подход к оценке стабильности такого рынка; предлагаемый подход обеспечивает однозначность оценок стабильности товарного рынка.

7. Предложены и обоснованы понятийные модели основных экономических терминов, которые используются в постановках и алгоритмах решения задач, рассматриваемых в настоящей работе: «товарный рынок на стороне продавцов»; «квазисхожие рынки на стороне продавцов», «стабильность рынка на стороне продавцов».

Список литературы

1. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 28.12.2013).
2. Приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220 (ред. от 12.03.2013) «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке».
3. Агабеков С. И., Кокурин Д. И., Левина Е. А. Конкуренция на инфраструктурных рынках // Современная конкуренция. 2013. № 4 (40). С. 96–111.
4. Бродский В. А. О некоторых ключевых понятиях антимонопольного законодательства // Экономическая политика. 2010. № 6. С. 124–143.
5. Бродский В. А. Определение границ товарных рынков методом попарного сопоставления // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 23–44.
6. Волков А. В., Светульников С. Г. Методологические проблемы измерения конкуренции // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 54–64.
7. Краткий экономический словарь / под ред. Ю. А. Белика и др., 1987. — 399 с.
8. Налимов В. В. Вероятностная модель языка. О соотношении естественных и искусственных языков. М: Наука, 1979. — 300 с.
9. Радаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления. М. ГУ ВШЭ, 2003. — 328 с.
10. Тимофеев-Ресовский Н. В. Воспоминания. М.: Вагриус, 2008. — 400 с.
11. Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства: эмпирические оценки и пути развития. М.: МАКС Пресс, 2014. — 216 с.

References

1. Federal'nyj zakon ot 26.07.2006 № 135-FZ «O zaschite konkurencii» (red ot 28.12.2013). (The Federal law from g. № 135-FZ «On competition protection» (as amended on 28.12.2013)).
2. Prikaz FAS Rossii ot 28.04.2010 г. № 220 (red. ot 12.03.2013) «Ob utverzhdenii Porjadka provedenija analiza sostojanija konkurencii na tovarnom rynke» (The order of the FAS of Russia from g. no 220 (as amended on 12.03.2013) «On approval of Procedure for conducting of analysis of competition on product market»).
3. Agabekov S. I., Kokurin D. I., Levina E. A. Konkurencija na infrastruktturnyh rynkah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 96–111.
4. Brodskij V. A. O nekotorykh ključevykh ponyatijakh antinopol'nogo zakonodatel'stva (On some Key concepts of antitrust law). *Economic Policy*, 2010, no. 6, pp. 124–143.
5. Brodskij V. A. Opredelenie granits tovarnykh rynkov metodom poparnogo sopostavlenija (Defining the boundaries of product markets by pairwise comparisons). *Modern competition*, 2013, no. 1 (37), pp. 23–44.

6. *Ekonomichesky analiz v primenenii norm anti-monopolnogo zakonodatelstva: empiricheskie otsenki i puti razvitija*. M.: MAKS Press, 2014. 216 p.
7. *Kratkij ekonomicheskij slovar*. Edited red-ua Byelik and others. M., Politizdat, 1987. 399 p.
8. Nalimov V. V. *Veroyatnostnaja model' jazyka. O sootnoshchenii estestvennykh i iskusstvennykh jazykov* (Probabilistic model of the language. The ratio of natural and artificial languages). M.: Science, 1979. 300 p.
9. Radaev V. V. *Sotsiologija rynkov: k formirovaniju novogo napravlenija (Sociology of markets: a new direction)*. M.: SU HSE, 2003. 328 p.
10. Timofeev-Resovskij N. V. *Vospominanija*. M.: Vagrius, 2008. 400 p.
11. Volkov A.V., Svetun'kov S.G. Metodologicheskie problemy izmerenija konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, № 6 (42), pp. 54–64.

V. Brodsky, Dr of Technical Sciences, Deputy Director Planning-economic department in «Mechel», Moscow, victor.brodsky@mechel.com

THE CHOICE OF TIME INTERVALS FOR THE PRODUCT MARKET ANALYSIS

The article discusses the problem of choosing time interval for the product market analysis for the purposes of antitrust investigations.

Decisions of the Antimonopoly body in cases concerning violations of the Antimonopoly legislation in some cases depend significantly on time frame choice for the analysis of the product market.

The current Antimonopoly legislation clauses concerning the issue have two drawbacks.

The first drawback is ambiguity of the wording “ insignificance of the market participants share change within the interval analysis».The second is the requirement that all parameters of the market correspond with the same time interval

The objective of this article is to propose and explain an algorithm of selecting multiple time intervals for the product market analysis, which would allow to eliminate regulatory drawbacks. The main idea of the proposed algorithm is as follows. Product market analysis, which is the object of antitrust investigation, may span multiple time intervals, if within each of these intervals parameters that allow for distinguishing the given market from all other markets remain unchanged.

Implementation of this idea is based on the conceptual model of the product market that embraces several key parameters of the market. This conceptual model enables comparison of the market that existed in a particular time interval and was an object of the antitrust investigation with another market, which also existed in past, but at a different time period.

If the conceptual models of the two markets coincide it is suggested the market analysis should include both time intervals. In theory, there may be several such time intervals.

Based on the conceptual model of the market a fundamentally new method to assess stability of participants' market shares over time was elaborated.

This method eliminates inherent ambiguity of “ insignificance of the market participants share change within the interval analysis» clause.

The final part of the article discusses a number of interrelated issues: necessity to include several time intervals in the base market analysis, different interpretations of the «optimal duration of the market analysis period», conceptual model advantages as opposed to the verbal market model, practical applicability of the proposed method to assess stability of participants' market shares.

Keywords: antitrust investigation; commodity market; time interval for competition analysis; market share stability; conceptual models.

Морозова Н. А., канд. юрид. наук, доцент кафедры конституционного, административного и муниципального права Юридического института Сибирского федерального университета; судья Третьего арбитражного апелляционного суда, г. Красноярск, nastily@narod.ru

ОСОБЕННОСТИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НАРУШЕНИЕ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

В статье исследуется вопрос об особенностях административной ответственности за нарушения антимонопольного законодательства. Отмечается, что регулирование ответственности за указанные нарушения в Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях имеет ряд существенных отличий от общих правил привлечения к ответственности за все иные административные правонарушения (размеры применяемых санкций, срок привлечения к ответственности, правила исчисления штрафов и учета обстоятельств, влияющих на наказание, и иные). В связи с этим делается вывод, что административная ответственность за нарушения антимонопольного законодательства может быть выделена в отдельный подынститут и обособлена от административной ответственности.

Ключевые слова: административная ответственность, антимонопольное законодательство.

В настоящей статье предлагается осмыслить опыт привлечения к административной ответственности за нарушение антимонопольного законодательства.

Представляется, что ответственность за нарушение антимонопольного законодательства в том виде, в котором она закреплена в действующем Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ), является самостоятельным и самодостаточным видом публичной ответственности, заслуживающим отдельного правового регулирования, а соответствующие нормы должны быть исключены из КоАП РФ.

К данному выводу можно прийти, анализируя нормы права и практику их применения.

Признавая правильность всех доводов об отсутствии необходимости увеличения числа видов юридической ответственности, соглашаясь во всеми авторами¹, тем не менее стоит принимать во внимание, что включение в законодательство об админи-

¹ См, напр., об этом: *Серков П. П.* Административная ответственность в российском праве: современное осмысление и новые подходы: монография. М.: Норма, Инфра-М, 2012 (§ 4 главы 4); *Витрук Н. В.* Общая теория юридической ответственности. 2-е изд., исправленное и доп. М.: НОРМА, 2009 (Глава 4); *Хаменушко И. В.* О правовой природе финансовых санкций // *Юридический мир.* 1997. №2. С. 46–50; *Кролис Л.* Административная ответственность за нарушения налогового законодательства: автореферат канд. дис. — Екатеринбург, 1996. С. 13; *Старилов Ю. Н.* Нарушения налогового законодательства и юридическая ответственность. Воронеж, 1995. С. 49–52.

стративной ответственности очень специфических, обладающих яркими особенностями отдельных подынститутов — ответственности в каких-либо областях, диктующих необходимость изменения общих принципов назначения наказаний или производства по делам об административных правонарушениях — растягивает, размывает институт административной ответственности, и он утрачивает целостность и внутреннюю логику, понятную правоприменителю.

Именно это и происходит в настоящее время с административной ответственностью, в которую «втиснута» ответственность за нарушения антимонопольного законодательства.

Особый вид публичной ответственности

Уголовная ответственность для юридических лиц за нарушения антимонопольного законодательства отсутствует, административная же, применяемая к ним за эти нарушения, настолько своеобразна и обладает таким числом отличий от ответственности за иные правонарушения, что является по сути самостоятельным видом ответственности.

Можно выделить особые признаки, позволяющие утверждать, что ответственность за нарушение антимонопольного законодательства — не часть законодательства об административной ответственности, а самостоятельный институт — публичная ответственность за нарушение антимонопольного законодательства.

Статьи 14.9, 14.31, 14.31.1, 14.31.2, 14.32, 14.33 КоАП РФ охраняют особую группу общественных отношений — которые связаны с защитой конкуренции, и в которых участвуют юридические лица, органы власти, государственные внебюджетные фонды, Центральный банк Российской Федерации, физические лица, индивидуальные предприниматели.

Ответственность за невыполнение в срок законного предписания органа власти

Безусловно, верно утверждение, что только особенная сфера охраняемых отношений не позволяет говорить о самостоятельном виде ответственности. Вместе с тем такая обособленность охраняемых общественных отношений влияет и на то, что нормы, которые их охраняют, не соприкасаются с иными нормами, включенными в КоАП РФ, существуют в виде отдельных особых составов. Этот эффект особенно заметен, например, при анализе ст. 19.5 КоАП РФ, в целом устанавливающей ответственность за невыполнение в срок законного предписания (постановления, представления, решения) органа (должностного лица), осуществляющего государственный надзор (контроль).

В данной статье в части 1 определяется ответственность за невыполнение в установленный срок акта органа, осуществляющего государственный надзор (контроль), об устранении нарушений законодательства — эта норма рассчитана на применение к предписаниям всех органов, осуществление контрольных функций, кроме указанных далее в статье. В остальных частях статьи (2, 3–21) содержатся указания об ответственности за неисполнение предписания разных органов, осуществляющих контроль и надзор в отдельных сферах. При этом, как видно из анализа норм, ответственность устанавливается именно за невыполнение указаний органа, независимо от их содержания.

И только для охраны антимонопольных отношений статья содержит специальные нормы, устанавливающие ответственность за неисполнение каждого вида акта, содержащего властное предписание антимонопольного органа.

В части 2.1 говорится об ответственности за невыполнение в установленный срок решения, предписания о прекращении ограничивающих конкуренцию соглашений и (или)

согласованных действий и совершении действий, направленных на обеспечение конкуренции, или выданного при осуществлении контроля над использованием государственной или муниципальной преференции решения.

В части 2.2 устанавливается ответственность за невыполнение в установленный срок решения, предписания о прекращении злоупотребления хозяйствующим субъектом доминирующим положением на товарном рынке.

В части 2.3 содержится указание на ответственность за невыполнение требования о прекращении нарушения правил недискриминационного доступа к товарам (работам, услугам) или выданного при осуществлении государственного контроля над экономической концентрацией законного решения, предписания.

Согласно части 2.4 невыполнение в установленный срок решения, предписания о прекращении нарушения законодательства о рекламе или об отмене либо изменении противоречащего законодательству Российской Федерации о рекламе акта органа власти влечет ответственность, а части 2.5 — за невыполнение в установленный срок решения, предписания о прекращении недобросовестной конкуренции.

В части 2.6 устанавливается ответственность за невыполнение всех иных решений и предписаний.

Кроме того, в части 2.7 указано на ответственность за неисполнение предписания об отмене либо изменении противоречащего законодательству об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации акта и (или) о прекращении действий (бездействия).

То есть именно по отношению к актам антимонопольных органов законодатель решил дифференцировать ответственность по каждому виду предписания, подчеркнув тем самым важность этих актов для регулирования общественных отношений и одновременно изменив общий принцип конструирования статьи, изменив логику ее изложения.

Ответственность за непредставление сведений в органы власти

Аналогичным образом составлена ст. 19.8 КоАП РФ. В части 2 этой статьи устанавливается ответственность за непредставление в органы регулирования естественных монополий или органы, уполномоченные в области экспортного контроля, сведений (информации). То есть за посягательство на порядок управления в виде непредставления сведений (информации) в органы регулирования естественных монополий или органы, уполномоченные в области экспортного контроля, ответственность устанавливается одной нормой и без дифференциации в зависимости от вида или объема информации.

В то же время ответственность за непредставление информации/сведений /ходатайств в органы, осуществляющие контроль над конкуренцией, дифференцируется в зависимости от вида информации.

В части 1 устанавливается ответственность за непредставление ходатайств и уведомлений (заявлений) в органы регулирования естественных монополий; в части 3 — за непредставление в антимонопольный орган ходатайств; в части 4 — уведомлений; в части 5 — сведений (информации), а в части 6 — непредставление сведений (информации), предусмотренных законодательством о рекламе; в части 7 сказано об ответственности за непредставление сведений (информации), необходимых для расчета размера административного штрафа; в части 8 установлена отдельно ответственность за предоставление в антимонопольный орган заведомо недостоверных сведений (информации), необходимых для расчета размера административного штрафа, если об этом стало известно после наложения такого административного штрафа.

Таким образом, по каким-то причинам законодатель обособляет именно эти наруше-

ния, меняя ради них логику конструирования норм.

В тех же случаях, когда законодатель объединяет ответственность за нарушение антимонопольного законодательства с ответственностью за нарушения в иных сферах, это объединение не имеет внутренней логики и диктуется, похоже, одновременно внесением изменений в КоАП РФ и общим размером санкции². Ярким примером является ст. 19.8.1, в которой устанавливается ответственность за непредставление сведений или предоставление заведомо ложных сведений о своей деятельности субъектами естественных монополий и (или) организациями коммунального комплекса. Законодательство, регулирующее деятельность естественных монополий и организаций коммунального комплекса, является различным.

Административная ответственность органов власти

В целом субъектами административной ответственности являются не только юридические и физические лица, но и органы власти, местного самоуправления. Как представляется, органы государственной власти и органы местного самоуправления должны быть исключены из числа субъектов административной ответственности³. Но именно за нарушения антимонопольного законодательства их ответственность как самостоятельных субъектов следовало бы сохранить.

Размеры штрафов

Безусловный «стержень», «костяк» ответственности за нарушение антимоно-

² См. пояснительную записку «К проекту Федерального закона «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (Паспорт проекта Федерального закона № 107234–5).

³ См.: Морозова Н. А. О целесообразности привлечения к административной ответственности органов государственной власти и органов местного самоуправления // Российский юридический журнал. 2014. № 1.

польного законодательства как особого вида публичной ответственности, образуют ст. 14.9, 14.31, 14.31.1, 14.31.2, 14.32, 14.33 указанного Кодекса.

Обращают на себя внимание санкции, предусмотренные настоящими статьями, а именно размеры штрафов. В том случае, когда они установлены в фиксированном размере, санкция статьи предусматривает штраф в максимальном размере из возможного для юридических лиц (часть 1 ст. 14.31, ст. 14.31.1, часть 1 ст. 14.31.2, часть 2 ст. 14.32.3 КоАП РФ).

Кроме того, ст. 14.31 и 14.32.3 и 14.33 КоАП РФ устанавливают штраф для юридических лиц в процентном отношении к размеру выручки. Применение данных норм на практике приводит к назначению штрафов в гигантских размерах⁴.

В связи с этим следует вспомнить, что административная ответственность наступает за правонарушения, которые теоретически характеризуются меньшей степенью общественной опасности, чем уголовные преступления, и соответственно, наказания за них должны быть меньше уголовных наказаний. На это указывал Конституционный Суд Российской Федерации⁵, данный вывод следует из всей логики конструкции административной ответственности как предуголовной⁶.

⁴ См., например: дело № А74-5365/2012. URL: www.kad.arbitr.ru (дата обращения — 13.03.2014) — штраф 34 507 424 рубля 82 копейки; дело № А74-5327/2012. URL: www.kad.arbitr.ru (дата обращения — 13.03.2014) — штраф 34 507 424 рубля 82 копейки.

⁵ Постановление Конституционного Суда РФ от 16.06.2009 № 9-П // Российская газета. 2009. № 121.

⁶ Кислухин А. В. Виды юридической ответственности: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2002. С. 9; Якуба О. М. Административная ответственность. М., 1972. С. 43; Уголовное право России. Общая часть: учебник / С. А. Балеев, Б. С. Волков, Л. Л. Кругликов и др.; под ред. Ф. Р. Сундурова, И. А. Тарханова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2009; Дугенец А. С. Рецензия на диссертацию Анатолия Вадимовича Кирина «Теория административно-деликтного права» // Административное право и процесс. 2013. № 5. С. 76–78.

Однако, по мнению автора, это не значит, что следует отрицать высокую степень общественной опасности нарушений антимонопольного законодательства и снижать размер санкций. Это означает только то, что в отсутствие уголовной ответственности юридических лиц и при несоответствии ответственности за нарушения антимонопольного законодательства признакам административной ответственности ее следует считать самостоятельным видом ответственности, обособленность которой выражается и в размерах санкций, что объясняется крайней важностью для государства охраняемых ею отношений.

Именно в связи с назначением административных наказаний за нарушения антимонопольного законодательства Конституционный Суд РФ впервые сформулировал возможность назначения административного наказания ниже размера, установленного законодателем⁷. Однако принцип невозможности снижения наказания «ниже низшего» предела всегда считался основополагающим для административной ответственности, на недопустимость отступления от которого многократно указывалось как в литературе, так и в судебной практике⁸. Несомненно, в отношении штрафов за нарушение антимонопольного законодательства возможность отступления от принципа «не ниже низшего» является

оправданной⁹, но надо отметить, что допущение отступления от этого принципа негативно влияет на реализацию принципа законности.

Сроки привлечения к ответственности

Следующей особенностью ответственности за нарушения антимонопольного законодательства является длительность сроков для привлечения к ответственности в сравнении с иными административными правонарушениями и даже уголовными преступлениями.

Никакая общественная опасность деяния, до тех пор, пока оно считается административным правонарушением, не может оправдывать удлинение срока для привлечения к ответственности сверх сроков, в которые возможно привлечение к уголовной ответственности за схожее деяние.

Согласно правовой позиции Конституционного Суда Российской Федерации, выраженной в постановлении от 13 июля 2010 г. № 15-П, сроки давности привлечения к административной ответственности не могут быть больше минимальных сроков давности привлечения к уголовной ответственности и должны иметь не зависящее от каких-либо юридических фактов календарное исчисление.

Исходя из действующего правового регулирования возможны ситуации, когда срок привлечения лица к административной ответственности является более длительным, чем срок привлечения к уголовной ответственности за проступки, посягающие на тот же родовой объект.

⁷ Постановление Конституционного Суда РФ от 17.01.2013 № 1-П.

⁸ См. *Витрук Н. В.* Общая теория юридической ответственности. М.: НОРМА, 2009; *Максимов И. В.* Административные наказания. М.: Норма, 2009; *Гришаев А. Н.* Содержание принципа законности на стадии назначения административного наказания // Административное право и процесс. 2007. № 2. См. также: Обзор законодательства и судебной практики Верховного Суда РФ за III квартал 2003 г., утв. постановлением Президиума Верховного Суда РФ от 3 и 24 декабря 2003 г.; Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 27 января 2003 г. № 2 «О некоторых вопросах, связанных с введением в действие Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях».

⁹ См. об этом, например: *Загрявко Д.* И ниже нижнего возможно // ЭЖ-Юрист. 2013. № 14. С. 7; *Гришаев А. Н.* Содержание принципа законности на стадии назначения административного наказания // Административное право и процесс. 2007. № 2; *Гаджиев Г. А.* Конституционные основы юридической ответственности и конституционно-правовая ответственность // Журнал российского права. 2014. № 1. С. 7–15.

Согласно части 6 ст. 4.5 Кодекса срок давности привлечения к административной ответственности за административные правонарушения, предусмотренные, в частности, ст. 14.9 КоАП РФ, начинается со дня вступления в силу решения комиссии антимонопольного органа, которым установлен факт нарушения антимонопольного законодательства Российской Федерации, и составляет 1 год. Срок же рассмотрения дела комиссией — до 3 лет. Таким образом, давность привлечения к административной ответственности может быть даже больше, чем давность привлечения к ответственности уголовной.

Вместе с тем в определениях от 02.11.2011 № 1570-О-О¹⁰, от 02.12.2013 № 1909-О¹¹ Конституционный Суд Российской Федерации указал, что соответствующие законоположения не содержат неопределенности и не могут расцениваться как недопустимо ограничивающие конституционные права и свободы граждан.

Данная проблема представляется очень сложной и спорной¹² и должна быть предметом отдельного внимательного изучения, но в рамках настоящей статьи эта проблема поднята для того, чтобы продемонстрировать, насколько существенно нормы об ответственности за нарушения антимонопольного законодательства, будучи закрепленными в тексте КоАП РФ, отличаются от общего правового регулирования административной ответственности.

¹⁰ Определение Конституционного Суда РФ от 02.11.2011 № 1570-О-О.

¹¹ Определение Конституционного Суда РФ от 02.12.2013 № 1909-О.

¹² См., например: *Тарибо Е.* Ответственность за антимонопольные нарушения: судебно-конституционное измерение // *Конкуренция и право.* 2012. № 5. С. 5–11; *Ражков Р. А., Морозова Н. А.* О конституционности положений КоАП РФ о сроке давности привлечения к административной ответственности за нарушения в сфере антимонопольного законодательства // *Арбитражный и гражданский процесс.* 2013. № 12. С. 42–50.

Обстоятельства, смягчающие и отягчающие ответственность

Возвращаясь к особенностям назначения наказаний за нарушения антимонопольного законодательства, следует еще раз подчеркнуть, что они отличаются от общих правил назначения наказаний за административные правонарушения в соответствии с КоАП РФ.

В примечаниях к ст. 14.31 и 14.32 КоАП РФ присутствуют правила, отличающиеся от регулирования этих же вопросов в Общей части КоАП РФ.

Так, в п. 2 примечания к ст. 14.31 КоАП РФ указано, что при назначении административного наказания за совершение административного правонарушения, предусмотренного настоящей статьей либо ст. 14.31.1, 14.31.2 или 14.33 настоящего Кодекса, в отношении юридического лица учитываются обстоятельства, смягчающие административную ответственность, предусмотренную п. 2–7 части 1 ст. 4.2 настоящего Кодекса.

Но ст. 4.2 КоАП РФ не содержит никаких ограничений на применение смягчающих ответственность обстоятельств в зависимости от субъекта, судебная практика свидетельствует, что обстоятельство «раскаяние лица, совершившего административное правонарушение» (п. 1 части 1 ст. 4.2 КоАП РФ, который, согласно примечанию, не может быть учтен) применяется и к юридическим лицам¹³ — поэтому исключение этого обстоятельства из перечня смягчающих административную ответственность на нарушение антимонопольного законодательства представляется спорным.

Пункт 3 примечания к ст. 14.32 КоАП РФ, кроме того, указывает на возможность применения иных обстоятельств, смягчающих административную ответственность:

1) лицо, совершившее административное правонарушение, не является организа-

¹³ Дело № А65-2045/2013. URL: www.kad.arbitr.ru.

тором ограничивающих конкуренцию соглашения или согласованных действий и (или) получило обязательные для исполнения указания участвовать в них;

2) лицо, совершившее административное правонарушение, не приступило к исполнению заключенного им ограничивающего конкуренцию соглашения.

По поводу этих формулировок хотелось бы высказаться отдельно. Они не просто выпадают из общей доктрины административной ответственности, они ей прямо противоречат.

Административная ответственность наступает только за оконченное правонарушение и не наступает за приготовление или покушение на него. Данное положение является аксиомой административной ответственности. Вместе с тем, указывая на ситуацию, когда лицо, совершившее административное правонарушение, не приступило к исполнению заключенного им ограничивающего конкуренцию соглашения, законодатель, по сути, закладывает почву для установления ответственности за посягательство на правонарушение.

КоАП РФ не содержит понятия «организатор правонарушения», равно как и указания на иные формы соучастия, а также процессуального механизма выяснения соучастия. Однако, несмотря на это, в примечании к одной отдельно взятой статье КоАП РФ содержится указание на необходимость установления этих обстоятельств, в этой же статье говорится о выступлении в качестве «организатора» — но уже как об отягчающем ответственность обстоятельстве. В ст. 14.32 КоАП РФ, кстати, используется термин «группа лиц», для чего ни Особенная часть КоАП РФ, ни доктрина административного права теоретических предпосылок не содержат.

Кроме того, неясно при таком императивном указании на ограниченность списка, подлежит ли применению часть 2 ст. 4.2 КоАП РФ, согласно которой судья, орган, должностное лицо, рассматривающие де-

ло об административном правонарушении, могут признать смягчающими обстоятельства, не указанные в настоящем Кодексе или в законах субъектов Российской Федерации об административных правонарушениях¹⁴.

Примечания к названным статьям содержат также и указание на то, что при назначении административного наказания в отношении юридического лица учитываются в качестве отягчающих ответственность обстоятельств только предусмотренные п. 1 и 2 части 1 ст. 4.3 Кодекса. Это «продолжение противоправного поведения, несмотря на требование уполномоченных на то лиц прекратить его» и «повторное совершение однородного административного правонарушения». Однако, как было сказано, нормы Общей части не содержат правовых оснований для таких ограничений.

Кроме того, ст. 14.31 КоАП РФ дополняет перечень отягчающих обстоятельств, для обоснования возможности чего в ст. 4.3 КоАП РФ внесена часть 3, согласно которой настоящим Кодексом могут быть предусмотрены иные обстоятельства, отягчающие административную ответственность, или особенности их учета за совершение отдельных административных правонарушений.

Надо отметить, что больше нигде в Особенной части КоАП РФ дополнительного перечня отягчающих обстоятельств нет, т. е. основополагающая норма Общей части была изменена и утратила свою императивность и конкретность ради одной-единственной группы правонарушений — а именно нарушений антимонопольного законодательства.

В перечень дополнительных отягчающих ответственность обстоятельств вошли следующие:

1) совершение длящегося административного правонарушения, продолжительность которого превышает один год;

¹⁴ Судебная практика свидетельствует, что суды признают смягчающими и иные обстоятельства: Постановление ФАС Центрального округа от 30.05.2012 по делу № А14-9663/2011.

2) причинение в результате совершения административного правонарушения ущерба гражданам, организациям или государству в размере более одного миллиона рублей либо извлечение в результате совершения административного правонарушения дохода в размере более пяти миллионов рублей;

3) совершение административного правонарушения, предусмотренного частью 7 ст. 19.8 настоящего Кодекса, если за это административное правонарушение лицо уже подверглось административному наказанию, по которому не истек срок, предусмотренный ст. 4.6 настоящего Кодекса. Данное обстоятельство может быть применено только к тому административному правонарушению, в рамках дела о котором были истребованы сведения (информация), необходимые для расчета размера административного штрафа.

Надо сказать, что антимонопольные нарушения — не единственные, которые могут длиться более года; «особо крупный» размер ущерба — категория, ранее в законодательстве об административной ответственности в качестве отягчающего ответственность обстоятельства не встречавшаяся, а служившая основой для отграничения уголовной и административной ответственности; «повторность» как отягчающее ответственность обстоятельство уже имеется в тексте Кодекса, необходимость в наличии «квалифицированной» повторности представляется спорной.

Исчисление штрафов

Интерес представляют арифметические правила исчисления штрафов, указанные в части 4 примечания к ст. 14.31. Приведенная в названной норме формула, несмотря на ее громоздкость, является логичной, однако эти обстоятельства не отменяют того, что часть 1 ст. 4.1 КоАП РФ не содержит указания на дополнительные основания для ограничения усмотрения правоприменителя, а часть 3 названной статьи говорит, что при назначении административного наказа-

ния юридическому лицу учитываются еще характер совершенного им административного правонарушения, имущественное и финансовое положение юридического лица. Предложенная же в ст. 14.31 КоАП РФ схема не подразумевает учета никаких иных обстоятельств, кроме смягчающих и отягчающих, и формирования на основе их арифметически выверенного результата.

Обстоятельства, исключающие ответственность

Пункт 1 примечания к ст. 14.32 предлагает дополнительный перечень обстоятельств, исключающих административную ответственность.

Лицо (группа лиц), добровольно заявившее в антимонопольный орган о заключении им недопустимого в соответствии с антимонопольным законодательством Российской Федерации соглашения или об осуществлении недопустимых согласованных действий, освобождается от административной ответственности при выполнении в совокупности следующих условий:

— на момент обращения лица с заявлением антимонопольный орган не располагал соответствующими сведениями и документами о совершенном административном правонарушении;

— лицо отказалось от участия или дальнейшего участия в соглашении либо от осуществления или дальнейшего осуществления согласованных действий;

— представленные сведения и документы являются достаточными для установления события административного правонарушения.

Освобождению от административной ответственности подлежит лицо, первым выполнившее все условия, предусмотренные настоящим примечанием. Не подлежит рассмотрению заявление, поданное одновременно от имени нескольких лиц.

Интересен факт появления «явки с повинной» как обстоятельства, исключающего ответственность для одной группы субъек-

тов, и отсутствия такой возможности избирать наказания для всех других.

При этом в п. 3 части 1 ст. 4.2 КоАП РФ указывается на «добровольное сообщение лицом» как на смягчающее ответственность обстоятельство, а не исключающее ее.

Процедуры возбуждения и подготовки дела

Следующей особенностью дел о привлечении к ответственности за нарушения антимонопольного законодательства, которую невозможно не заметить и обойти вниманием, является процедура возбуждения и подготовки к рассмотрению таких дел.

По сути, помимо предусмотренных КоАП РФ стадий и этапов (обнаружение правонарушения — возбуждение дела — административное расследование — составление протокола), возникает дополнительная стадия — рассмотрение комиссией антимонопольного органа дела о нарушении антимонопольного законодательства.

Безусловно, нельзя говорить о включении данной процедуры в производство по делу об административном правонарушении — такое утверждение противоречило бы и теории административно-юрисдикционного процесса, и КоАП РФ, согласно части 1.2 ст. 28.1 которого принимается во внимание только результат рассмотрения дела комиссией (решения, которым установлен факт нарушения антимонопольного законодательства) как повод к возбуждению дел об административных правонарушениях. Однако одна процедура перетекает в другую, и производство по делу об административном правонарушении в полной мере использует юридические результаты расследования и рассмотрения (решение комиссии) по делу о нарушении антимонопольного законодательства¹⁵. Соответствен-

¹⁵ Рекомендации Научно-консультативного совета при Федеральном арбитражном суде Восточно-Сибирского округа от 21 июня 2013 года. URL: <http://pravo.ru/news/view/102390/> (дата обра-

но, разделенные законодательно, эти процедуры явно взаимосвязаны и должны рассцениваться правоприменителем как система последовательных стадий. В таком случае логично было бы придать этой преемственности официальный статус и объединить в одном акте.

Подведомственность дел

Еще одной интересной особенностью производства по делам об административных правонарушениях является то, что почти за все нарушения, связанные с антимонопольным законодательством, к ответственности привлекают арбитражные суды.

Устанавливая общее правило отнесения дел об административных правонарушениях к подведомственности арбитражных судов, часть 3 ст. 23.1 КоАП РФ использует субъектный критерий (нарушения, совершенные юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями), что соответствует специфике и целям арбитражного судопроизводства.

Но дела об административных правонарушениях, предусмотренных ст. 14.9, 14.31, 14.31.1, 14.31.2, 14.32, 14.33, арбитражные суды рассматривают независимо от того, кого привлекают к ответственности. Опять ради одной конкретно взятой группы правонарушений в отдельной сфере общественных отношений сделано исключение из общего правила, ломающее логичную схему определения подведомственности дел.

Надо сказать, что рассмотрение дел о привлечении к административной ответственности арбитражными судами в рамках параграфа 1 главы 25 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации существенно отличается от той процедуры, которая указана в КоАП РФ и в соответствии с которой эти дела рассматривают

щения — 14.03.2014); http://fasvso.arbitr.ru/data/867/rekomendacii_nauchno_konsul_tativnogo_soveta_pri_federal_nom_arbitrajnom_sude_vostochno_sibirskogo_okruga_21.06.2013.pdf (дата обращения — 14.03.2014).

как органы административной юрисдикции, так и суды общей юрисдикции.

Это еще более отделяет производство по делам о привлечении к административной ответственности за нарушения антимонопольного законодательства от производства по остальной части административных правонарушений.

Заключение

Все сказанное в совокупности свидетельствует о полном обособлении ответственности за антимонопольные нарушения от административной ответственности в целом.

В данном случае следует признать, что объективно сложились такие условия, когда ответственность за нарушения антимонопольного законодательства следует признать самостоятельным видом публичной ответственности — не могущей быть административной в силу всего вышесказанного и не могущей быть уголовной в силу отсутствия уголовной ответственности юридических лиц — и обособить ее законодательно, прекратив таким образом разрушение внутренней целостности института административной ответственности, и так претерпевшего немалые изменения.

Такое обособление могло бы решить и целый ряд практических задач. Например, полное отнесение дел о нарушениях антимонопольного законодательства к компетенции арбитражных судов прекратило бы споры о подведомственности в данной области, позволило бы избежать казусов, когда, например, дело о привлечении мэра города к ответственности по ст. 14.9 КоАП РФ подведомственно арбитражным судам, а дело об оспаривании постановления антимонопольного органа о привлечении к ответственности этого же мэра — нет¹⁶.

¹⁶ Например, см. дела № А69-818/2012 и № А33-9267/2013. URL: www.kad.arbitr.ru (дата обращения 16.03.2014).

Кроме того, у законодателя отпала бы необходимость решать задачу по согласованию двух разных отраслей — адаптации конструкций антимонопольного законодательства под логику и основные конструкции КоАП РФ, и наоборот, не было бы надобности расширять и изменять механизмы КоАП РФ таким образом, чтобы охватить и эту сферу законодательства в качестве объекта защиты. Не было бы проблемы необходимости унификации терминологии и теоретических конструкций (можно вспомнить того же «организатора» или «группу лиц»). Возникает возможность большей дифференциации норм об ответственности за нарушения антимонопольного законодательства. Можно было бы прекратить сложившуюся практику разделения процесса привлечения к ответственности на две части — сначала установление правонарушителя, объективной стороны и обстоятельства совершения нарушения — на стадии рассмотрения дела комиссией, а затем только субъективной и обстоятельств, влияющих на размер наказания — на стадии производства по делу об административном правонарушении, и унифицировать и сократить количество стадий, повысив тем самым эффективность и предсказуемость результата рассмотрения дел.

Второй вариант — исключение из текста КоАП РФ норм, представляющих собой исключения из общих правил и принципов административной ответственности, закрепляющих особенности ответственности за нарушения антимонопольного законодательства, и возвращение таким образом к большему или меньшему внутреннему единству административной ответственности как института административного права, представляется не очень удачным. Минусом этого варианта является утрата дифференциации норм и тонкой настройки законодательства, позволяющих в полной мере учитывать особенности материальных правоотношений, защищаемых мерами административной ответственности.

Список литературы

1. *Берсенева Т.* КоАП не надо раздвоить? URL: http://pravo.ru/court_report/view/102399/ (по состоянию 12.03.2014).
2. *Витрук Н. В.* Общая теория юридической ответственности. 2-е изд., исправленное и доп. М.: НОРМА, 2009.
3. *Гаджиев Г. А.* Конституционные основы юридической ответственности и конституционно-правовая ответственность // Журнал российского права. 2014. № 1. С. 7–15.
4. *Гришаев А. Н.* Содержание принципа законности на стадии назначения административного наказания // Административное право и процесс. 2007. № 2.
5. *Дугенец А. С.* Рецензия на диссертацию Анатолия Вадимовича Кирина «Теория административно-деликтного права» // Административное право и процесс. 2013. № 5. С. 76–78.
6. *Загрявко Д.* И ниже нижнего возможно // ЭЖ-Юрист. 2013. № 14. С. 7.
7. *Кислухин А. В.* Виды юридической ответственности: автореферат дис. ... канд. юрид. наук. М., 2002.
8. *Кролис Л.* Административная ответственность за нарушения налогового законодательства: автореферат дис. ... канд. юрид. наук. Екатеринбург, 1996.
9. *Лобода А. Е.* Проблемы антимонопольного регулирования: административно-правовой аспект. // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 48–53.
10. *Максимов И. В.* Административные наказания. М.: Норма, 2009.
11. *Морозова Н. А.* О целесообразности привлечения к административной ответственности органов государственной власти и органов местного самоуправления // Российский юридический журнал. 2014. № 1.
12. *Писенко К. А.* Правовые проблемы использования меры взыскания в бюджет незаконного дохода в системе государственного антимонопольного контроля в Российской Федерации // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 53–64.
13. *Ражков Р. А., Морозова Н. А.* О конституционности положений КоАП РФ о сроке давности привлечения к административной ответственности за нарушения в сфере антимонопольного законодательства // Арбитражный и гражданский процесс. 2013. № 12. С. 42–50.
14. *Серков П. П.* Административная ответственность в российском праве: современное осмысление и новые подходы: монография. М.: Норма; Инфра-М, 2012.
15. *Старилов Ю. Н.* Нарушения налогового законодательства и юридическая ответственность. Воронеж, 1995.
16. *Тарибо Е.* Ответственность за антимонопольные нарушения: судебно-конституционное измерение // Конкуренция и право. 2012. № 5. С. 5–11.
17. Уголовное право России. Общая часть: учебник / С. А. Балеев, Б. С. Волков, Л. Л. Кругликов и др.; под ред. Ф. Р. Сундурова, И. А. Тарханова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2009.
18. *Хаменушко И. В.* О правовой природе финансовых санкций // Юридический мир. 1997. № 2. С. 46–50.
19. *Шайхеев Т. И.* О некоторых категориях конкурентного (антимонопольного) права // Современная конкуренция. 2012. № 3 (33). С. 15–24.
20. *Якуба О. М.* Административная ответственность. М., 1972. С. 43.

References

1. Berseneva T. KoAP ne nado razdvoit? URL: http://pravo.ru/court_report/view/102399/.
2. Vitruk N. V. *Obshchaya teoriya yuridicheskoy otvetstvennosti*. 2-th edition. M.: NORMA, 2009.
3. Gadzhiev G. A. *Konstitutsionnye osnovi yuridicheskoy otvetstvennosti i konstitutsionno-pravovaya otvetstvennost*. *Zhurnal rossiyskogo prava*, 2014, no. 1, pp. 7–15.
4. Grishaev A. N. *Soderzhanie printsipa zakonnosti na stadia naznacheniay administrativnogo nakazaniya*. *Administrativnoe pravo i protsess*, 2007, no. 2.
5. Dugenets A. S. Review of the thesis Anatoliy Vadimovich Kirin (Retsenziya na dissertastiyu Anatoliya Vadimovicha Kirina) «Teoriya administrativno-deliktnogo prava». *Administrativnoe pravo i protsess*, 2013, no. 5, pp. 76–78.
6. Zagrivko D. I. *I nazhe nizhnego vozmozhno*. *EZH-Yurist*, 2013, no. 14, p. 7.

7. Kislukhin A. V. Vidy juridicheskoy otvetstvennosti: avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. M., 2002.
8. Krolis L. Administrativnaya otvetstvennost za narusheniya nalogovogo zakonodatelstva: avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. Ekaterinburg, 1996.
9. Loboda A. E. Problemy antimonopol'nogo regulirovaniya: administrativno-pravovoy aspekt. *Sovremennaya konkurenciya*, 2013, no. 6 (42), pp. 48–53.
10. Maksimov I. V. *Administrativnye nakazaniya*. M.: Norma, 2009.
11. Morozova N. A. O tselesoobraznosti privilecheniya k administrativnoy otvetstvennosti organov gosudarstvennoy vlasti i organov mestnogo samoupravleniya. *Rossiyskiy juridicheskiy zhurnal*, 2014, no. 1.
12. Pisenko K. A. Pravovye problemy ispol'zovaniya mery vzyskaniya v byudzhete nezakonnogo polucheniya dohoda v sisteme gosudarstvennogo antimonopol'nogo kontrolja v Rossijskoj Federacii. *Sovremennaya konkurenciya*, 2010, no. 6 (24), pp. 53–64.
13. Razhkov R. A., Morozova N. A. O konstitucionnosti polozeniy KoAP o sroke davnosti privilecheniya k administrativnoy otvetstvennosti za narusheniya v sfere antimonopol'nogo zakonodatelstva. *Arbitrazhnyy i grazhdanskiy process*, 2013, no. 12, pp. 42–50.
14. Serkov P. P. *Administrativnaya otvetstvennost v rossiyskom prave: sovremennoe osmyslenie i novye podhody*. M.: Norma, Infra-M, 2012.
15. Shajheev T. I. O nekotorykh kategorijah konkurentnogo (antimonopol'nogo) prava. *Sovremennaya konkurenciya*, 2012, no. 3 (33), pp. 15–24.
16. Starilov Yu. N. Narusheniya nalogovogo zakonodatelstva i juridicheskaya otvetstvennost. Voronezh, 1995.
17. Taribo E. Otvetstvennost za antimonopolnye narusheniya: sudebno-konstitucionnoe izmerenie. *Konkurenciya i pravo*, 2012, no. 5, pp. 5–11.
18. *Ugolovnoe pravo Rossii. Obshchaya chast: uchebnik*, S. A. Baleev, B. S. Volkov, L. L. Kruglikov i dr.; pod red. F. R. Sundurova, I. A. Tarkhanova. 3 edition. M.: Statut, 2009.
19. Khamenushko I. V. O pravovoy prirode finansovykh sankstiy. *Uyridicheskiy mir*, 1997, no. 2, pp. 46–50.
20. Yakuba O. M. *Administrativnaya otvetstvennost*. M., 1972, p. 43.

N. Morozova, PhD in Law, Associate Professor of the Department of Constitutional, Administrative and Municipal Law of the Law Institute Siberian Federal University (SFU), Judge of Third Arbitration Appeal Court (TAAC), Krasnoyarsk, nastily@narod.ru

INDIVIDUAL CIRCUMSTANCES OF ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY FOR OFFENCES OF ANTIMONOPOLY LEGISLATION

The article investigates the question on Individual circumstances of administrative responsibility for offences of Antimonopoly legislation. According to the Code about administrative offences of the Russian Federation the rules on liability for violation of Antimonopoly legislation are differ from administrative responsibility for other offences. That is why the author of this article to assume that it is a separate species of responsibility.

Keywords: administrative responsibility, antimonopoly legislation.

*Левин Л. М., аспирант кафедры экономического анализа организаций и рынков
департамента прикладной экономики факультета экономики НИУ-ВШЭ, г. Москва,
lmlevin@hse.ru*

ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ КАК БАРЬЕР ВХОДА НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЫНКАХ: СТРАТЕГИИ ИНВЕСТОРОВ КАК ПУТЬ К МОНОПОЛИЗАЦИИ ОТРАСЛИ

В статье анализируется проблема ограниченного доступа технологических компаний на ранних стадиях жизненного цикла (так называемых компаний «Долины смерти») к источникам венчурного финансирования, приводящим к монополизации отрасли несколькими крупными игроками, несмотря на большой экономический потенциал альтернативных технологических решений и нишевых проектов. Показано, что при разработке инвестиционной стратегии венчурные фонды, стремясь максимизировать доходность своих вложений, делают ставку на компании, обладающие потенциалом рыночного лидерства. При этом, с одной стороны, для оценки успешности проектов используются стандартные операционные показатели, которые могут не вполне адекватно прогнозировать будущее развитие бизнеса и создавать негативные стимулы для менеджмента стартапа, с другой — их ожидания в отношении рыночной структуры формирующейся отрасли, а значит, и преимуществ лидирующего игрока перед последователями могут оказаться ошибочными. Тем не менее в условиях почти полного отсутствия доступа проектов ранних стадий к другим источникам финансирования стратегии венчурных фондов могут приводить к вымыванию из отрасли игроков второго эшелона и в конечном счете монополизации технологии, что подтверждается примерами ряда отраслей российского интернет-рынка. Проблема может усугубляться из-за существенного влияния инвестиционных настроений, т. е. экспертного мнения других участников рынка относительно успешности проекта, на принятие венчурными фондами решений об инвестировании.

Ключевые слова: венчурные инвестиции, рынки технологий, барьеры входа, прогнозы развития венчурных фирм.

Российский интернет-рынок (рынок технологий онлайн-монетизации) является одним из наиболее динамично развивающихся в мире, в различных его сегментах среднегодовые темпы роста достигают 40–60%. Существенные факторы, спо-

собствующие возникновению и успешному внедрению на рынке новых онлайн бизнес-моделей, следующие:

- крупнейшая в Европе интернет-аудитория, насчитывающая более 60 млн пользователей, численность которых прирастает

лишь на 10–15% в год из-за низкого уровня проникновения Интернета в регионы;

- качественное высшее техническое образование и наличие значительных интеллектуальных ресурсов в стране, необходимых для формирования талантливых и предприимчивых команд разработчиков интернет-стартапов;

- продвинутая «культура потребления», создающая условия для апробации и роста спроса на новые продукты и услуги, предоставляемые через Интернет, а также посредством мобильных технологий.

В то же время, несмотря на наличие значительных возможностей капитализации роста интернет-экономики, на российском рынке по-прежнему наблюдается существенный дефицит венчурного капитала, необходимого для развития молодых интернет-компаний. Ежегодно в российские технологические стартапы инвестируется порядка 300–350 млн долл. (для сравнения: в США емкость венчурного рынка составляет свыше 20 млрд долл., в Индии — 7 млрд, а в Западной Европе — 5,5 млрд), причем свыше 80% инвестируемых средств приходится на несколько крупных проектов, достигших стадии «капитала роста», в то время как доступ к финансированию раунда А (инвестиции в компании на стадии вывода новой технологии на рынок и начала ее коммерциализации) практически полностью отсутствует.

Помимо хорошо известных факторов, ограничивающих ликвидность российского рынка венчурных инвестиций, таких как отсутствие традиций инновационного предпринимательства, высокие макроэкономические и политические риски, недоразвитость системы корпоративного управления в молодых интернет-компаниях, существует ряд специфических проблем высокорисковых технологических рынков, сопряженных со стратегией отбора портфельных компаний венчурными инвесторами. В условиях высокой неопределенности относительно будущего проекта и сложности оценки эф-

фективности действий менеджмента венчурные фонды предпочитают ориентироваться исключительно на проекты, демонстрирующие устойчивое лидерство по определенным техническим и операционным показателям, гарантирующим в соответствии со сложившимися требованиями рынка быстрый рост монетизации и, как следствие, стоимости бизнеса в будущем. При этом игроки второго эшелона, предлагающие альтернативные технологические решения или нишевые продукты, лишаются доступа к источникам финансирования, что в среднесрочной перспективе приводит к монополизации отрасли, а в отдельных случаях, если ожидания инвесторов в отношении проекта-лидера оказываются неоправданными, — к вырождению технологии или сегмента рынка в целом.

В данной статье рассмотрена проблема влияния инвестиционных стратегий венчурных фондов на создание барьеров входа на технологических рынках и проанализированы возможные причины формирования таких стратегий отбора, связанные с механизмом оценки потенциала венчурных проектов, адаптивными ожиданиями инвесторов и особенностями организационной структуры венчурных фондов.

Источники финансирования на разных стадиях жизненного цикла интернет-стартапов

Существует множество подходов к определению жизненного цикла стартапов, описывающихся на стадии разработки продукта или технологии, экономические показатели деятельности проекта, уровень организационной зрелости и механизмов управления в развивающейся компании. В практике венчурного инвестирования чаще всего используется комплексное определение стадий жизненного цикла стартапа, основанное на достигнутых результатах деятельности команды проекта как в отношении раз-

вития продукта/сервиса, так и в отношении его продвижения на рынке и демонстрируемых операционных и финансовых показателей.

1. *Посев*. Период идентификации рыночной необходимости и формирования идеи будущей компании без однозначного определения бизнес-модели.

2. *Стартап*. Разработка продукта/сервиса и параллельное формирование конкретной бизнес-модели с возможностью ее эволюции на данном этапе.

3. *Ранний рост*. Период первых продаж, на котором компания обычно выходит на уровень безубыточности и дорабатывает свою бизнес-модель для обеспечения новых возможностей роста.

4. *Расширение*. Быстрое развитие интернет-компании, достижение рыночного лидерства, сопровождаемое притоком капитала со стороны венчурных и стратегических инвесторов.

5. *Стабильность*. Завершающая стадия развития интернет-компании, на которой собственники капитализируют достигнутые бизнесом результаты (например, через IPO или продажу стратегическому инвестору).

Следует отметить, что данная классификация стадий жизненного цикла достаточно точно отражает доступные для технологических проектов источники финансирования, а точнее, типы инвесторов, осуществляющих вложения на разных этапах развития компании.

1. Посевные инвестиции и инвестиции в проекты на стадии стартапа обычно осуществляются самими основателями или частными инвесторами (бизнес-ангелами), финансирующими первичную разработку продукта и бизнес-модели будущей компании. При этом объем инвестиций может составлять от нескольких десятков до нескольких сотен тысяч долларов, так как проекты ранних стадий не требуют значительных инфраструктурных вложений и продвижения на рынке. Кроме того, инвестиции могут осуществляться в форме

трансфера компетенций или предоставления специфического ресурса, необходимого для успешной разработки продукта/сервиса. Примечательно, что на данном этапе в структуре источников финансирования практически отсутствуют институциональные деньги, за исключением государственных программ поддержки венчурного предпринимательства и академических бизнес-инкубаторов, выполняющих, скорее, социальную отраслеобразующую функцию.

2. Основными инвесторами компаний на стадии раннего роста выступают венчурные фонды, предоставляющие финансирование раундов A/B в размере от 500 тыс. до 2–3 млн долл. Поскольку на данном этапе основной задачей проекта становится коммерциализация разработанного продукта, его активное продвижение на рынке, существенно повышается объем необходимых капиталовложений, направленных на покрытие возросших операционных издержек. Данное обстоятельство приводит к большим трудностям в поиске потенциального инвестора, так как, с одной стороны, размер инвестиций требует участия институциональных денег, а с другой — проект по-прежнему воспринимается профессиональным инвестиционным сообществом как высокорисковый, не гарантирующий даже возврата вложенных средств.

3. Наконец, на стадии расширения, соответствующей обычно раунду C и более поздним раундам финансирования, интернет-компании обращаются к фондам прямых инвестиций (или крупным венчурным фондам, придерживающимся де-факто той же инвестиционной стратегии) либо стратегическим инвесторам, которые могут становиться долгосрочными партнерами растущего бизнеса с перспективой выкупа контроля уже на данном этапе. Объем инвестиций в компании «капитала роста» обычно составляет не менее 10–15 млн долл. и направлен на реализа-

цию различных стратегий рыночной экспансии и повышение прибыльности бизнеса. Поскольку на данной стадии развития компания уже имеет стабильную динамику финансовых показателей и, скорее всего, преодолела точку безубыточности, инвестиции в крупные и успешные технологические проекты принимают гораздо менее специфический характер и в большей степени соответствуют общей практике рынка прямых инвестиций.

Таким образом, с некоторой долей упрощения можно выделить 3 основных типа инвесторов в технологические стартапы: частные инвесторы (бизнес-ангелы), венчурные фонды (для нашего анализа будем определять их как фонды ранних стадий) и фонды прямых инвестиций (фонды капитала роста). Отметим, что тесная взаимосвязь между стадиями жизненного цикла и типом инвесторов проектов не случайна: в условиях практически полного отсутствия долгового финансирования инвестор играет определяющую роль в выживаемости проекта и его переходе на следующий этап развития. К тому же индустрия венчурного финансирования предполагает активное участие инвестора в стратегическом управлении компанией, постановке целей и задач, в рамках которых проект существует в течение соответствующей стадии своего жизненного цикла.

Проблема выживаемости компаний «Долины смерти»

Известный программист и венчурный капиталист Paul Graham предложил метафоричную концепцию для описания развития стартапов, суть которой состоит в том, что каждый интернет-проект от момента первоначального воодушевления после формирования бизнес-идеи (Techcrunch of initiation) и до так называемой «Обещанной земли», т. е. стадии жизненного цикла, на которой компания выходит на операционную безубыточность и демонстрирует

стабильный рост, проходит через «Долину смерти» — продолжительную фазу в своем развитии, на которой разработанный и опробованный на рынке продукт не может добиться коммерческого успеха по причине недостаточно продуманной бизнес-модели либо отсутствия финансирования для дальнейшего продвижения продукта. В нашей классификации к компаниям «Долины смерти» следует прежде всего отнести проекты в стадии раннего роста, сталкивающиеся с такими проблемами, как смещение фокуса с технологической/продуктовой на коммерческую и маркетинговую функции, усложнение внутриорганизационных процессов и возникновение потребности в их формализации / построении иерархии, возрастающее влияние внешней конкурентной среды на развитие проекта в условиях выхода на рынок. Все эти болезни роста требуют существенных, по сравнению с фазой посевных инвестиций, денежных вливаний, которые на практике оказываются недоступными для большинства команд предпринимателей.

По данным Index Ventures, инвестиции раунда А в российские технологические стартапы составляют лишь 25–30 млн долл. в год, что существенно меньше не только инвестиций стадии капитала роста (200–250 млн долл.), но и совокупного объема посевных инвестиций (порядка 50 млн долл.). Как отмечает Российская венчурная компания, из 40–50 фондов, активных на технологических рынках, менее 20% осуществляли инвестиции в компании ранних стадий. В результате, по оценкам сообщества российских бизнес-ангелов, примерно из 2000 технологических стартапов, запускаемых в России ежегодно, более 70% терпят неудачу в «Долине смерти», 20% оказываются проданными по цене активов или совокупным инвестиционным затратам и лишь менее 10%, получив или не получив финансирование, продолжают развитие на более поздних стадиях жизненного цикла.

Безусловно, причины низкой выживаемости компаний «Долины смерти» могут крыться в недостатках разработанной бизнес-модели, ошибках стратегического планирования, отсутствии у команды некоторых управленческих навыков и финансовой экспертизы, а также неспособности молодых компаний отражать внешние угрозы рынка. Однако в значительном числе случаев именно невозможность привлечь очередной раунд инвестиций становится решающим фактором неудачи проекта, даже при наличии у него большого экономического потенциала. Феномен «Долины смерти» признается многими практиками венчурного инвестирования, существуют даже фонды, декларирующие поддержку компаний «Долины смерти» в качестве основы своей инвестиционной стратегии. Тем не менее проблема дефицита инвестиций в проекты ранних стадий остается острой, причем подобная ситуация наблюдается не только на российском, но и на более зрелых венчурных рынках.

Логика инвестирования подсказывает, что вложение финансов в компании «Долины смерти» могло бы принести потенциальному инвестору сверхвысокую доходность:

- технологические и операционные риски в таких проектах существенно снижаются по сравнению со стадией посева, так как на данном этапе стартап уже обладает разработанным продуктом и продуманной бизнес-моделью, возможно, приносящей первые доходы;

- моменты выхода на безубыточность и ликвидность финансового инвестора (через продажу стратега или публичное размещение) приближаются на 1–2 года;

- при этом оценка компании остается невысокой (нередко на уровне стадии посева), так как при отсутствии наличных средств для дальнейшего развития основатели готовы на завышение инвестором их участия в акционерном капитале стартапа в обмен на доступ к жизненно необходимым фондам.

Таким образом, при наличии необходимых компетенций в области технической и коммерческой оценки перспективности проектов венчурные инвесторы, стремящиеся к максимизации внутренней нормы доходности инвестиций (IRR), должны предъявлять повышенный интерес к компаниям в стадии раннего роста, в то время как на практике, как было показано, наблюдается противоположная картина.

Оценка инвестиционного потенциала компаний «Долины смерти» в сравнении с венчурными проектами других стадий может стать предметом отдельного исследования. Здесь же попытаемся представить возможные причины относительно низкого интереса инвесторов к проектам в стадии раннего роста, которые, как будет показано, могут крыться в особенностях инвестиционной стратегии самих венчурных инвесторов и организационных особенностях их деятельности.

Основные компоненты инвестиционной стратегии венчурных фондов

Говоря об особенностях стратегического поведения венчурных инвесторов, прежде всего следует оговорить, что основной целью их деятельности является максимизация возврата от вложенных средств. Несмотря на то что большинство команд венчурных фондов состоит из технических специалистов в определенной отрасли, многие из которых сами имеют опыт венчурного предпринимательства или управления крупными технологическими компаниями и соответственно могут иметь стратегический интерес в спонсировании того или иного проекта фонд остается финансовым инвестором, действующим в соответствии с целью максимизации богатства своих акционеров (принципалов фонда). В большинстве случаев, особенно на инновационных технологических рынках, венчурные фонды предпочитают инвестиро-

вать в компании, обладающие большим потенциалом роста капитализации, в том числе за счет экспертизы фонда, способной существенно повысить результаты деятельности и стоимость проекта и его деловых связей / репутации, создающей благодатную почву для успешной продажи или публичного размещения компании в будущем. В некоторых ситуациях фонды также могут предлагать финансирование компаниям с целью получения дивиденда на длительное время, однако данная модель скорее свойственна инвестициям в более крупные проекты с относительно низкой инновационной составляющей¹.

Для достижения цели максимизации возврата от вложенных средств фонд формирует инвестиционную стратегию, в соответствии с которой происходит отбор портфельных компаний. Стандартные компоненты такой инвестиционной стратегии следующие:

- набор отраслей/рынков, в которые фонд инвестирует, обычно определяемых исходя из потенциала роста рынка (или развития той или иной технологии) и наличия у команды фонда определенных технических знаний и компетенций в данной отрасли;

- качественные характеристики предпочитаемых проектов (стадия жизненного цикла, достижение определенных финансовых результатов, например первых продаж или безубыточности, экспертиза и личные качества основателей);

- размер капиталовложений в одну компанию (ticket size), зависящий прежде всего от размера фонда и выбранной стадии жизненного цикла проектов;

- предпочтительная доля в капитале портфельных компаний — большинство фондов ранних стадий предпочитают инвестировать в миноритарные пакеты с це-

лю мотивации основателей на дальнейшее активное развитие проекта, однако в отдельных случаях инвестор может фокусироваться и на приобретении контроля, чтобы избежать конфликтов в корпоративном управлении и обеспечить себе возможности выхода;

- горизонт инвестирования, зависящий во многом от жизненного цикла самого фонда и составляющий в большинстве случаев от 3 до 7 лет;

- инструмент финансирования: хотя до настоящего момента под венчурными инвестициями мы подразумевали исключительно чистый акционерный капитал, в некоторых случаях проектам могут предоставляться различные формы мезонинного финансирования, например в форме конвертируемого инвестиционного займа².

Многие из перечисленных компонентов инвестиционной стратегии могут жестко регламентироваться мандатом (инвестиционным договором между управляющей командой фонда и его акционерами), и зачастую менеджеры фонда вынуждены отказываться от перспективных, по их мнению, проектов, которые не удовлетворяют формальным критериям инвестиционной стратегии и, следовательно, не удовлетворяют требованиям инвестиционного комитета. Мы обратимся к этому факту позднее, при рассмотрении влияния организационной структуры фонда на принятие инвестиционных решений³.

Однако помимо стандартного набора формальных критериев для принятия инвестиционных решений у каждой управляющей команды есть свое (нередко уни-

¹ Cumming D. Contracts and Exits in Venture Capital Finance // The Review of Financial Studies. 2008. Vol. 21. №5. P. 1947–1982.

² Gupta A. K., Sapienza H. J. Determinants of venture capital firms' preferences regarding the industry diversity and geographic scope of their investments // J. Bus. Venturing. 1992. Vol. 7. P. 347–363.

³ Zacharakis A. L., McMullen J. S., Shepherd D. A. Venture Capitalists' Decision Policies across Three Countries: An Institutional Theory Perspective // Journal of International Business Studies. 2007. Vol. 38. №5. P. 691–708.

кальное) видение рынка/отрасли, в соответствии с которым она осуществляет отбор портфельных компаний. Это видение имеет решающее значение при проведении процедуры технической и коммерческой проверки потенциальных объектов инвестирования (*due diligence*), в ходе которой команда фонда оценивает рыночный потенциал, характеристики продукта, продуманность бизнес-модели, возможные издержки и личные качества основателей. При этом инвестор обычно исходит из наиболее консервативных допущений в отношении прогнозов развития проекта в силу высокой неопределенности, создающей возможности для оппортунистического поведения основателей⁴.

Спорным является вопрос, какой из представленных выше типов инвесторов наиболее не склонен к риску. С одной стороны, сам институт венчурного финансирования предполагает более высокую степень рискованности вложений, нежели прямые инвестиции в обычном понимании: даже формальные критерии отбора компаний для фондов капитала роста обычно бывают прописаны более строго, нежели для фондов ранних стадий. В то же время есть основания полагать, что при сходном механизме отбора портфельных компаний венчурные фонды будут демонстрировать большую несклонность к риску вследствие более высокой степени неопределенности, а значит, и информационной ренты, составляющей разницу между ожидаемой стоимостью проекта для инвестора и максимальной оценкой, по которой инвестор готов вкладываться в него, а также меньшего размера фондов под управлением, повышающего цену неправильного решения⁵. Не углубляясь на данном этапе в во-

просы оценки риска технологических проектов инвесторами на разных стадиях, отметим лишь, что венчурные фонды в силу своей несклонности к риску могут предъявлять завышенные требования к потенциальным объектам инвестирования, что заведомо отсекает доступ к финансовым ресурсам большого количества компаний «Долины смерти», обладающих значительным экономическим потенциалом⁶.

Победитель получает все: стратегия инвестирования в потенциальных рыночных лидеров

Одним из типичных примеров таких требований является заявка потенциальной портфельной компании на рыночное лидерство: большинство фондов открыто декларируют стратегию инвестирования исключительно в игроков № 1 в выбранных отраслях онлайн-рынка. Такая стратегия, получившая в сообществе венчурных инвесторов неформальное название «победитель получает все», имеет вполне логичные основания.

• Для многих рынков онлайн-монетизации (например, для социальных сетей, цифровых медиа, электронной коммерции) свойственны положительные внешние сетевые эффекты, предполагающие существенный рост ценности ресурса/сервиса для его пользователей (а значит, и снижение затрат на их привлечение) с ростом его популярности, востребованности среди других пользователей. В результате (в соответствии с ожиданиями инвестора) проект с наибольшей аудиторией / показателями трафика изначально получает существенные преимущества перед последователями для дальнейшего роста оборотов⁷.

⁴ Hall J., Hofer C. W. Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation // J. Bus. Venturing. 1993. Vol. 8. P. 25–43.

⁵ Fiet J. O. Risk avoidance strategies in venture capital markets // J. Manage. Stud. 1995. Vol. 32. P. 551–575.

⁶ Shepherd D. A. Venture Capitalists' Assessment of New Venture Survival // Management Science. 1999. Vol. 45. №5. P. 621–632.

⁷ Karlinger L., Motta M. Exclusionary pricing when scale matters. // The Journal of Industrial Economics. 2012. Vol. 60. № 1. P. 75–103.

- Относительно легко созданная на этапе формирования рынка лояльная аудитория и опробованное раньше других технологическое решение становятся сильным барьером для входа новичков, в результате чего потенциальный лидер рынка (first mover) получает возможности значительного роста маржинальности (нормы прибыли), в то время как последователи вынуждены завышать свои издержки и занижать цену сервиса в надежде отвоевать долю рынка.

- Проекты, обладающие рыночным лидерством, имеют как в экономическом, так и в имиджевом аспекте больше шансов для успешной продажи стратега или публично-го размещения.

Руководствуясь этими доводами, инвесторы ограничивают свои вложения исключительно потенциальными рыночными лидерами либо компаниями, раньше других разработавшими продукт или бизнес-модель, отвечающие той или иной рыночной необходимости. При использовании такого подхода применительно к компаниям ранних стадий возникают два ключевых вопроса:

1. Каким образом фонды оценивают потенциал рыночного лидерства для проектов, которые еще не достигли значимых финансовых результатов, без однозначного понимания будущей экономики проекта? Если в случае разработки некоторой уникальной технологии, не имеющей близких аналогов, эта задача сводится скорее к определению емкости рынка, который такая технология может создать, то для проектов с меньшей инновационной составляющей, имеющих скорее коммерческую направленность, приходится прибегать к операционным показателям (KPIs), которые, в представлении инвесторов, позволяют достоверно определить будущее развитие бизнеса.

2. Насколько справедливы представления инвесторов о будущей структуре рынка, находящегося в стадии формирования и, следовательно, преимуществах рыночно-

го лидера перед игроками-последователями или альтернативными технологическими решениями / нишевыми игроками?

Остановимся подробнее на обеих указанных проблемах в контексте проектов ранних стадий на рынках онлайн-монетизации.

«Ошибки измерений» и моральный риск при оценке рыночного потенциала проектов ранних стадий

Сложности в поиске потенциального лидера рынка в венчурных отраслях возникают вследствие того, что компании «Долины смерти» в отличие от проектов более поздних стадий еще не имеют базы финансовых показателей (прибыли, а иногда и выручки), которые позволили бы относительно объективно оценить их рыночное положение и эффективность проекта в сравнении с конкурентами. В результате для оценки успешности проекта венчурные инвесторы вынуждены прибегать к наборам KPI, принятых в данной отрасли, которые не всегда адекватно отражают качество продукта, усилия команды основателей и потенциал роста бизнеса.

Итак, основной задачей венчурного фонда как финансового инвестора является максимизация возврата от вложенных средств, зависящая при прочих равных от стоимости бизнеса в момент продажи. Если абстрагироваться от фактора ликвидности рынка стратегических финансов (т.е. возможности конкурентного M&A или IPO-процесса), стоимость бизнеса является функцией его будущих денежных потоков, или упрощенно — операционной прибыли. Несмотря на несовершенство данного подхода с позиций финансовой теории, большинство представителей инвестиционного сообщества в своих оценках прогнозируют стоимость бизнеса, исходя из мультипликатора EBITDA/EBIT. Отметим, что это допуще-

ние не лишено логики, так как справедливая стоимость компании зависит прежде всего от ее оценки рынком (т. е. инвестиционным сообществом) и может отличаться от теоретической. Таким образом, при построении прогнозов о стоимости бизнеса в момент продажи аналитики фонда руководствуются мультипликаторами публичных компаний и сделок в соответствующей отрасли (величиной, которую условно можно считать экзогенной), потенциалом роста выручки и нормой операционной прибыли, характерной для данной отрасли и бизнес-модели. Следовательно, при отборе потенциальных объектов инвестирования, не имеющих базы финансовых показателей, венчурный инвестор стремится подобрать такие операционные метрики (KPIs), которые наилучшим образом предскажут будущий рост монетизации (оборота) и норму прибыли.

Очевидно, что на технологических рынках, характеризующихся высокой неопределенностью и асимметрией информации между инвестором и командой стартапа, возникает опасность несоответствия фактического потенциала проекта ожидаемому исходя из выбранных операционных индикаторов (в дальнейшем для простоты будем называть ее проблемой «ошибки измерений»). К тому же зачастую в условиях большого количества анализируемых компаний венчурные фонды прибегают к конвенциональным индикаторам, принятым в данной отрасли, не до конца учитывая индивидуальные особенности бизнеса. Например, при оценке успешности проектов электронной коммерции большинство инвесторов ориентируются на входящий трафик электронной площадки, уровень конверсии пользователей в покупки и среднюю стоимость привлечения. При этом могут существенно недооцениваться особенности предпочтений пользователей для различных категорий товаров, специфика организации логистических процессов, факторы пользовательской удовлетворенности от использования электронной площадки.

Другой важной проблемой, сопряженной с использованием операционных индикаторов при анализе успешности стартапа, является возможность оппортунистического поведения менеджмента, деятельность которого как при отборе проектов инвестором, так и в процессе его развития после инвестиционного раунда оценивается исходя из выбранных KPI⁸. Акционерное соглашение между венчурным фондом и основателями проекта при этом представляет собой стимулирующий контракт, в котором мотивация основателей может базироваться не только на их непосредственном вознаграждении как менеджеров, но и на механизме перерасчета долей в акционерном капитале в зависимости от достигнутых проектом операционных результатов (ratchet mechanism). Подобный дизайн стимулирующих контрактов служит прежде всего для предотвращения проблемы морального риска, т. е. оппортунистического поведения агентов (команды основателей проекта) при ненаблюдаемости их усилий со стороны принципала (инвестора) в условиях асимметрии информации, а целевые значения выбранных операционных KPI играют роль сильных внешних стимулов агента. Как было продемонстрировано в работах, посвященных дизайну стимулирующих контрактов, при этом:

- использование сильных внешних стимулов для мотивации агентов на выполнение одних целей может оказывать негативное влияние на выполнение других важных в отношении максимизации выигрыша принципала задач⁹;

- «коррупцируемость» сигналов, т. е. риск несоответствия демонстрируемого результата реальному достижению цели, мо-

⁸ Gupta A. K., Sapienza H. J. Impact of agency risks and task uncertainty on venture capitalist — CEO interaction // *Acad. Manage. J.* 1994. Vol. 37. P. 1618–1632.

⁹ Holmstrom B., Milgrom P. Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, assets ownership, and job design // *Journal of law economics and organization.* 1991. Special issue. P. 24–52.

жет приводить к непродуктивным или даже контрпродуктивным усилиям агентов¹⁰.

Однако, несмотря на существенные ограничения, которые теория накладывает на дизайн стимулирующих контрактов с сильными внешними стимулами, венчурные инвесторы вынуждены прибегать к ним вследствие большого риска оппортунистического поведения команды проекта.

Стоит также отметить, что переменные KPI далеко не всегда являются экзогенными по отношению к оценке стоимости бизнеса, а зависят исключительно от технических качеств продукта, продуманности бизнес-модели и усилий менеджмента. Нередко инвестируемые фондом средства используются именно для развития тех направлений, которые оцениваются выбранными операционными метриками. В результате возникает опасность неэффективного расходования капиталовложений, так как основатели проекта мотивированы на демонстрацию максимальных результатов по данным направлениям, даже если это экономически нецелесообразно. Весьма показательным в этой связи является пример крупных российских интернет-ритейлеров (Ozon, KupiVIP, Lamoda), которые в период послекризисного бума электронной коммерции в России привлекли значительные инвестиционные раунды и активно использовали полученные от инвесторов средства для проведения агрессивной маркетинговой стратегии с целью быстрого роста пользовательской аудитории. В результате резко возросшая стоимость привлечения, а также нагрузка на логистическую инфраструктуру существенно подпортили экономику проектов — большинство из них, несмотря на внушительный размер и сильный онлайн-бренд, до сих пор не достигли безубыточности и продолжают финансироваться из средств инвесторов.

Кроме того, маркетинговая гонка вооружений между крупными проектами, получившими доступ к инвестиционным ресурсам, закрыла вход на рынок для потенциально более эффективных нишевых игроков со сбалансированными расходами на маркетинг.

Другим примером проявления «ошибки измерений» при оценке экономического потенциала проекта служит история российского онлайн-кинотеатра ivi.ru. Бизнес-модель видеопортала предполагает предоставление пользователям бесплатного (монетизируемого через встроенную рекламу) или платного (по подписке) доступа к профессиональному лицензированному видеоконтенту — фильмам, телесериалам, анимации и т. д. Воодушевленные успехом американского аналога Hulu, достигшего оборота в 1 млрд долл. всего за 5 лет своего существования, и огромным потенциалом видеосмотра растущей российской интернет-аудитории, фонды Baring Vostok и Tiger Global щедро профинансировали проект: по разным оценкам, общая инвестиционная стоимость ivi.ru составила к 2012 г. от 40 до 70 млн долл., что существенно превышало оценку бизнеса всех существовавших на тот момент конкурентов проекта. При этом финансовые инвесторы сделали ставку на растущую аудиторию площадки и наибольший размер библиотеки видеоконтента по сравнению с аналогами. На их дальнейшее развитие через активный маркетинг и закупку премиального контента и ушла большая часть проинвестированных средств. Однако компании, к сожалению, не удалось добиться в среднесрочной перспективе ни стремительного роста аудитории портала, необходимого для наращивания рекламной выручки, ни значительного увеличения платных подписок. Во многом сказались особенности российского рынка видеосмотра: при наличии в открытом доступе практически любых кино- и телевизионных продуктов в высоком качестве и отсутствии эф-

¹⁰ Baker G. The use of Performance Measures in incentive contracting // *The American Economic Review*. 2000. Vol. 90 (2). P. 414–420.

эффективных законодательных инструментов борьбы с видеопиратством каталожная модель видеопортала не могла себя оправдать из-за низкой лояльности интернет-аудитории при огромных вложениях в закупку контента.

Tvigle.ru, основной конкурент ivi, предложил альтернативную модель развития видеозаписей через эффективный программный менеджмент (т.е. предоставление пользователю наиболее актуального для него контента вместо доступа к всеобъемлющему каталогу), фокус на рекламную модель монетизации и масштабирование технологии плеера через сеть партнерских сайтов. Несмотря на преимущества такой модели и высокие показатели роста компании, ей не удалось привлечь необходимые для ускоренного развития финансовые ресурсы из-за неуверенности венчурных инвесторов перед хорошо профинансированным конкурентом. В результате рост компаний и экономический потенциал технологий остались нереализованными за 2 года с момента входа в отрасль крупных инвесторов, а инициативу в продвижении бизнес-модели перехватили крупные государственные медиагруппы (Газпром-медиа и СТС-медиа), пытающиеся развить аналогичные платформы на базе собственного контента.

Ожидания венчурных инвесторов относительно будущей рыночной структуры

Делая ставку на проекты, обладающие потенциалом рыночного лидерства (а следовательно, требующие больших вложений по более высокой оценке), венчурный инвестор исходит из предположения не только о возможности идентификации таких проектов на ранних стадиях развития, но и возможности получения рыночным лидером существенных преимуществ перед другими игроками в условиях предполагаемой структуры будущего рынка. Очевидно, что на этапе формирования технологии, когда еще недо-

статочно хорошо понятны основные факторы конкуренции за пользователя и дифференциации продукта, влияние смежных технологий и сложность создания сервисов-заменителей, прогнозирование рыночной структуры является весьма сложной задачей. В то же время распространенность стратегии «победитель получает все» показывает, что венчурные инвесторы на технологических рынках склонны высоко оценивать преимущества игрока №1 перед остальными проектами. Это представление зачастую является адаптивным, т.е. основанным на опыте успешных стартапов на уже сформировавшихся рынках онлайн-монетизации. При этом инвестор в своих ожиданиях распространяет на новую отрасль типичные характеристики рыночной структуры для других технологических отраслей:

- высокие барьеры входа, обусловленные высокой инновационной составляющей продукта или экспертизой, накопленной в ходе разработки и продвижения новой бизнес-модели;
- высокая концентрация рынка вследствие монополизации технологии одним или несколькими крупными игроками (в том числе посредством инструментов защиты интеллектуальной собственности);
- высокая дифференциация продукта/сервиса, служащего для удовлетворения узкой рыночной потребности;
- необходимость поддержания между игроками высокого уровня асимметрии информации, имеющей решающее значение для стратегического планирования конкурентов (нередко интернет-компании не раскрывают даже данные о динамике своих продаж);
- широкие географические границы отрасли, обеспечивающие возможность масштабирования бизнеса в другие регионы при незначительных инвестициях;
- отсутствие существенных угроз со стороны рынков субституттов в связи с уникальностью предлагаемой технологии либо фокусом бизнес-модели на удовлетворение узкой рыночной потребности.

Вернемся к основной задаче венчурного инвестора, максимизирующего возврат от вложенных средств через инвестиции в проекты с наибольшим потенциалом роста капитализации. Ожидания относительно рыночной структуры будущего рынка, формируемого новой технологией, необходимы инвестору для прогнозирования объемов продаж и нормы прибыли портфельной компании, зависящих от уровня концентрации и монопольной власти доминирующего игрока и определяющих, как было показано, стоимость проекта в момент выхода. Чем более концентрированным принимается рынок, чем выше оценка барьеров входа, обусловленных разработкой продукта или бизнес-модели, тем более мотивированным будет выбор венчурного инвестора в пользу потенциального рыночного лидера, даже если он будет предполагать более дорогостоящие вложения на данном этапе. Напротив, для рынков с относительно низкой инновационной составляющей и потенциалом роста для множества игроков венчурные инвесторы должны быть, скорее, заинтересованы в предоставлении средств менее крупным проектам, способным принести фонду большую отдачу¹¹.

В этой связи могут возникать 2 эффекта, действующие в противоположных направлениях: с одной стороны, перед последователем стоит задача преодоления барьеров входа, созданных первым игроком в отрасли, что может сделать разработку и продвижение его продукта более дорогостоящими, с другой — на рынках онлайн-монетизации инновационный проект идентифицирует рыночную потребность и формирует аудиторию пользователей продукта/сервиса, что упрощает и ускоряет продвижение альтернативного решения последователем. В результате при наличии доступа к инвестиционным средствам в некоторых случаях

успешные проекты-последователи могут захватывать рынок у первоначального лидера либо существенно занижать его потенциал роста и норму прибыли.

Однако, как показывает практика венчурного инвестирования, фонды ранних стадий склонны завышать ожидаемый уровень концентрации и барьеры входа на будущих рынках, что и приводит к ориентации исключительно на проекты — рыночные лидеры в текущей перспективе. Ключевая проблема данной стратегии состоит в том, что вне зависимости от фундаментальных предпосылок для формирования той или иной рыночной структуры отсутствие доступа к альтернативным источникам финансирования изначально ограничивает возможности компаний-последователей, что приводит к вымыванию из отрасли:

- проектов, предлагающих альтернативные (возможно, обладающие большим экономическим потенциалом) технологические решения для удовлетворения той же рыночной потребности;
- нишевых игроков, т. е. компаний-специалистов, предлагающих сходные продукты для удовлетворения более узких либо смежных потребностей рынка.

Иными словами, венчурные фонды, играющие решающую роль в продвижении инновационных проектов, фактически сами создают высококонцентрированную рыночную структуру исходя из своих ожиданий, даже если фундаментальные особенности технологии и бизнес-модели предполагают большее разнообразие рыночных игроков. В лучшем случае это может приводить к монополизации технологии наиболее эффективной компанией-разработчиком, первой выведшей продукт или сервис на рынок. Однако, как было показано в предыдущем разделе, иногда оценка венчурным фондом потенциала успешности проекта может быть завышена вследствие проблемы «ошибки измерений». В результате инвестиционная стратегия венчурных фондов может привести к доминированию на рынке относитель-

¹¹ Schwiabacher A. Innovation and Venture Capital Exits // The Economic Journal. 2008. Vol. 118. №533. P. 1888–1916.

но менее эффективного игрока, что, в свою очередь, окажет негативное влияние на развитие технологии / бизнес-модели в целом.

Одним из наиболее успешных интернет-проектов на российском рынке на сегодняшний день считается портал частных объявлений Avito.ru, привлекший свыше 125 млн долл. инвестиций от ведущих российских и международных инвесторов (Accel Partners, Baring Vostok, Naspers) и достигший оценки, превышающей 1 млрд долл. (мультипликатор > 10x к обороту). Повышенный интерес к стартапу со стороны инвесторов неслучаен: подобные площадки (online classifieds) занимают львиную долю (до 20–25%) общего оборота интернет-торговли за рубежом. При этом Avito, несмотря на наличие опытных конкурентов в лице печатных изданий, стал первым игроком, выведшим качественный онлайн-продукт на рынок и начавшим его агрессивное продвижение через покупку интернет-трафика и телевизионную рекламу. Несмотря на чудовищную поначалу экономику проекта, инвесторам и команде удалось создать за несколько лет армию лояльных пользователей ресурса, фактически трансформировав индустрию частных объявлений, прописав ее онлайн. При этом акционеры руководствовались классической стратегией «победитель получает все», предполагая, что в долгосрочной перспективе успешным на данном рынке может остаться только один ведущий игрок.

В то же время примеры более зрелых рынков показывают, что online classifieds — крайне сегментированная по категориям товаров и географическому местоположению отрасль. Причем для наиболее привлекательных в аспекте монетизации категорий (недвижимость, автомобили, поиск работы) принципиально важны адаптация продукта под специфические потребности пользователя при поиске объявлений по данной категории и наличие отлаженных связей с бизнес-партнерами, т. е. поставщиками соответствующих товаров и услуг

(агентствами недвижимости, автодилерами, работодателями). Иными словами, в отсутствие фактора доступа к инвестиционным ресурсам наиболее выгодное положение на рынке должны занимать эффективные категорийные (verticals) и региональные специалисты, обладающие качественным продуктом и доступом к релевантному контенту. Однако на рынке российских classifieds возникает существенное ограничение для развития таких проектов вследствие возведенного посредством масштабных инвестиций барьера входа в виде огромной лояльной аудитории пользователей Avito, для конкуренции с которым необходимы дополнительные инвестиционные ресурсы. В результате, несмотря на отсутствие фундаментальных предпосылок к монополизации отрасли, ожидания инвесторов в отношении формирующейся рыночной структуры в действительности приводят к исходу «победитель получает все», цена которого, как будет показано ниже, может оказаться слишком высокой для самих инвесторов.

Влияние инвестиционного сентимента на принятие решений фондами ранних стадий

Еще одним фактором, оказывающим существенное влияние на принятие решений венчурными фондами, является инвестиционный сентимент, или настроение инвестиционного сообщества. Отчасти этот феномен является одним из проявлений адаптивных ожиданий инвесторов в условиях высокой неопределенности относительно экономического потенциала проекта. Управляющие команды фондов, не обладающие всей полнотой информации о рассматриваемом рынке и достаточной экспертизой для понимания всех подводных камней бизнес-модели, зачастую ориентируются на инвестиционные решения, принятые другими фондами в отношении того или иного про-

екта¹². Учитывая небольшое количество активных венчурных фондов и наличие постоянных деловых площадок для обмена мнениями в профессиональном инвестиционном сообществе, экспертные оценки коллег о наиболее актуальных технологических проектах распространяются по рынку чрезвычайно быстро. В результате в отношении одних компаний формируется спекулятивный спрос инвесторов, которые финансируют проект один за другим, существенно завышая оценку бизнеса, другие же, напротив, получают отказ потенциальных инвесторов, несмотря на отсутствие объективных причин считать проект малоперспективным. Причем, как было показано на примере инвестиционной истории онлайн-кинотеатра *ivi.ru*, нередко фонды могут отказываться от участия в проекте не столько из-за прохладного отношения к нему коллег по инвестиционному сообществу, сколько из-за наличия хорошо профинансированного конкурента.

Тем самым присутствующий на рынке инвестиционный сентимент может еще больше способствовать монополизации отрасли игроками, получившими поддержку венчурных фондов и создавшими барьеры для входа других проектов, возможно, более эффективных в контексте удовлетворения тех или иных рыночных потребностей. Отметим, что спекулятивный спрос инвесторов на актив опасен не только из-за угрозы вырождения рыночной структуры на стадии формирования отрасли, но и по причине снижения доходности вложений для самих инвесторов, особенно присоединившихся к более поздним раундам финансирования. Каждый из инвесторов проекта стремится максимизировать его стоимость на момент своего выхода, вследствие чего оценка бизнеса с каждым раундом повышается, причем ее рост часто превышает динамику фундаментальных (операционных и финансовых)

показателей проекта. В действительности аппетиты акционеров стартапа значительно ограничиваются потребностями бизнеса в капитале, однако проблемы с привлечением «оптимистично настроенного» инвестора на пике популярности проекта, когда начинает действовать тот самый положительный инвестиционный сентимент, обычно не возникает: с достижением компанией стадии капитала роста степень несклонности к риску инвесторов снижается, а ожидания в отношении успешности бизнеса растут. В результате образуется своеобразный инвестиционный пузырь: для выгодного выхода из проекта инвесторам поздних стадий оказывается необходимой очень успешная продажа бизнеса стратегическому инвестору либо публичное размещение. При этом весьма вероятна ситуация, в которой:

- стратегический инвестор окажется не готовым покупать проект по оценке, которая удовлетворила бы действующих финансовых инвесторов вследствие слишком длинного периода окупаемости;

- сам проект, несмотря на уверенную динамику избранных для мониторинга операционных метрик, окажется в долгосрочной перспективе не таким уж успешным вследствие переоценки инвесторами потенциала роста или уже упомянутой проблемы «ошибки измерений» и сопутствующей ей низкой эффективности использования инвестиций.

Несмотря на кажущуюся сложность данного предположения, подобная ситуация сегодня наблюдается в большинстве сегментов российского онлайн-рынка: после ряда крупных сделок по привлечению капитала в ведущие интернет-проекты, громких публичных размещений и сделок со стратегическими инвесторами не последовало, в результате чего фонды в условиях замедления темпов роста рынка вынуждены бороться за повышение эффективности использования вложенных средств и оптимизацию экономики проектов, чтобы по крайней мере выйти на безубыточность.

¹² Zacharakis A. L., Meyer G. D. A lack of insight: do venture capitalists really understand their own decision process? // J. Bus. Venturing. 1998. Vol. 13. P. 57–76.

Иллюстрацией подобной ситуации является пример выхода на российский рынок известного купонного сайта Groupon, который предпочел выкупить не крупнейшего на тот момент рыночного игрока Biglion, а проект меньшего размера, но с более разумной оценкой — Darberry.

Данная проблема напоминает известный по работам, посвященным теории аукционов, феномен «проклятие победителя» (winner's curse): в результате соперничества за актив с неизвестной стоимостью побеждает инвестор, для которого ожидаемая ценность актива оказалась наиболее высокой, а значит, в большинстве случаев не соответствующей его реальной стоимости¹³.

Можно сказать, что стратегия «победитель получает все», вызывающая цепную реакцию инвестирования все новыми и новыми фондами (в наиболее успешных интернет-проектах могут принимать участие более 10 финансовых инвесторов), повышает риск возникновения «проклятия победителя», особенно в случае, если потенциал роста компании на ранних стадиях был недостаточно хорошо оценен из-за «ошибки измерений», а в фазе капитала роста решения новых инвесторов были мотивированы инвестиционным сентиментом на рынке. Неприятным последствием данного феномена может служить «запирание» венчурного рынка в целом: в результате неудачного опыта нескольких крупных проектов инвестиционный сентимент меняется на резко отрицательный — финансовые инвесторы разочаровываются в потенциале отрасли, а доступ к стратегическим вложениям и публичному рынку оказывается ограниченным вследствие недостаточной зрелости и завышенной оценки ведущих игроков. Подобная ситуация наблюдается сегодня на российском рынке электронной коммерции, инве-

стиции в который крупных международных фондов не принесли быстрой отдачи.

Краткие выводы анализа

Итак, одной из причин значительного дефицита инвестиционных средств для технологических стартапов ранних стадий, терпящих неудачу в «Долине смерти», несмотря на значительный экономический потенциал, являются особенности стратегического поведения венчурных инвесторов. В условиях высокой неопределенности относительно емкости рынка и разрабатываемой бизнес-модели они предпочитают инвестировать исключительно в проекты, потенциально способные стать рыночными лидерами. При этом, с одной стороны, для оценки успешности проектов венчурные фонды прибегают к наборам операционных показателей, которые могут не вполне адекватно прогнозировать будущее развитие бизнеса, с другой — их ожидания в отношении рыночной структуры формирующейся отрасли, а значит, и преимуществ лидирующего игрока перед последователями могут оказаться ошибочными. Тем не менее придерживание такой стратегии отбора портфельных компаний отрезает доступ к инвестиционным средствам большому количеству перспективных стартапов, предлагающих альтернативные технологические решения или нишевые продукты, что в действительности может привести к монополизации отрасли. При этом инвесторы, подверженные влиянию инвестиционного сентимента в отношении популярного проекта-лидера, могут оказаться в ловушке, зависив его оценку и сделав затруднительным выход из проекта через продажу стратегическому инвестору или публичное размещение.

Поскольку одним из важных факторов формирования инвестиционной стратегии венчурных фондов является принятая в них система взаимодействий между акционерами-принципалами и менеджера-

¹³ Audra L., Boone J., Mulherin Harold. Do auctions induce a winner's curse? New evidence from the corporate takeover market // Journal of Financial Economics. 2008. Vol. 89. Issue 1. P. 1–19.

ми-агентами, ключ к решению проблемы может лежать в совершенствовании организационного дизайна фондов ранних стадий. Однако решение данной задачи требует глубокого анализа различных эффектов, оказывающих влияние на равновесные стратегии принципалов, менеджеров фонда и команд проектов, что может стать предметом отдельного теоретического исследования.

Список литературы

1. Киселкина О. В. Проблемы развития быстрорастущих компаний в российской экономике // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 65–68.
2. Курнышева И. Р. Развитие институтов конкуренции и конкурентных отношений в российской экономике // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 49–57.
3. Фияксель Э. А., Ермакова Е. А. Единство и борьба венчурных инвестиций // Современная конкуренция. 2011. № 4 (28). С. 62–73.
4. Audra L., Boone J., Mulherin Harold. Do auctions induce a winner's curse? New evidence from the corporate takeover market // *Journal of Financial Economics*. 2008. Vol. 89. Issue 1. P. 1–19.
5. Baker G. The use of Performance Measures in incentive contracting // *The American Economics Review*. 2000. Vol. 90 (2). P. 414–420.
6. Cumming D. Contracts and Exits in Venture Capital Finance // *The Review of Financial Studies*. 2008. Vol. 21. № 5. P. 1947–1982.
7. Fijaksel' Je. A., Ermakova E. A. Edinstvo i bor'ba venchurnyh investicij. *Sovremennaja konkurencija*, 2011, № 4 (28), pp. 62–73.
8. Fiet J. O. Risk avoidance strategies in venture capital markets // *J. Manage. Stud.* 1995. Vol. 32. P. 551–575.
9. Gupta A. K., Sapienza H. J. Determinants of venture capital firms' preferences regarding the industry diversity and geographic scope of their investments // *J. Bus. Venturing*. 1992. Vol. 7. P. 347–363.
10. Gupta A. K., Sapienza H. J. Impact of agency risks and task uncertainty on venture capitalist — CEO interaction // *Acad. Manage. J.* 1994. Vol. 37. P. 1618–1632.
11. Hall J., Hofer C. W. Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation // *J. Bus. Venturing*. 1993. Vol. 8. P. 25–43.
12. Holmstrom B., Milgrom P. Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, assets ownership, and job design // *Journal of law economics and organization*. 1991. Special issue. P. 24–52.
13. Holmstrom B., Milgrom P. The firm as an incentive system // *The American Economics Review*. 1994. Vol. 84 (4). P. 972–991.
14. Karlinger L., Motta M. Exclusionary pricing when scale matters. // *The Journal of Industrial Economics*. 2012. Vol. 60. № 1. P. 75–103.
15. Kiselkina O. V. Problemy razvitija bystrorastushhih kompanij v rossijskoj jekonomike. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, № 1 (37), pp. 65–68.
16. Kurnysheva I. R. Razvitie institutov konkurencii i konkurentnyh otnoshenij v rossijskoj jekonomike. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, № 1 (37), pp. 49–57.
17. Schwiendbacher A. Innovation and Venture Capital Exits // *The Economic Journal*. 2008. Vol. 118. № 533. P. 1888–1916.
18. Shepherd D. A. Venture Capitalists' Assessment of New Venture Survival // *Management Science*. 1999. Vol. 45. № 5. P. 621–632.
19. Zacharakis A. L., Meyer G. D. A lack of insight: do venture capitalists really understand their own decision process? // *J. Bus. Venturing*. 1998. Vol. 13. P. 57–76.
20. Zacharakis A. L., McMullen J. S., Shepherd D. A. Venture Capitalists' Decision Policies across Three Countries: An Institutional Theory Perspective // *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 38. № 5. P. 691–708.

References

1. Audra L. Boone, Harold J. Mulherin. Do auctions induce a winner's curse? New evidence from the corporate takeover market. *Journal of Financial Economics*, 2008, vol. 89, issue 1, pp. 1–19.
2. Baker G. The use of Performance Measures in incentive contracting. *The American Economics Review*, 2000, vol. 90 (2), pp. 414–420.
3. Cumming D. Contracts and Exits in Venture Capital Finance. *The Review of Financial Studies*, 2008, vol. 21, no. 5, pp. 1947–1982.

4. Fiet J. O. Risk avoidance strategies in venture capital markets. *J. Manage. Stud.*, 1995, vol. 32, pp. 551–575.
5. Gupta A. K., Sapienza H. J. Determinants of venture capital firms' preferences regarding the industry diversity and geographic scope of their investments. *J. Bus. Venturing*, 1992, vol. 7, pp. 347–363.
6. Gupta A. K., Sapienza H. J. Impact of agency risks and task uncertainty on venture capitalist — CEO interaction. *Acad. Manage. J.*, 1994, vol. 37, pp. 1618–1632.
7. Hall J., Hofer C. W. Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation. *J. Bus. Venturing*, 1993, vol. 8, pp. 25–43.
8. Holmstrom B., Milgrom P. Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, assets ownership, and job design. *Journal of law economics and organization*, 1991, Special issue, pp. 24–52.
9. Holmstrom B., Milgrom P. The firm as an incentive system. *The American Economics Review*, 1994, vol. 84 (4), pp. 972–991.
10. Karlinger L., Motta M. Exclusionary pricing when scale matters. *The Journal of Industrial Economics*, 2012, vol. 60, no. 1, pp. 75–103.
11. Schwiendbacher A. Innovation and Venture Capital Exits. *The Economic Journal*, 2008, vol. 118, no. 533, pp. 1888–1916.
12. Shepherd D. A. Venture Capitalists' Assessment of New Venture Survival. *Management Science*, 1999, vol. 45, no. 5, pp. 621–632.
13. Zacharakis A. L., Meyer G. D. A lack of insight: do venture capitalists really understand their own decision process? *J. Bus. Venturing*, 1998, vol. 13, pp. 57–76.
14. Zacharakis A. L., McMullen J. S., Shepherd D. A. Venture Capitalists' Decision Policies across Three Countries: An Institutional Theory Perspective. *Journal of International Business Studies*, 2007, vol. 38, no. 5, pp. 691–708.

L. Levin, PhD Student, the Department of Economic Analysis of Organizations and Markets, the Department of Applied Economics, the Faculty of Economics, NRU-HSE, lml Levin@hse.ru

VENTURE INVESTMENTS AS AN ENTRY BARRIER TO THE DEVELOPING TECHNOLOGY MARKETS: THE INFLUENCE OF VENTURE FUNDS STRATEGIES ON THE MARKET MONOPOLIZATION

The article deals with the problem of a limited access to the venture financing for the early stage technology startups (so called «Death Valley» companies) which results in the industry monopolization by several large players despite a significant economic potential of alternative technology solutions and niche products. The author demonstrates that venture funds maximizing the return on their investments typically prefer to invest only in potential market leaders. While following such investment strategy the investors typically use a set of standard operational KPIs which might inadequately forecast the future development of the business. Besides the investor's expectation with respect to the anticipated market structure and therefore the advantages of the leader's position vs. the followers might be inaccurate. However, given that early stage startups have almost no access to alternative sources of funding, the strategies of venture investors might result in the depletion of smaller players and eventually technology monopolization, which has been proved by several examples on the Russian internet market. The problem might escalate due to the significant influence of investor's sentiment (i. e. the expert opinion of other venture market's players on the project's potential) on the venture fund's decision-making process.

Keywords: venture investment, technology markets, entry barriers, venture firms development expectations.

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

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

В статье раскрывается система менеджмента конкурентных действий. Описывается место менеджмента конкурентных действий в общей системе управления предприятием, последовательно раскрываются все основные компоненты менеджмента конкурентных действий: анализ конкурентной среды, инструменты аудита участников конкурентного окружения, целевое планирование конкурентных действий, формирование конкурентных диспозиций, прогнозирование ответных конкурентных действий, выбор конкурентного «поля», ресурсное и организационное обеспечение конкурентных действий, контроль совершения конкурентных действий, конкурентная мотивация.

Приводится типовой набор методов простого и взвешенного сравнения участников конкурентного окружения, предлагаются способы вычленения векторов конкурентных отличий, способы составления конкурентной карты рынка и ряд других инструментов конкурент-менеджмента.

В статье также приведены характеристики конкурентных действий, значимые на стадии их планирования: эффективность, сила, качество, скорость, интенсивность, устойчивость. Кроме того, описываются основные направления конкурентной мотивации работников компании: укрепление личной конкурентоспособности, стимулирование конкурентного селф-менеджмента и конкурентной самомотивации.

Ключевые слова: менеджмент конкурентных действий, конкурентная диспозиция, конкурентный анализ, конкурентная карта рынка, конкурентное «поле», обеспечение конкурентных действий, личная конкурентоспособность, конкурентная самомотивация.

Менеджмент конкурентных действий как составная часть управления бизнесом

Как и любая другая деятельность, конкуренция является объектом менеджмента со стороны участников рынка. Менеджмент конкурентных действий является одним из направлений менеджмента бизнес-коммуникаций, с помощью которых ведется бизнес.

Иногда под бизнес-коммуникациями понимаются связи и взаимодействия между экономическими субъектами, имеющими

исключительно партнерский характер, либо увязывающие участников рынка в единые цепочки ценности. Однако, как мы знаем, на рынке нет «чистого сотрудничества», лишённого признаков соперничества сторон, и «чистого соперничества», лишённого признаков сотрудничества сторон.

В конкуренции мы находим немало признаков сотрудничества сторон, а также предпосылок его возникновения и развития на взаимовыгодной основе. К тому же конкуренты являются обязательными сторонами рыночных отношений и постоянно сталки-

ваются друг с другом. Поэтому конкурентные действия правомерно рассматривать как определенную разновидность бизнес-коммуникаций — как *конкурентные бизнес-коммуникации*.

Для владельцев бизнеса менеджмент конкурентных действий выступает как неотъемлемая составная часть управления собственным бизнесом в конкурентной среде. Он органично сочетается с менеджментом персонала, менеджментом инноваций, менеджментом качества, операционным менеджментом и другими направлениями менеджмента.

С помощью менеджмента конкурентных действий участники рынка координируют и регулируют процесс участия в конкуренции, в том числе ведут управление конкурентными преимуществами, конкурентными результатами, конкурентными позициями, конкурентными ресурсами.

Так, поскольку конкурентные позиции являются одним из основных результатов конкурентной деятельности участников рынка, они становятся и одним из основных объектов управления. Управление участниками рынка конкурентными позициями является частью управления своими конкурентными результатами, конкурентными отличиями.

Ключевая отличительная черта менеджмента конкурентных действий как составной части управления бизнесом состоит в том, что участники рынка не только оказывают прямое влияние на ведение собственного бизнеса, на достижение или недостижение искомых результатов в бизнесе, но и оказывают косвенное влияние на деятельность конкурентов, на их успехи, достижения, провалы, неудачи.

Например, каждый участник рынка стремится управлять:

- впрямую — собственными конкурентными позициями по отношению к окружению: процессом их занятия, отстаивания, укрепления, и при необходимости — демонстрации их окружению для наглядности;

- косвенно — конкурентными позициями окружения по отношению к себе, в том числе конкурентными позициями соперников.

Таким образом, управляя своими конкурентными действиями, участники рынка непременно влияют на деятельность соперников и остального окружения.

Необходимость управления чужими конкурентными позициями обусловлена тем, что от них зависят собственные успехи участников рынка в конкуренции. Управление ими может осуществляться лишь косвенно, посредством постоянного и последовательного оказания влияния на соперников и другое окружение.

Начиная заниматься предпринимательством и выходя на рынок, участники рынка обязательно задаются вопросами: «как быть и что предпринимать в отношении окружения?» и «что делать с конкурентами?». Эти вопросы занимают определяющие места в процедуре выработки ими целей, задач, дорожных карт ведения бизнеса. Ответы на них должны быть представлены при описании применяемых бизнес-моделей и намечаемых к реализации бизнес-планов. Данные вопросы и ответы на них имеют решающее значение для любого предпринимателя-стартапера.

Желание управлять потребителями заставляет участников рынка обеспечивать такой уровень влияния на них, который позволял бы в неявном виде управлять их спросом: навязывать им стереотипы потребления, привязывать к определенным товарам, делать из них фанатов определенных брендов. Так, участники рынка стараются навязать потребителям структуру спроса и потребностей, вызывая ажиотажный спрос на «престижные марки товаров, имеющих в ограниченном количестве», продукцию «высокой моды» и др.

Участники рынка стараются оказывать влияние на позиции государства, работников, партнеров, поставщиков по отношению к себе, стремясь расположить их к себе

и заставить действовать в соответствии со своими интересами.

Стремление влиять на государство толкает их на применение различных инструментов лоббизма, GR-активности, формирование так называемых административных ресурсов. Многие субъекты предпринимательства рвутся в политическую деятельность и к самостоятельному занятию административных постов в органах государственного и муниципального управления.

Наиболее ценными для каждого из участников рынка являются успешные попытки управлять конкурентами. Всякий рационально мыслящий субъект предпринимательства мечтает управлять действиями своих соперников. Ведь размеры собственных объемов продаж и объемы продаж соперниками своих товаров/услуг/работ находятся в обратной зависимости — чем больше территория присутствия участников рынка в конкурентной среде, тем меньше территория присутствия в ней конкурентов, и наоборот. Соперничество за преобладающие позиции на рынке имеет ключевое значение в процессе конкуренции.

Общей платформой управления действиями конкурентов является знаменитый постулат Макиавелли «Соперники должны быть использованы или нейтрализованы» (он также называется *принципом Макиавелли*).

Участники рынка должны понимать при этом, что сами конкуренты и остальное окружение также стараются сделать свое

присутствие в конкурентной среде управляемым. Они также стремятся по возможности управлять собственными конкурентными действиями, пытаясь оказывать влияние на решения своих конкурентов, а при благоприятном стечении обстоятельств — подчинять их действия собственным интересам.

Участники рынка лишены выбора. Если они перестают планировать свои конкурентные действия, выбирая их характер, типы, адресатов, виды, методы, направления, формы, а также утрачивают контроль над ними, управлять их конкурентными действиями немедленно начнут, хотя и скрытно, их соперники. И вместо применения мер воздействия на конкурентов и противодействия им участники рынка окажутся в положении объектов внешнего управления и, скорее всего, жертв внешних неблагоприятных обстоятельств.

Место конкурентного аудита в менеджменте конкурентных действий

Менеджмент конкурентных действий включает два блока — управленческий блок (принятие управленческих решений и осуществление управленческих действий по обеспечению участия в конкуренции) и аудиторский блок (мониторинг, конкурентный анализ и оценка), задачей которого является обоснование управленческих решений (рис. 1).



Рис. 1. Блоки менеджмента конкурентных действий

Принятию управленческих решений на всех стадиях управления обычно предшествует *конкурентный аудит*. Он представляет собой комплексную ревизию положения участников рынка в конкурентной среде и включает постоянный мониторинг конкурентной среды, конкурентный анализ и оценку конкурентной среды, собственного положения в ней, а также положения в ней соперников и остального окружения.

Конкурентный аудит следует рассматривать как одно из направлений управленческого аудита. Эту деятельность ведут сами участники рынка (внутренний конкурентный аудит) и специализированные организации (внешний конкурентный аудит). Деятельность таких организаций представлена на рынке с 60-х годов XX в. Наиболее заметными среди них являются, например, Бостонская консалтинговая группа (БСГ), работающая на рынке управленческого аудита и консультирования с 1963 г., компания Маккинзи (McKinsey&Co) и др. Обычно эти компании сочетают управленческий аудит с консультационной деятельностью и выдачей рекомендаций по развитию менеджмента, маркетинга, конкуренции.

Мониторинг в конкуренции представляет собой фиксацию на основе сведений из данных наблюдения или открытых источников фактов достижения представителями конкурентного окружения определенных результатов, наличия у них ресурсов, выполнения ими конкурентных действий, а также фиксацию трендов и динамики развития самой конкурентной среды.

Мониторинг конкурентной среды позволяет получить объективные данные, которые далее нуждаются в квалифицированной интерпретации (экспертизе). Для этого необходимо проведение *конкурентного анализа* полученных данных, который обычно завершается формированием оценок.

В результате конкурентного анализа имеющихся сведений эксперты должны поставить диагноз проблем, выявить сильные и слабые стороны фирм и сформировать

систему оценок ее конкурентных результатов, конкурентного потенциала и конкурентных действий.

Целью конкурентного анализа является получение комплекса оценок состояния конкурентной среды, собственного бизнеса, соперников и остального окружения, которые позволили бы участникам рынка обосновать подходящие управленческие решения по участию в конкуренции и обеспечить их выполнение.

Его объектами являются конкурентная среда, сами участники рынка, а также их соперники и остальное окружение.

Содержание конкурентного аудита

Конкурентный аудит делится на аудит конкурентной среды и аудит участников конкурентного окружения.

Аудит конкурентной среды включает изучение:

- национального и международного законодательства, других нормативных документов по антимонопольному регулированию рынка, защите и развитию добросовестной конкуренции, правоприменительной практики;
- макроэкономических тенденций, динамики спроса и предложения по различным группам товаров/услуг/работ, а также тенденций развития отдельных региональных и отраслевых рынков, отдельных отраслей, секторов и сегментов рынка;
- различных положительных и негативных практик, применяемых участниками рынка в процессе совершения конкурентных действий, в качестве индикаторов конкурентных трендов в их деятельности.

Объектами конкурентного аудита становятся также сами участники рынка и их окружение. Предметами мониторинга, анализа и оценки становятся собственные и чужие достигнутые ранее результаты участия в конкуренции, имеющиеся в распоряжении сторон конкурентные ресурсы, а так-

же типы, виды, методы, поведенческие формы, направления конкурентных действий, которые применялись сторонами в прошлом и могут быть применены в настоящем и будущем.

Внутренние оценки участниками рынка своих конкурентных отличий, а также внешние оценки действий соперников и остального окружения производятся постоянно именно в рамках их деятельности по конкурентному анализу. Поэтому без конкурентного анализа цели конкурентных действий, скорее всего, останутся слабо обоснованными.

Также следует исходить из необходимости обеспечения комплексного характера анализа — изучить и оценить следует не только динамику собственного бизнеса, но непременно — соперников и остальное окружение. Знание и понимание соперников является не менее значимым фактором обоснованности конкурентных действий, чем знание и понимание собственного состояния.

В ходе конкурентного анализа изучаются цели, конкурентные ресурсы соперников, их менеджмент, конкурентные позиции на рынке, другие результаты деятельности, бизнес-коммуникации, степень чувствительности к изменениям, структура деятельности, предпочтения в совершении конкурентных действий, основные показатели деятельности, отношение к ним окружения. Таким образом определяются их сильные и слабые стороны.

В книге М. Портера «Конкурентная стратегия»¹ предлагается проводить анализ действующих и потенциальных конкурентов по методике, включающей изучение четырех диагностических компонентов:

— будущих целей («что движет конкурентом на всех уровнях управления и по множественным параметрам»);

— текущей стратегии («что делает конкурент в настоящее время и что он способен делать»);

— представлений конкурентов, допускаемых относительно себя, отрасли и других компаний в ней;

— потенциальных возможностей конкурентов — преимуществ и слабых сторон — в продуктовых портфелях, каналах сбыта, маркетинге, производстве, исследованиях, издержках, финансовом положении, организации и управлении, кадрах, GR-коммуникациях, а также в различных способностях (способности к развитию, способности к быстрым ответным действиям, способности адаптироваться к изменениям, способности выдерживать длительную борьбу, угрожающую их доходам или движению денежных средств, способности к проведению наступательных или оборонительных действий).

В результате такого конкурентного анализа выявляются типовые реакции конкурентов. Становится понятным, удовлетворены ли конкуренты своей текущей позицией, в чем их уязвимые стороны, какие вероятные действия они могут предпринять, что может вызвать наиболее сильные и эффективные ответные меры с их стороны. Также определяется масштаб и степень серьезности ответных действий и противодействия.

Затем участники рынка структурируют элементы своего конкурентного потенциала, определяя, какие именно его составные части они хотели бы использовать, взаимодействуя с теми или иными конкурентами. Объектами внимания становятся все группы конкурентного потенциала, в том числе ранее достигнутые результаты участия в конкуренции, имеющиеся компетенции сторон, чужие конкурентные преимущества и недостатки, которыми можно было бы воспользоваться в процессе участия в конкуренции.

Конкурентный анализ позволяет участникам рынка прежде всего получать ответы на следующие вопросы:

¹ См.: Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 87–116.

- какие элементы участия в конкуренции следует считать сильными/слабыми;
- вследствие каких конкурентных ресурсов формируются возможности достижения успеха и возникают угрозы ухудшения конкурентных результатов;
- какие элементы участия в конкуренции следует считать определяющими (ключевыми) для достижения искомых результатов и обеспечения превосходства над соперниками.

При подготовке участниками рынка конкурентных действий становится важным, например, анализ ранее занятых конкурентных позиций в качестве ресурса будущей деятельности, а также конкурентные позиции соперников. В зависимости от того, как эти позиции оцениваются самими участниками рынка и их окружением, участники рынка могут не только уяснить, чего они добились, взаимодействуя с соперниками ранее, но и чего они вправе ожидать от них в дальнейшем.

Участники рынка обязаны понимать, что им всегда есть над чем работать: их потенциал, действия и результаты работы не всегда являются сильными, а получаемые оценки не всегда свидетельствуют о наличии у них конкурентных преимуществ в ресурсах, издержках, действиях и результатах.

На практике перечисленные процедуры не всегда применяются участниками российского рынка, особенно субъектами малого предпринимательства. Кроме того, существует широкое разнообразие в практическом применении понятий «мониторинг», «диагностика», «оценка», «экспертиза», «аудит». Однако подобно тому, как в жизнь российских предпринимателей, действующих на различных секторах рынка товаров/услуг/работ, в течение последних трех десятилетий входили финансовый, хозяйственный, управленческий аудит, в жизнь участников российского рынка должны войти мониторинг конкурентной среды, конкурентный анализ и оценка как составные части конкурентного аудита.

Инструменты конкурентного анализа

Процедура сравнительного оценивания сильных и слабых сторон участников рынка может быть осуществлена с помощью различных инструментов, имеющих достаточно распространенную практику применения.

Сравнительный анализ сильных и слабых сторон участников рынка чаще всего производится с помощью SWOT-анализа. Современный SWOT-анализ обычно дополняется такими инструментами, как SNW-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ.

Не всякие элементы деятельности участников рынка, даже если последние оцениваются как сильные конкуренты, могут быть отнесены к их сильным сторонам. Интегрально сильные конкуренты могут обладать единичными конкурентными слабостями. Важно понимание того, в какой мере эти слабости мешают им добиваться успехов и быть сильными в сравнении с соперниками и остальным окружением. Важно также понимание того, какие из их сильных сторон становятся определяющими.

Конкуренция всегда предполагает наличие как минимум двух противостоящих участников рынка. Поэтому конкурентный анализ предполагает проведение участниками рынка широких сравнений самих себя и своего бизнеса с деятельностью соперников и остального окружения.

При выделении групп сравнения целесообразно охватить максимально возможный спектр представителей окружения участников рынка. В настоящее время наиболее проработанной является практика выделения групп потребителей и групп конкурентов.

Потребительские группы образуются в результате сегментирования рынков сбыта, которое позволяет описать потребительские сегменты, объединяемые по критериям потребительских предпочтений

в товарах/услугах/работах, а также в претензиях к уровню их качества и к величине их цены.

Конкурентные группы образуются вследствие дифференциации фирм, выпускающих на рынок однородную или идентичную продукцию (отраслевая дифференциация конкурентов), либо дифференциации фирм, обслуживающих спрос потребителей, представляющих определенные потребительские сегменты (межотраслевая дифференциация конкурентов).

Дифференциация конкурентов опирается на такие критерии, как ассортимент товаров или спектр предоставляемых услуг/работ (широкий, средний, узкий), географический масштаб деятельности фирмы (глобальный, национальный, региональный, др.), характер используемых каналов сбыта продукции, соотношение цены и качества продукции и др.

Потребительская сегментация рынков сбыта и дифференциация конкурентов должны завершаться составлением соответственно:

- карт потребительских групп, в которых заинтересованы участники рынка;
- карт конкурентных групп, с наличием и деятельностью которых обязаны считаться участники рынка (картами стратегических групп).

Карты конкурентных групп могут составляться на базе различных методик и учитывать результаты деятельности участников рынка, их ресурсы (затраты, издержки), эффективность и/или устойчивость конкурентных действий, рентабельность деятельности по созданию товаров, оказанию услуг или выполнению работ, динамике изменений и др.

Распространение процесса составления карт на других представителей окружения и паспортизация этих карт часто встречаются на практике, хотя практически не описаны в специальной литературе.

Сравнение конкурентов между собой часто осуществляется с помощью состав-

ления *конкурентной карты рынка*. Обычно она представляет собой таблицу, в которой представлены сведения о распределении рыночных долей участников рынка, либо матрицу, в которой распределение рыночных долей или их динамики соотносится с финансовым положением конкурентов или его динамикой.

Методики сравнения конкурентов и составление конкурентной карты рынка

Рассмотрим образцы методики сравнения с конкурентами.

1. Простейший способ сравнения участников конкурентного окружения — это невзвешенное сравнение сильных сторон конкурентов, представленное в табл. 1.

Составляется список конкурентных преимуществ, каждому из них дается оценка по 5- или 10-балльной шкале, затем проводится сравнение данных, демонстрируемых конкурентами. Сравнительный показатель конкурентной силы фирмы и размеры ее потенциального конкурентного преимущества выявляются путем сопоставления соответствующих оценок деятельности этой фирмы и ее конкурентов.

В табл. 1. используются невзвешенные оценки. Такой подход базируется на предположении о равной относительной значимости для участников рынка всех элементов конкурентного потенциала. Предпринимательская фирма, имеющая наиболее высокий показатель по единичному фактору, доказала свою конкурентную силу в том или ином ресурсе или группе ресурсов и обнаружила конкурентное преимущество над соперниками. Поэтому есть основания утверждать, что данный элемент конкурентного потенциала участника рынка является его сильной стороной.

Простое суммирование отдельных оценок может обеспечить лишь общее представление о действительной конкурентной силе участников рынка. Каждый из показа-

Таблица 1

Матрица сравнения конкурентных преимуществ

| Составляющие конкурентной силы | Компания ABC | Конкуренты | | |
|---|-----------------|------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Качество проводимых научных исследований | 4 | 3 | 8 | 8 |
| Возможность инноваций в производственном процессе | 5 | 4 | 4 | 2 |
| Возможность разработки новых товаров | 6 | 9 | 7 | 5 |
| Степень овладения существующими технологиями | 8 | 8 | 9 | 3 |
| Низкая себестоимость продукции | 5 | 4 | 8 | 6 |
| Качество продукции | 6 | 3 | 4 | 4 |
| Высокая степень использования производственных мощностей | 7 | 6 | 7 | 4 |
| Выгодное местонахождение компании | 8 | 4 | 9 | 9 |
| Доступ к квалифицированной рабочей силе | 4 | 7 | 7 | 9 |
| Высокая производительность труда | 6 | 2 | | 4 |
| Возможность изготовления большого количества моделей продукции | 4 | 9 | 4 | 7 |
| Возможность выполнения заказов потребителей | 3 | 7 | 3 | 6 |
| Широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров | 7 | 2 | 8 | 4 |
| Широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли | 5 | 5 | 7 | 9 |
| Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании | 3 | 6 | 3 | 8 |
| Низкие расходы по реализации | 8 | 4 | 5 | 7 |
| Скорая доставка | 9 | 3 | 8 | 2 |
| Высокая квалификация сотрудников отдела реализации | 7 | 3 | 7 | 7 |
| Доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции | 5 | 2 | 7 | 3 |
| Аккуратное исполнение заказов покупателей | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Разнообразие моделей/видов продукции | 8 | 3 | | 4 |
| Искусство продаж | 3 | 4 | 8 | 8 |
| Привлекательный дизайн/упаковка | 5 | 8 | 3 | 6 |
| Гарантии для покупателей | 6 | 5 | 3 | 7 |
| Особый талант | 8 | 8 | 7 | 5 |
| Ноу-хау в области контроля над качеством | 7 | 6 | 3 | 9 |
| Компетентность в области дизайна | 8 | 4 | 7 | 7 |
| Степень овладения (знание) определенной технологией | 8 | 9 | 7 | 7 |
| Способность (умение) создавать эффективную рекламу | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство | 2 | 8 | 7 | 5 |
| Уровень информационных систем | 5 | 5 | 8 | 3 |
| Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию | 6 | 4 | 9 | 5 |
| Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента | 8 | 6 | 5 | 4 |

Окончание табл. 1

| Составляющие конкурентной силы | Компания ABC | Конкуренты | | |
|---|-----------------|------------|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей | 4 | 4 | 7 | 3 |
| Общие низкие затраты | 3 | 0 | 9 | 6 |
| Выгодное расположение | 2 | 4 | 9 | 3 |
| Приятные в общении, доброжелательные служащие | 3 | 4 | 8 | 7 |
| Доступ на финансовые рынки | 4 | 3 | 3 | 2 |
| Наличие патентов | 5 | 3 | 5 | 7 |
| Невзвешенная общая оценка | 212 | 188 | 232 | 214 |

телей имеет вполне самостоятельное значение и может выступать самостоятельным объектом привлечения клиентов, поставщиков, другого окружения.

Тем не менее такая оценка порой оказывается не только необходимой, но и весьма полезной и для конкурирующих между собой участников рынка, и для клиентов, и для органов государственной власти и управления.

Для лучшего обоснования представлений о сильных сторонах участников рынка необходимо произвести сравнительную оценку каждого элемента его потенциала (например, возможность инноваций, наличие точек розничной торговли, большой опыт и ноу-хау, компетентность и талант) с аналогичными, присущими фирмам-конкурентам.

Сильными сторонами участников рынка могут оказаться, к примеру:

- не просто «возможность инноваций в производственном процессе», а сравнительная оценка инновационного потенциала фирмы, включая оценку потенциала предпринимательских инноваций;

- не «наличие точек розничной торговли» как таковое, а освоенная фирмой благодаря ее бизнес-коммуникациям рыночная доля розничной торговли одноименными и разноименными товарами;

- не просто «особый талант» и «компетентность» персонала, а сравнительная способность фирмы к выдвижению на ключевые участки особо талантливых и компетентных людей;

- не «большой опыт и ноу-хау в области менеджмента» сами по себе, а наличие сравнительно эффективных организационных структур, нацеленных на быстрое воплощение бизнес-идей, удачной расстановки персонала — в соответствии с его профессиональными и деловыми качествами, и др.

2. Более сложным вариантом является сравнение конкурентных преимуществ и недостатков, представленное в табл. 2. Для сравниваемых фирм создается список факторов успеха, наиболее значимых для бизнеса в данном сегменте, затем каждый из этих факторов, будучи оцененным по 5-балльной шкале, ранжируется как конкурентное преимущество (КП), если равен 4 или 5 баллам, или конкурентный недостаток (КН), если он равен 3 баллам и ниже.

Полученные данные позволяют составить таблицу ранжирования конкурентов по степени их важности и их потенциальной опасности для фирмы.

3. Методика матричного взвешенного сравнения с конкурентами.

В системе взвешенных оценок все показатели единичной силы каждой из фирм-конкурентов имеют определенный вес в зависимости от того, насколько важным он представляется для получения сводной оценки силы конкурента.

Прежде всего формируется список значимых для развития компании факторов. Каждому фактору дается весовой коэффициент, отражающий важность (значимость)

Таблица 2

Матрица сравнения конкурентных преимуществ и недостатков фирм-конкурентов

| Конкуренты | Фирма ABC | | Фирма 1 | | Фирма 2 | | Фирма 3 | | Обобщение результатов сравнения компаний по показателям. Ключевые выводы, необходимые для разработки конкурентной стратегии |
|---|-----------|----|---------|----|---------|----|---------|----|---|
| | КП | КН | КП | КН | КП | КН | КП | КН | |
| 1. Качество оборудования | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | — | 3 | |
| 2. Доступ к инвестициям | 5 | — | 4 | — | — | 3 | — | 3 | |
| 3. Объем производства | | | | | | | | 3 | |
| 4. Возможность использования нового оборудования и новых технологий | 5 | — | 4 | — | 4 | — | — | 2 | |
| 5. Качество продукции | 4 | — | — | 3 | — | 3 | — | 3 | |
| 6. Соотношение цена/качество | 4 | — | — | 3 | — | 3 | — | 3 | |
| 7. Месторасположение относительно потенциальных потребителей | — | 4 | — | 2 | — | 2 | — | 3 | |
| 8. Прочие факторы... | | | | | | | | | |

этого фактора для конкурентной позиции фирмы. При этом сумма весовых факторов по всем показателям должна быть равна 1. Допустим, общая сумма весов должна быть равна 1,00. Тогда наиболее важный показатель может быть равен 0,75 (и выше), но может быть равен и 0,20, если, к примеру, два или три показателя конкурентной силы рассматриваются как более важные, чем остальные. Другие показатели конкурентной силы могут быть при этом оценены, предположим, в 0,05 или 0,10.

Далее каждый фактор, входящий в группу, оценивается по 10-балльной шкале (1 — очень плохо, 10 — очень хорошо), сумма этих баллов умножается на соответствующий весовой коэффициент. Фактические взвешенные оценки рассчитываются путем умножения показателя конкурентной силы участника рынка по тому или иному элементу ее конкурентного потенциала (в диапазоне от 1 до 10 баллов) на весовое значение данной оценки. Например, оценка в 4 бал-

ла, умноженная на весовое значение данного показателя 0,20, оборачивается взвешенной оценкой 0,80. На основании суммы взвешенных балльных оценок по каждой фирме определяется показатель конкурентной силы. В итоге составляется заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или слабости исследуемых организаций с выявлением конкретных областей, где она опережает конкурентов или отстает от них.

Сумма взвешенных оценок по всем единичным показателям конкурентной силы участника рынка дает некоторое общее представление о его конкурентной силе. Сравнение частных взвешенных оценок показывает размеры конкурентного преимущества участника рынка и дает количественное представление о той или иной сильной стороне рассматриваемого конкурента.

В табл. 3. представлен пример расчета конкурентной позиции компании «ABC».

Таблица 3

Матрица сравнения конкурентов по конкурентной силе

| Ключевые факторы успеха | Вес | Компания «ABC» | Компании-конкуренты | | | |
|--|------|----------------|---------------------|--------|--------|--------|
| | | | «1» | «2» | «3» | «4» |
| Качество и характеристики товара | 0,1 | 8/0,8 | 5/0,5 | 10/1 | 1/0,1 | 6/0,6 |
| Имидж | 0,1 | 8/0,8 | 7/0,7 | 10/1 | 1/0,1 | 6/0,6 |
| Производственные возможности | 0,1 | 2/0,2 | 10/1 | 4/0,4 | 5/0,5 | 1/0,1 |
| Использование технологий | 0,05 | 10/0,5 | 1/0,05 | 7/0,35 | 3/0,15 | 8/0,4 |
| Дилерская сеть и возможности распространения | 0,05 | 9/0,45 | 4/0,2 | 10/0,5 | 5/0,25 | 1/0,05 |
| Инновационные возможности | 0,05 | 9/0,45 | 4/0,2 | 10/0,5 | 5/0,25 | 1/0,05 |
| Финансовое положение | 0,1 | 5/0,5 | 10/1 | 7/0,7 | 3/0,3 | 1/0,1 |
| Издержки по сравнению с конкурентами | 0,3 | 5/1,5 | 10/3 | 3/0,9 | 1/0,3 | 4/1,2 |
| Обслуживание клиентов | 0,15 | 5/0,75 | 7/1,05 | 10/1,5 | 1/0,15 | 4/0,6 |
| Сумма весов | 1,0 | – | – | – | – | – |
| Общая взвешенная сумма | – | 5,95 | 7,7 | 6,85 | 2,1 | 3,7 |

Сравнивая конкурирующие предприятия по соответствующим весовым показателям, можно определять их конкурентную позицию по отношению к релевантной фирме.

Таким образом, на определении конкурентных позиций участников рынка базируется составление конкурентной карты рынка. Участники рынка сравнивают себя с соперниками и остальным окружением до начала совершения конкурентных действий с тем, чтобы по их окончании вновь провести сравнения и оценить, чего добились стороны в процессе взаимодействия, как изменились их взаимные конкурентные позиции в результате совершения конкурентных действий.

Взвешивая силу единичных показателей конкурентной силы при оценке интегральной силы участника рынка, можно получить иные результаты, нежели при использовании системы невзвешенных оценок.

В табл. 1 и 3 приведены примеры оценки конкурентной силы компании ABC с использованием систем невзвешенных и взвешенных оценок. Мы видим, что в табл. 3 компания ABC переместилась со второго места, на которое ее вывела табл. 1, на третье место, а конкурент 1 переместился с третьего места на первое благодаря высоким оцен-

кам по двум показателям, имеющим наибольший вес.

Объекты сравнения конкурентов

Процессы сравнения и сопоставления взаимно конкурирующих участников рынка между собой охватывают следующие объекты:

- наличие у участников рынка элементов конкурентного потенциала / дефицит элементов конкурентного потенциала;
- сравнительная оценка степени достаточности потенциала, например материальной обеспеченности, технологической оснащенности, организационной и финансовой устойчивости, кадровой состоятельности и предпринимательской активности участников рынка;
- сравнительная оценка структуры конкурентного потенциала участников рынка, непосредственно используемого при совершении конкурентных действий;
- сравнительная оценка динамики изменений конкурентного потенциала участников рынка;
- сравнительная оценка конкурентных результатов, достигнутых участниками рын-

ка ранее, в различные периоды деятельности, прежде всего конкурентных позиций на рынке;

- сравнительная характеристика профессиональной компетентности персонала фирм и владельцев бизнеса в вопросах ведения производственной, коммерческой, финансовой и иной деятельности и участия в конкуренции;

- сравнительная характеристика цепочек ценности, в которых участвуют соперники, их непосредственного окружения и бизнес-коммуникаций;

- сравнительная характеристика применяемых соперниками конкурентных действий по их направлениям, типам, характеру, видам, методам, поведенческим формам (интенсивности, устойчивости, качеству).

Сравнительный конкурентный анализ является предметом деятельности любого участника рынка, а имеющиеся в штате специалисты по такому анализу — важным звеном его человеческого потенциала.

Угрозы конкурентного ответа

В табл. 4 представлен пример матрицы определения конкурентной угрозы и рисков конкурентного ответа.

В результате такого анализа формируются оценки, которые позволяют получить определенные представления о том, превосходят участники рынка своих конкурентов или отстают от них, кто, в чем и насколько оказался лучше или хуже соперников, какими потенциальными конкурентными отличиями обладают соперники, как менялась динамика этих соотношений в процессе соперничества.

Векторы конкурентных отличий

Данные оценки могут быть графически представлены в виде векторов конкурентных отличий (лепестковой диаграммы), формирующихся в результате наложения друг на друга многоугольников условий

Таблица 4

Матрица определения конкурентной угрозы

| Конкуренты | Уровень угрозы | Вероятность конкурентного ответа (по 100-балльной шкале) | Отношение со стороны нашей фирмы | Прогноз результатов конкуренции |
|------------|-----------------------|--|--|---|
| Фирма 1 | Агрессивный конкурент | 100% | Максимум внимания. Разработка стратегии взаимодействия | Без радикальных изменений нашей фирмы — абсолютно отрицательный |
| Фирма 2 | Агрессивный конкурент | 100% | Максимум внимания. Разработка стратегии взаимодействия | Без радикальных изменений нашей фирмы — абсолютно отрицательный |
| Фирма 3 | Конкурент | 85% | Максимум внимания. Быть готовым к конкретным ответам | Без радикальных изменений нашей фирмы — отрицательный |
| Фирма 4 | Вероятный конкурент | Менее 20% | Мониторинг деятельности | Полное превосходство |
| Фирма 5 | Вероятный конкурент | Менее 20% | Мониторинг деятельности | Полное превосходство |
| Фирма 6 | Не конкурент | Менее 5% | Периодическая оценка деятельности | Абсолютное превосходство |

достижения участниками рынка результатов в процессе ведения бизнеса (рис. 2 и 3). Эти векторы демонстрируют преимущества и недостатки одного конкурента по отношению к другому.

Отсюда черпается информация, позволяющая участникам рынка определять источники основных конкурентных угроз, а также выбирать направления концентрации собственных угроз предполагаемым соперникам и целесообразные конкурентные действия на последующую фазу соперничества.

Выделение ключевых факторов успеха

Под *ключевыми факторами успеха* следует понимать определяющие, главные конкурентные преимущества, благодаря которым участники рынка добиваются успеха, несмотря на наличие слабых сторон и конкурентных недостатков. Они характеризуют то наиболее значительное в их потенциале, конкурентных действиях и ранее достигнутых конкурентных результатах, что позволяет им обеспечивать благоприятные текущие

результаты участия в конкуренции и будущие успехи в конкурентной среде.

Их наличие критично для обозначения претензий данных участников рынка на достижение успехов в конкуренции. Без их наличия, несмотря даже на обладание другими сильными сторонами, участники рынка могут рассчитывать на успех лишь благодаря удаче, случайному стечению благоприятных обстоятельств. Поэтому ключевые факторы успеха иногда называют также критическими факторами успеха.

Ключевые показатели эффективности характеризуют результаты, достигнутые участниками рынка в ведении бизнеса в конкурентной среде, в том числе их непосредственные успехи в соперничестве с прямыми и непрямыми конкурентами. Между тем ключевые факторы успеха характеризуют предпосылки достижения участниками рынка этих результатов. Они являются характеристикой ресурсов, применяемых участниками рынка для достижения успехов, а также конкурентных действий, с помощью которых эти ресурсы «оживают» и реализуются в процессе ведения бизнеса.

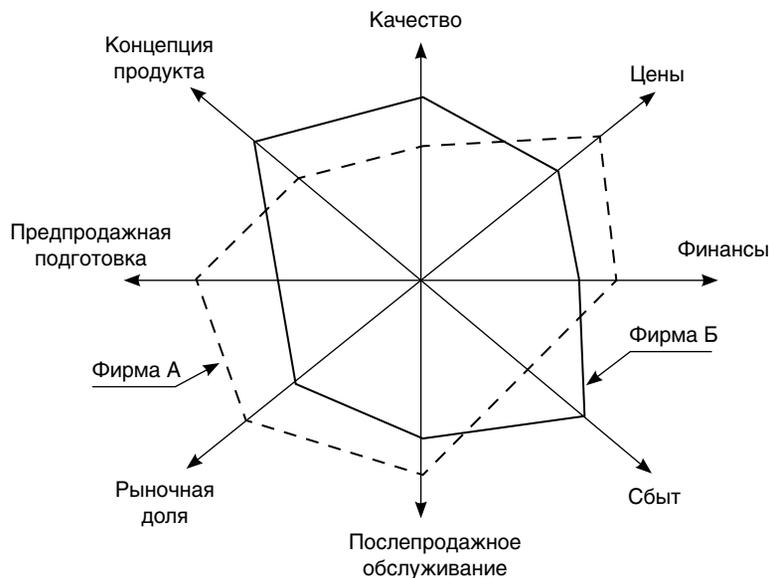


Рис. 2. Восемь векторов конкурентных отличий

В основе выделения ключевых факторов успеха (КФУ) участников рынка лежит представление о том, что в структуре их конкурентного потенциала и конкурентных действий следует выделять ключевые элементы, которые имеют определяющее значение для оценки их подлинной конкурентной силы. При определении ключевых факторов успеха участникам рынка следует ориентироваться на то, кто включен в группы сравнения, и сопоставлять свой потенциал и свои действия с ними.

В действительности все группы применяемых ресурсов имеют жизненно важное значение для ведения бизнеса и участия в конкуренции. Успех недостижим, если участники рынка не располагают квалифицированным персоналом, эффективным менеджментом, достаточной материальной базой, современными производственными и коммерческими технологиями, привлекательным имиджем, предприимчивостью, плодотворными дебютными идеями и др. Но далее в каждой группе ресурсов следует выделить то, что имеет определяющее значение для достижения успехов.

На первом (начальном) этапе необходимо обозначить ресурсные группы и конкурентные действия, без которых невозможен бизнес в избранной сфере деятельности (в избранной отрасли). Например, могут быть выделены ресурсные группы в области производства продукции, внедрения технических и технологических инноваций, продаж, маркетинга и маркетинговых исследований, управления знаниями, формирования команд бизнеса и развития человеческих ресурсов, финансового обеспечения бизнеса, организационной структуры бизнеса, бизнес-моделирования, наличия предпринимательского ресурса, владения административным ресурсом, поддержания положительной репутации и приятного имиджа, конкурентного позиционирования в предшествующий период.

Затем следует выявить список ресурсных групп и конкурентных действий, сила

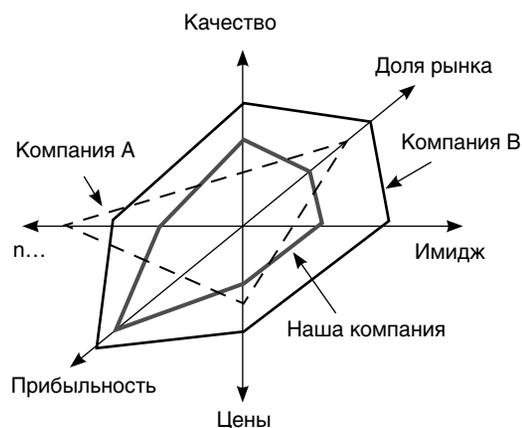


Рис. 3. Шесть векторов конкурентных отличий

которых существенно влияет на взаимоотношения с конкурентами и оценка которых представляется поэтому наиболее важной. Данный список формируется исходя из содержания отраслевых особенностей — каждая отрасль экономики отличается от другой ролью тех или иных ресурсных групп в достижении конечного успеха.

Например, в отраслях добывающей промышленности, традиционно слабо подверженных инновационным преобразованиям, в такой список наверняка не войдет внедрение новых креативных бизнес-идей. Напротив, во многих отраслях перерабатывающей промышленности, особенно высокотехнологичных, сравнительная эффективность внедрения инноваций окажется одной из основных групп КФУ. В различных отраслях сферы услуг (потребительских, финансовых, образовательных, др.) в число основных групп КФУ обязательно должна быть включена профессиональная квалификация персонала по обслуживанию клиентов.

Ключевым фактором успеха в любой отрасли может быть признана эффективная работа маркетинговых подразделений фирмы или ее наступательные действия, которые способствуют увеличению ее доли на рынке. Таковыми могут быть признаны также:

- внутренняя организационная структура фирмы, функционирование каждого из элементов которой позволяет быстро внедрять в практику инновационные бизнес-идеи;

- положительный имидж, использование которого позволяет обеспечивать участникам рынка стабильность продаж традиционных и новых товаров;

- устойчивая поддержка бизнеса со стороны органов власти и управления, использование которой позволяет быстро внедрять в жизнь новые оригинальные бизнес-идеи и противодействовать продвижению соперниками аналогичных идей;

- энергичные и результативные действия руководителей филиалов и представительств фирмы, способствующие ее фактическому закреплению на региональных и местных рынках;

- транснациональная экспансия фирмы, а также ее регулярное участие в межгосударственных программах, позволяющие обеспечивать ее постоянное присутствие на международном рынке; и др.

На *втором этапе* следует сосредоточить усилия на оценке различных ресурсов, входящих в указанные ресурсные группы, и различных конкурентных действий участников рынка. При этом выявляются ключевые факторы успеха в разрезе каждой из рассматриваемых ресурсных групп и каждого из конкурентных действий.

Так, например, в группе материально-технических ресурсов можно выделять достаточность имущественных комплексов, эффективность оборудования, надежность транспортных средств, технические характеристики инструментов, качества сырья, запасных частей и комплектующих изделий и др.

В группе человеческих ресурсов можно выделять уровень квалификации нанятого персонала, наличие доступа к квалифицированной рабочей силе в случае необходимости ротации и воспроизводства персонала, а также систем найма, отбора, обучения персонала, наличие эффективной внутрифирменной системы коммуникаций, эффек-

тивность системы управления персоналом, включая планирование, мотивацию, организацию и контроль.

Внутри каждой ресурсной группы могут быть выделены ключевые элементы, благодаря которым участники рынка фиксируют наличие конкурентных преимуществ, имеющих ключевое значение для достижения успехов в ведении бизнеса и в конкуренции.

Планирование конкурентных действий

В состав управления участием в конкуренции входят планирование конкурентных действий, мотивация (стимулирование) фирмы и ее коллектива на совершение результативных конкурентных результатов, организационное обеспечение конкурентных действий, а также контроль их результативности и соответствия планам.

Планирование составляет стадию подготовки конкурентных действий, организация — стадию совершения конкурентных действий, контроль — стадию подведения итогов. Мотивация (стимулирование) конкурентных действий применяется на всех перечисленных стадиях.

Планирование участия в конкуренции представляет собой деятельность участников рынка по формированию, составлению и утверждению (принятию к исполнению) планов совершения конкурентных действий. Деятельность участников рынка на основе планов является признаком планомерного ведения ими своего бизнеса.

Планы совершения конкурентных действий являются основным внутренним нормативным документом участников рынка, который призван регламентировать и упорядочить производимые ими конкурентные действия в течение предстоящего периода деятельности, который называется плановым периодом. В них необходимо четко обозначить состав сторон конкурентных действий, показать, с какими группами соперников и остального окружения будут взаи-

модействовать участники рынка в течение планового периода, указать на объекты, цели планирования, средства их достижения в течение данного периода. В этих планах также формулируются состав, комбинации и параметры конкурентных действий, устанавливается, на каких конкурентных полях намереваются действовать участники рынка, а также содержатся целевые установки на совершение ими конкурентных действий.

Эти планы являются составной частью комплексных планов деятельности участников рынка по управлению собственным бизнесом. Как правило, они должны составлять определенный раздел в структуре таких комплексных планов, наряду с планами производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, планами их продажи, планами закупок, финансовыми, кадровыми планами, планами внесения изменений в бизнес, ликвидации бизнеса и др.

Планы совершения конкурентных действий могут иметь различные масштабы; они составляются для различных целей и на различные временные периоды. В их числе следует выделить стратегические планы (планы реализации стратегий участия в конкуренции), тактические планы (планы конкурентных действий в течение тактических циклов), оперативные планы (планы проведения тактических операций).

Поскольку планирование конкурентных действий призвано обеспечивать условия достижения намеченных результатов бизнеса, а планы по участию в конкуренции входят составной частью в сводные планы ведения бизнеса, они составляются, исходя из сформулированных ранее задач в области ведения и развития бизнеса.

Ориентируясь на эти задачи, участники рынка определяют состав сторон конкуренции в плановом периоде. Они решают, с кем именно из числа конкурентов и почему они намерены соперничать. Они расставляют приоритеты, ранжируя конкурентов по степени их значимости, понимая, что каждому из них следует уделить внимание в пределах,

обусловленных характером исходящих от них опасностей и рисков в конкурентной среде.

Конкурентная диспозиция

Ключевое значение на данной стадии менеджмента конкурентных действий приобретает формирование конкурентных диспозиций

Конкурентная диспозиция (от лат. *dispositio* — расположение), или позиционный план, — это документ, который разрабатывается в ходе планирования конкурентных действий. Он представляет собой план взаимного расположения участников рынка, их соперников и остального окружения в конкурентной среде.

Основу конкурентных диспозиций могут составлять уже известные нам аналитические документы — конкурентные карты рынка. В настоящее время конкурентные карты рынка, как правило, указывают лишь на доли продаж, принадлежащие участникам того или иного рынка в определенный момент времени. Конкурентные диспозиции должны учитывать всю совокупность факторов участия сторон в конкуренции, причем в качестве сторон конкурентных диспозиций должны рассматриваться лишь планируемые соперники. Тогда с помощью конкурентных диспозиций участники рынка смогут осуществлять действия по занятию и отстаиванию намеченных в плане конкурентных позиций путем взаимодействия с этими соперниками.

Конкурентные диспозиции становятся для всякого квалифицированного участника рынка прежде всего основными иллюстрациями театра конкурентных действий. Если участники рынка пользуются конкурентными диспозициями, они являются *конкурентными диспозиторами*.

Бизнес-планы

Распространенной разновидностью планов совершения конкурентных действий являются, к примеру, хорошо известные биз-

нес-планы. Бизнес-планы обычно составляются участниками рынка для вполне определенных целей, так сказать, «на злобу дня». Обычно они формируются для обеспечения эффективного проведения стартапов (бизнес-планы стартапов), либо для осмысления новых бизнес-проектов действующими участниками рынка, либо для привлечения внешних инвестиций, кредитных средств и других ресурсов.

Бизнес-планы не являются специализированными плановыми документами по участию в конкуренции. Каждый бизнес-план представляет собой комплексный документ, в котором описывается совокупность сторон бизнес-процессов, ресурсы и намечаемые результаты деятельности. И в их числе обязательно приводятся результаты конкурентного анализа, описания деятельности вероятных соперников и предполагаемый состав конкурентных действий, которые участники рынка намереваются адресовать им в плановом периоде. Фактически любой бизнес-план содержит описание конкурентной диспозиции в той или иной форме.

Поэтому бизнес-планы непременно нацеливают участников рынка на участие в конкуренции и указывают, с кем именно, для чего, с помощью каких действий и ресурсов им предстоит соперничать в плановом периоде.

Раздел о конкурентах занимает одно из центральных мест в структуре каждого бизнес-плана. По его содержанию потенциальные кредиторы, инвесторы, в том числе те из них, кого инициаторы стартапов желали бы видеть в числе своих партнеров по новому бизнесу, могут судить об уровне компетентности стартаперов и о степени готовности к созданию, обустройству и раскрутке бизнеса в конкурентной среде.

Объекты планирования, планируемые цели и средства их достижения

На стадии подготовки конкурентных действий участникам рынка необходимо пре-

жде всего сформулировать перечень объектов планирования. Объектами планирования участия в конкуренции становятся для участников рынка:

- желаемые конкурентные результаты и их структура (конкурентные позиции, уровни рентабельности бизнеса, ценность и конкурентоспособность);
- конкурентный потенциал, необходимый для достижения этих результатов, и его структура;
- состав конкурентных действий по их направлениям, типам, видам, методам, характеру, поведенческим формам.
- Интегральными (сводными) объектами планирования являются:
 - конкурентные преимущества, сильные стороны участников рынка в сфере конкурентных результатов, конкурентных ресурсов и конкурентных действий;
 - конкурентные риски и опасности, прогнозируемые на плановый период.

В планах по участию в конкуренции необходимо отразить пункты превосходства участников рынка над своими соперниками в результатах деятельности и в ресурсах, а также пункты опережения их в ходе совершения конкурентных действий.

В них непременно следует предусмотреть, когда, по какой причине в их деятельности, вероятнее всего, возникнут риски и опасности, какими они окажутся, от каких соперников, остального окружения либо конкурентной среды в целом они будут исходить и как участники рынка будут их преодолевать в случае появления.

В планах по участию в конкуренции участникам рынка приходится также предусматривать создание рисков и опасностей для тех представителей окружения, с которыми у них складываются конкурентные отношения, прежде всего — для соперников.

Поэтому справедливым является утверждение, что планирование конкурентных действий представляет собой планирование достижения и удержания конкурентных преимуществ, преодоления собственных кон-

курентных рисков и опасностей и создание таких же рисков и опасностей для соперников.

Конкурентные действия выступают центральными объектами планирования участия в конкуренции. Ведь только благодаря конкурентным действиям участники рынка могут применять конкурентный потенциал и добиваться искомых конкурентных результатов.

На стадии планирования конкурентные результаты определяются как планируемые цели конкурентных действий, а конкурентные ресурсы и сами конкурентные действия — как планируемые средства достижения этих целей. Главное правило управления конкурентными действиями состоит в определении их как средства достижения результатов.

Важно прежде всего сформулировать *цели конкурентных действий*. Квалифицированный менеджмент конкурентных действий всегда применяется в соответствии с концепцией управления по целям — в основе менеджмента находятся цели, которые содержат определение планируемых результатов деятельности.

С планирования конкурентных целей и целевых установок на совершение действий по их достижению начинается фактическая реализация участниками рынка своего права на участие в конкуренции. В формулируемых целях фиксируются показатели результативности участия в конкуренции, конкурентные позиции, подлежащие занятию либо сохранению в плановом периоде, конкурентные преимущества над соперниками в разных элементах бизнеса, которыми фирма должна располагать, преодолевая сопротивление и риски, по окончании планового периода. Планируемые цели четко указывают на претензии участников рынка на эти результаты, например на доминирующие позиции на рынке.

Наряду с планируемыми целями планы конкурентных действий содержат определение средств достижения этих целей — под-

лежащих использованию конкурентных ресурсов, признанных подходящими типов, видов, методов, форм, характера, направлений конкурентных действий, а также способов страхования рисков, связанных с совершением конкурентных действий.

Метод «управления по целям» позволяет выделить при планировании конкурентных действий три основные группы задач, в которых планируемые цели сочетаются со средствами их достижения:

- первая группа обусловлена необходимостью эффективного применения участниками рынка конкурентного потенциала, его наращивания и усиления за счет превращения ранее достигнутых ими конкурентных результатов и чужих конкурентных отличий в конкурентные ресурсы;
- вторая группа обусловлена необходимостью обеспечения участниками рынка сильных конкурентных действий;
- третья группа обусловлена необходимостью обеспечения участниками рынка опережения конкурентов, качества и интенсивности конкурентных действий.

Планирование эффективности конкурентных действий

Приверженность участников рынка добросовестным конкурентным действиям не всегда является гарантией успешности этих действий. Из того, что конкуренты действуют добросовестно и не попадают в категорию недобросовестных участников рынка, вовсе не следует, что совершаемые ими конкурентные действия оказываются эффективными.

Эффективными признаются конкурентные действия, благодаря которым участники рынка получают возможность опережать соперников в повышении эффективности использования конкурентных ресурсов в процессе ведения бизнеса.

До начала конкурентных действий рассматриваются ресурсы, по окончании — результаты. Чтобы добиться результатов, надо

затратить ресурсы. Эффективность конкурентных действий может быть определена в ходе мониторинга, оценки и сопоставления затрат ресурсов с результатами конкурентной деятельности. Поэтому конкурентные действия любого участника рынка могут быть определены как неэффективные, малоэффективные либо достаточно эффективные по сравнению с действиями, принятыми конкурентами.

Любые конкурентные действия являются затратноемкими. Для их совершения необходимы затраты труда работников фирмы, а также материальных, финансовых и иных ресурсов. Поэтому конкурентные действия всегда обладают определенной степенью трудоемкости и капиталоемкости.

Под *трудоемкостью конкурентных действий* понимается объем трудовых затрат, совершаемых участниками рынка в процессе конкуренции. Под *капиталоемкостью конкурентных действий* понимается объем затрат иных ресурсов — финансовых, материальных, информационных, инвестиционных, других — которые осуществляются участниками рынка в процессе конкуренции.

В процессе совершения конкурентных действий участники рынка не только затрачивают свой конкурентный потенциал, но также воспроизводят и развивают его. Они стараются наращивать конкурентные преимущества, устранять конкурентные недостатки, укреплять конкурентные позиции, усиливать свою конкурентоспособность и конкурентоспособность всех членов своей «команды бизнеса».

Совокупность производимых участниками рынка затрат в процессе совершения ими тех или иных конкурентных действий следует считать *издержками участия в конкуренции*. Поэтому планирование эффективных издержек становится разделом любого плана деятельности участников рынка по ведению бизнеса в конкурентной среде, наряду с планами производства и реализации товаров/услуг/работ.

Эффективность конкурентных действий представляет собой соотношение достигаемых результатов в процессе их совершения и издержек участия в конкуренции. Сравнение уровней эффективности конкурентных действий, совершаемых разными конкурентами, дает представление о том, как реализуется их конкурентный потенциал.

В процессе планирования конкурентных действий необходимо осуществлять расчет затрат на их совершение, определять способы оптимизации этих затрат и повышения их эффективности, постоянно обновлять информацию о затратноемкости собственных конкурентных действий и, по возможности, о затратноемкости конкурентных действий соперников.

Снижение или повышение затратноемкости конкурентных действий не должно рассматриваться как самоцель. В процессе оптимизации издержек участия в конкуренции важно прежде всего сопоставление затрат и результатов конкурентных действий. Именно эффективность затрат, а не только их абсолютные величины, ложится в основу их планирования, а в дальнейшем — стимулирования подразделений фирмы и отдельных работников на их совершение, *обеспечения условий и организации механизма их совершения*, а также контроля затрат.

Планирование силы конкурентного потенциала и конкурентных действий. Качество, скорость и интенсивность конкурентных действий

Сильными в конкурентной среде признаются участники рынка, обладающие сильными результатами, сильным конкурентным потенциалом и совершающие сильные конкурентные действия. Поэтому развитие конкуренции с точки зрения каждого участника рынка становится позитивным, если производимые действия направлены на его кон-

курентное усиление — наращивание конкурентных преимуществ.

Чтобы достигать сильных результатов в конкуренции, необходимо быть прежде всего потенциально сильными, поддерживать и укреплять силу применяемых ресурсов. Для этого участникам рынка приходится планировать воспроизводство и наращивание ресурсов, которые могли бы способствовать успехам в конкуренции.

В то же время *сильными* должны быть и сами совершаемые *конкурентные действия*. В действительности конкурентные действия участников рынка могут быть более сильными или более слабыми, чем конкурентные действия соперников. Поэтому планирование участниками рынка силы конкурентных действий становится естественным разделом планирования ими своего участия в конкуренции.

Конкурентные действия участников рынка могут оцениваться как абсолютно сильные, абсолютно слабые, относительно сильные или относительно слабые.

Абсолютно сильно конкуренты действуют, преодолевая конкурентные барьеры, отводя от себя угрозы, страхуя конкурентные риски. Если они не могут справиться с такими проблемами, можно утверждать, что их конкурентные действия являются абсолютно слабыми.

Вместе с тем участники рынка могут действовать также относительно сильно или относительно слабо. Относительно сильными следует признать их действия, если, совершая их, участники рынка превосходят своих конкурентов. Относительно слабыми оказываются конкурентные действия участников рынка, которые, совершая эти действия, отстают от конкурентов.

Сила конкурентных действий, наряду с силой конкурентных ресурсов, является одним из ключевых факторов успеха в конкуренции. Поэтому из относительного характера силы конкурентных действий участников рынка вытекает необходимость их постоянного усиления в сравне-

нии с действиями соперников и остального окружения.

Сила и слабость конкурентных действий участников рынка, конечно, зависят от силы или слабости их конкурентного потенциала. Но они зависят также от качества, скорости и степени интенсивности самих производимых ими конкурентных действий.

Качество конкурентных действий определяется сравнительной степенью профессионального мастерства, которое определяется по уровню обоснованности запланированных конкурентных действий, уровню умелости участников рынка.

В процессе планирования конкурентных действий у участников рынка должно быть четкое понимание отсутствия предопределенности и автоматизма: если конкурент потенциально сильный, то он и действует сильно, а если конкурент потенциально слабый, то он и действует слабо.

Сильный конкурент, обладающий качественными ресурсами, может действовать слабо, некачественно, а потенциально слабый конкурент может удивить всех, производя качественные, сильные действия, воспользовавшись благоприятными обстоятельствами. Если бы конкурентный потенциал участников рынка реализовывался автоматически, им не было бы необходимости тратить время на планирование конкурентных действий.

Скорость конкурентных действий определяется быстротой совершения предпринимаемых конкурентных действий. Она измеряется временем, приходящимся на то или иное планируемое конкурентное действие, а также на ту или иную планируемую конкурентную операцию.

Скорость является одним из основных параметров конкурентных действий — ведь участникам рынка необходимо быть быстрее соперников, опережать их в конкурентной среде. Именно в процессе совершения конкурентных действий участники рынка стараются либо обеспечить опережение конкурентов, либо не допустить отставания от них.

Поэтому усиление конкурентных действий всегда зависит от возрастания скорости взаимодействия фирмы со своим окружением.

Поэтому планирование конкурентных действий должно предусматривать наличие показателей или индикаторов опережения соперников и остального окружения в процессе их совершения в течение планового периода.

Понятие «*интенсивность конкурентных действий*» (от лат. *intensio* — усиление) дает обобщенное представление об усилиях, предпринимаемых участниками рынка в процессе их совершения. Оно включает определение плотности конкурентных действий, их мобильности, напряженности и множественности в единицу времени.

Чем интенсивнее действуют участники рынка, т. е. чем больше действий в единицу времени они совершают, чем мобильнее, напряженнее, плотнее эти действия, тем более сильными могут стать эти действия, например, в части преодоления собственных барьеров и создании соперникам помех и угроз.

Разная степень интенсивности конкурентных действий участников рынка обуславливает необходимость разграничения самих конкурентных действий на преимущественно интенсивные и преимущественно экстенсивные. Деление конкуренции на интенсивную и экстенсивную соответствует общепринятым подходам разграничения экстенсивных и интенсивных способов экономического развития.

Конкуренцию участников рынка правомерно определить как *экстенсивную*, если она развивается на основе возрастания или сокращения числа взаимно соперничающих сторон или видов деятельности. Это случается систематически, поскольку перед каждой фирмой постоянно встает задача расширения или сужения масштабов конкуренции.

Но конкуренцию правомерно определить как *интенсивную*, если она развивается на основе возрастания усилий участни-

ков рынка в процессе совершения конкурентных действий. Понятие интенсивности лежит в основе таких важных экономических категорий, как «интенсивность конкуренции», «интенсивность воздействия на конкурентов», «интенсивность отражения внешних конкурентных воздействий», «интенсивность противодействия конкурентам». С их помощью можно разрабатывать показатели для измерения и планирования усилий соперничающих участников рынка, совершаемых в единицу времени.

В ходе планирования силы конкурентных действий участникам рынка следует также позаботиться о сочетании их качества, скорости и интенсивности. Очевидно, например, что достижение успеха не лежит в плоскости совершения быстрых, но некачественных действий, и наоборот.

Прогнозирование конкурентных действий

Хорошее планирование конкурентных действий включает прогнозирование собственных и чужих конкурентных действий в предстоящем периоде. Когда в распоряжении участников рынка появляются прогнозы вероятных конкурентных действий, они могут превращать свои замыслы в конкретные планы конкурентного взаимодействия с соперниками и остальным окружением.

Необходимая для прогнозирования информация включает следующие сведения:

- о потребностях клиентов, поставщиков, партнеров, прямых конкурентов и конкурентных позиций — собственных и конкурентного окружения на рынке;
- о планируемых конкурентных результатах в сравнении с предполагаемыми результатами работы соперников;
- о потребностях фирмы в видах ресурсов для совершения различных конкурентных действий;
- о потребностях фирмы в совершении определенных конкурентных действий,

их силе, качестве, скорости совершения, интенсивности, а также их комбинациях;

- об известных и/или доступных путях снижения затратоемкости конкурентных действий в процессе достижения планируемых конкурентных результатов;
- о последствиях конкуренции с теми или иными предполагаемыми соперниками.

Выбор «своего» конкурентного поля

Конкурентные действия, осуществляемые на определенном конкурентном пространстве, образуют конкурентное поле, на котором встречаются соперники — стороны конкуренции. Под *конкурентным полем* (или полем конкуренции) понимаются средства взаимодействия конкурентов, применяемые на конкретном рынке. В различных публикациях можно встретить синонимы данного понятия — «поле битвы конкурентов», «арена конкуренции», «конкурентный ринг» и др.²

Все конкурентные действия производятся на конкурентном поле, выбор которого участниками рынка важен для обеспечения более высокой, чем у соперников, результативности предпринимаемых действий.

Лучше понять смысл выражения «конкурентное поле» можно, образно соотнеся его с понятием спортивного поля, в частности футбольного. Как известно, соперничество футбольных команд происходит либо на «своем поле» — на стадионе, принадлежащем одному из клубов или расположенном в месте его базирования, либо на «чужом поле» — на стадионе соперника.

Поле становится «своим» не потому, что принадлежит футболистам. Признаками принадлежности являются хорошее знание особенностей газона, более высокий, чем

у соперников, уровень отработки приемов владения мячом и нанесения ударов, близость к месту жительства спортсменов, преобладание «своих» болельщиков, более лояльное отношение арбитров. На своем поле всегда легче навязать соперникам свою стратегию и тактику ведения игры, заставить их подчиниться своим интересам.

Иногда при обнаружении непреодолимых разногласий между соперниками, а также во время чемпионатов мира и олимпиад команды встречаются на «нейтральном поле». Фактор своего, чужого или нейтрального поля обязательно используется каждой командой при выработке целевых установок на участие в матче и по ходу игры.

Кроме того, каждый участок поля является отдельной областью соперничества футбольных команд. Каждая из таких команд включает одиннадцать игроков, имеющих разные футбольные амплуа. На поле все они занимают разные позиции и выполняют неодинаковые функции. Практика показывает, что клуб, обладающий сильной и конкурентоспособной линией защиты, порой оказывается не в состоянии эффективно играть на линии атаки, а команда, располагающая великолепным составом полевых игроков, может проиграть чемпионат мира из-за бездарной игры своего голкипера. Поэтому задачей руководителей футбольного клуба выступает определение тех участков поля, к игре на которых данный клуб подготовлен в наибольшей степени, и обеспечение конкурентного превосходства над соперником прежде всего на данных участках.

Подобно футбольным менеджерам, менеджеры предпринимательских фирм тщательно ищут «свое поле» и те его конкретные участки, на которых им легче всего обеспечить превосходство над соперниками с помощью предпринимаемых конкурентных действий и заставить соперников действовать в соответствии с собственными интересами.

«Своим полем» может оказаться локальный рынок либо национальный рынок той

² См., например: *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 111–113; *Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова.* 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000. С. 57 и др.

или иной страны, отрасль, ассортиментная группа товаров, рыночная ниша, товары-заменители, др. Им также являются подходящие — хорошо освоенные, быстро, качественно и интенсивно производимые — конкурентные действия.

Сформулировав цели, проведя ранжирование конкурентов, разобравшись с ресурсами, участники рынка определяют состав самих конкурентных действий и их сочетания, которые они признают целесообразными для применения в отношении названных конкурентов с использованием тех или иных конкурентных ресурсов.

На основе конкурентных диспозиций участники рынка делят возможные конкурентные действия на подходящие или неподходящие. Задача состоит в том, чтобы выбрать подходящие действия и воздержаться от неподходящих.

Планирование конкурентных действий включает выбор участниками рынка «своего» конкурентного поля, на котором, по их мнению, они превосходят соперников, поскольку совершают подходящие конкурентные действия. Этот выбор состоит из определения состава рынков, на которых собираются действовать участники рынка, направлений конкуренции, характера, типов, видов, методов, поведенческих форм конкурентных действий.

Участники рынка, планирующие наступательные действия, всегда кровно заинтересованы в наличии фактора «своего поля». Те, кто предпочитает обороняться, часто оказываются на чужом поле. Занимая «свое поле», участники рынка сразу обретают важное конкурентное преимущество. Если конкурента заставили играть на «чужом» для себя поле, значит, он уже сделался объектом скрытого управления.

Например, участники рынка могут навязывать соперникам ценовое соперничество в активном наступательном формате, используя одновременно понижение и повышение цен на разные группы товаров, либо заставить их вступить в ассортиментное

соперничество с собой на отдельных местных рынках, на которых уже была проведена предварительная работа по продвижению новых товаров.

При этом, в отличие от участников конкретного футбольного матча, всякому участнику рынка приходится одновременно противостоять на различных полях множеству экономических игроков, каждый из которых преследует собственные конкурентные цели.

Любому участнику рынка необходимо обеспечить себе признание у разного окружения, что весьма непросто. Поэтому в процессе планирования руководство предпринимательской фирмы обязано сфокусировать свои приоритеты и определить, какое именно конкурентное поле является для нее приоритетным местом соперничества.

Так, участники рынка могут выдвигать целевые установки на финансирование в больших объемах различных популярных общественных мероприятий и массовых зрелищ для достижения эффективного бренда или на налаживание устойчивых связей в кругах правительственных чиновников. Таким способом они наверняка сформируют представления о высокой собственной общественной ценности. Это, однако, мало скажется на увеличении их конкурентных преимуществ в глазах реальных поставщиков продукции, которых всегда больше интересует добросовестность и платежеспособность партнеров, нежели их имидж в массовом сознании или в коридорах власти.

Планирование комбинаций конкурентных действий

Очень часто участники рынка предпочитают применять конкурентные действия в комбинированном формате. Для этого они планируют к осуществлению в одно и то же время различные виды конкурентных действий, прибегая одновременно к обороне, наступлению, отступлению и контр наступлению. Это бывает обусловлено тем, что каждому из участников рынка прихо-

дится одновременно сталкиваться с разными по силе соперниками, преследующими разнородные цели. Поэтому участники рынка вынуждены одновременно действовать «против» такого окружения по-разному.

Такие комбинации могут иметь сфокусированный характер. Суть *комбинационного фокусирования* состоит в том, что из многообразия окружения участники рынка выбирают решающие звенья (они могут быть, например, наиболее сильными или наиболее слабыми либо наиболее характерными для определенного рыночного сегмента), на которые обращают основное внимание.

Такие звенья попадают в главный фокус конкуренции со стороны участников рынка, которые, соответственно, избирают «против» этих звеньев набор конкурентных действий, оказывающихся тем самым сфокусированными. Например, фирма может сфокусировать свое внимание на наступлении на отдельных конкурентов, которые представляются ей в данный момент времени наиболее опасными, однако при этом в отношении других конкурентов могут применяться оборонительные конкурентные действия.

Примером такого подхода является *самоизоляция* участников рынка. Субъекты предпринимательства, с одной стороны, стараются уклониться от взаимодействия с большим числом соперников, а с другой стороны, активно осваивают определенные, узкоспециализированные сегменты рынка, на которых, по их мнению, могут сделаться обладателями уникальных конкурентных преимуществ. Они стараются добиться преимущества в качестве продукции, ее потребительских свойствах, сервисе, но главное — в создании для вероятных соперников труднопреодолимых барьеров на пути в этот сегмент рынка.

Самоизоляцию участников рынка следует отличать от уже известного нам отступления. Отступление всегда сопутствует выходу предпринимателей из собственного бизнеса, а при самоизоляции об этом не может

быть и речи. Самоизоляция является способом сохранения бизнеса путем перемещения его в такие рыночные ниши, где в данный момент фирма может чувствовать себя в относительной безопасности ввиду временного отсутствия в ней конкурентов либо их присутствия в незначительных масштабах. Внимание участников рынка сфокусировано на потенциальных клиентах своего бизнеса, которых может оказаться сравнительно немного, зато они надолго останутся их надежными контрагентами.

Описанный подход к конструированию комбинаций и усложнению конкурентного поля имеет столь существенное значение в конкурентной среде, что с его применением связана одна из стратегий конкурентных действий участников рынка (рассмотрим далее).

Комбинации конкурентных действий участников рынка могут иметь также *маневренный характер*. Так происходит, когда участники рынка не фокусируют внимания на отдельных представителях окружения, а предпринимают конкурентный маневр, адресатами которого оказываются одновременно разнородные соперники и остальное окружение. Их внимание рассеяно среди них, а задача маневра — отвлечь их внимание от себя.

Участники рынка, пытающиеся одновременно противопоставить себя большому числу соперников, преследующих неодинаковые цели, сталкиваются с немалыми трудностями, поскольку:

- чрезвычайно сложно взаимодействовать одновременно на нескольких фронтах, различающихся между собой по субъектам и задачам конкуренции;
- фирма, нацеленная на применение различных видов и методов конкурентных действий одновременно, должна хорошо владеть каждым из них;
- рассеивание внимания не способствует выработке и продвижению на рынок передовых бизнес-идей, улучшению других элементов конкурентного потенциала;

- находясь в противостоянии одновременно со многими соперниками, участники рынка приобретают в обществе репутацию опасных, мешающих всем конкурентам сразу, что не делает их привлекательными партнерами по бизнесу и затрудняет вхождение в различные цепочки ценности;

- разные соперники, поняв, что им пытаются противостоять одна и та же фирма, вполне могут консолидировать свои собственные конкурентные действия и согласованно повести наступление на нее саму.

Планирование конкурентных маневров включает установление перечня и смысловой функции маневров в течение планового периода. Конкурентные маневры могут иметь разное значение для деятельности участников рынка. Поэтому на практике встречаются разные типы маневров: стратегические, тактические, оперативные, ситуационные, позиционные, отвлекающие.

Участники рынка вправе осуществлять маневры различными ресурсами (материально-техническими, финансовыми, коммерческими, кадровыми) между различными рынками, отраслями и соперниками, перенацеливая их на достижение различных результатов по мере необходимости. Они могут менять скорость и интенсивность предпринимаемых действий. Смысл маневра может состоять в одновременном или последовательном сосредоточении внимания на большом числе объектов внимания или в распределении для проведения конкурентных действий сразу нескольких объектов. Планируемые маневры могут также иметь отвлекающий характер.

Так, освоение любым участником рынка смежных областей бизнеса, диверсификация его деятельности осуществляются только на основе маневрирования его конкурентными ресурсами. Конкурентное маневрирование может состоять в изменении направления или направлений конкурентных действий, изменении характера конкурентных действий (например, переход от мало-конфликтного соперничества к конкурентной борьбе и обратно).

В то же время участники рынка могут проводить отвлекающие маневры, успешно имитируя, например, активные наступательные действия на том или ином сегменте (или секторе) рынка на фоне сохранения неизменных или даже снижающихся цен на товары/услуги/работы, предлагаемые для других сегментов рынка. Действуя так, участники рынка стимулируют продажи на тех сегментах рынка, которые представляют для них наибольший интерес, за счет принесения в жертву сегмента (сектора), не представляющего большого интереса в данный момент времени.

И фокусированное комбинирование, и маневрирование являются высшим пилотажем в системе конкурентных действий участников рынка. Поэтому их квалифицированное планирование и последующее применение могут успешно получиться далеко не у каждого из них.

Чаще всего при планировании конкурентных действий наблюдается продуктивное однообразие при продуктовой конкуренции. Это выражается, как правило, в монотонном однообразии планируемых видов конкурентных действий (либо наступление, либо оборона, либо контр наступление), причем комплексности конкурентных действий обычно не наблюдается. Интерес к конструированию комбинаций просыпается у участников рынка в процессе участия в межпродуктовой, отраслевой или межотраслевой конкуренции.

Целевые установки на совершение конкурентных действий

Составление планов конкурентных действий завершается утверждением *целевых установок на их совершение* — указаний на достижение запланированных результатов, состав планируемых ресурсов и планируемых к производству конкурентных действий. Выполнение этих установок является обязательным для любой фирмы и всех

ее подразделений. Иначе смысл планирования полностью теряется.

Планы конкурентных действий становятся директивными документами, в которых участники рынка дают сами себе установки на совершение конкурентных и/или партнерских действий в отношении соперников и остального окружения. Ими руководствуются владельцы бизнеса, менеджеры и сотрудники фирм.

Так, директивный характер приобретают разработанные в процессе планирования конкурентные диспозиции. Они становятся, в частности, директивами самим себе, прежде всего в области конкурентного позиционирования по отношению к разным соперникам и остальному окружению либо позиционирования на рынке в целом.

Конкурентные диспозиции содержат не только прямые директивы самим себе на совершение конкурентных действий, но также косвенные сигналы окружению, в которых участники рынка стараются отразить свои требования к нему. Эти требования включают ограничения конкурентов, предложения потребителям, партнерам и поставщикам.

Поэтому конкурентные диспозиции, составляемые участниками рынка, становятся для них самих, их конкурентов и остального окружения предлагаемыми правами и обязанностями сторон, приемлемыми для конкурентных диспозиторов. Участники рынка пользуются конкурентными диспозициями не только для улучшения собственных конкурентных позиций, но и для скрытого моделирования чужих конкурентных действий в предстоящем периоде и оказания целенаправленного влияния на изменение конкурентных позиций окружения. Поэтому они фактически становятся косвенными конкурентными диспозиторами по отношению к своему окружению, составляют целевые установки для окружения, а затем пытаются их реализовать.

Например, в конкурентных диспозициях могут быть поставлены задачи самим себе

по сравнительному увеличению объема и доли продаж товаров/услуг/работ. В них участники рынка фиксируют фактические размеры продаж — собственные и соперников, определяют перечень ресурсов и конкурентных действий, с помощью которых они могли бы увеличить размеры продаж, а также способствовать ослаблению соперников и преобразованию их конкурентных позиций.

Чтобы одерживать верх в конкуренции, участникам рынка приходится становиться конкурентными диспозиторами и квалифицированно управлять собственными и чужими конкурентными позициями. Если они оказываются не в состоянии управлять конкурентными позициями по отношению к представителям окружения, их действия оказываются объектами определяющего влияния со стороны окружения, что влечет за собой автоматическое следование чужим диспозициям и большие сложности в отстаивании интересов собственного бизнеса в конкурентной среде.

Обеспечение организационных условий совершения конкурентных действий

Обеспечение организационных условий совершения конкурентных действий является управленческой задачей, сменяющей задачу их планирования. Принятые планы необходимо исполнять. А для этого участникам рынка приходится проявлять определенные организационные усилия, которые помогали бы им и их сотрудникам совершать конкурентные действия и адресовать их конкурентам и остальному окружению. К ним прежде всего относятся обеспечение логики совершения конкурентных действий, организация приемлемых рабочих мест и обеспечение бесперебойной поставки ресурсов, создание и поддержание качественной организационной структуры бизнеса, а также поддержание конкурентоспособности «команды бизнеса».

Обеспечение логики совершения конкурентных действий

Логика совершения конкурентных действий включает:

- соблюдение взаимной корреляции конкурентных действий, адресуемых разному окружению;
- соблюдение последовательности конкурентных действий, адресуемых одному и тому же окружению;
- сочетание в предпринимаемых конкурентных действиях стратегических, тактических и ситуационных установок.

Необходимость корреляции действий, адресуемых разному окружению, и последовательности действий, адресуемых одному и тому же окружению, определяется тем, что конкурентные действия, совершаемые участниками рынка, должны обладать взаимной зависимостью и взаимной обусловленностью.

Примером такой взаимной обусловленности является сочетание конкурентных действий, совершаемых участниками рынка по отношению к внутрифирменному и межфирменному окружению.

Внутрифирменная конкуренция оказывает существенное влияние на межфирменную конкуренцию, и наоборот. В процессе управления конкурентными действиями никогда не следует забывать о том, что их эффективность во взаимодействии с контрагентами, партнерами, конкурентами непременно зависит от соперничества между работодателями и нанятыми сотрудниками, а также от конкуренции между сотрудниками, конкуренции между рядовыми сотрудниками и менеджерами фирмы, конкуренции между менеджерами и конкуренции между соучредителями фирмы.

Вместе с тем внутрифирменная конкуренция является отражением межфирменной конкуренции. Участники рынка конкурируют между собой, и это сказывается на отношениях внутри каждой из «команд бизнеса».

Поэтому логика совершения конкурентных действий состоит в данном случае в том, чтобы предпринимаемые действия по отношению к разному окружению не имели глубоких внутренних противоречий. Ведь конкурируя одновременно с разными представителями окружения, участники рынка приобретают репутацию чересчур опасного соперника, что резко снижает их привлекательность как партнеров по бизнесу и затрудняет вхождение в цепочки ценностей. К тому же окружение, поняв, что им противостоит одна и та же фирма, может объединить силы и выступить против нее единым фронтом, используя эти противоречия.

По отношению к каждому представителю окружения совершение конкурентных действий и их комбинаций должно обладать последовательностью: конкурентные действия и комбинации, адресуемые одному и тому же окружению, предваряют друг друга и следуют друг за другом. Эти цепочки последовательности отражают взаимную обусловленность конкурентных действий, подчиняемых участниками рынка единым целевым установкам.

Участники рынка могут действовать последовательно или непоследовательно. Отсутствие в действиях конкурентов должной последовательности ставит под сомнение всю целесообразность их активности. Ведь предшествующие действия оказываются бессмысленными, если они не подкрепляются и не подтверждаются последующими действиями. Невозможность обеспечения необходимой последовательности конкурентных действий означает, что либо целевые установки конкурентов оказались необоснованными, либо в их действиях действительно нет логики (как шутят в этом случае — вместо логики бизнеса имеем «детскую логику» или «женскую логику»).

Если это так, участникам рынка, страдающим непоследовательностью, трудно конкретизировать задачи, а предпринятые действия, скорее всего, окажутся неэффективными. Такая «логика» обычно соответствует

атмосфере суеты, которая сопровождает деятельность участников рынка, стремящихся повсюду успеть одновременно и извлечь больше выгоды, чем это возможно. Между тем любому участнику рынка:

- чрезвычайно сложно противостоять одному и тому же сопернику одновременно на нескольких фронтах;
- необходимо блестяще применять разные конкурентные действия и иметь развитые навыки их комбинирования;
- очень легко забыть о цели совершаемых действий в угоду самому процессу их совершения.

В действительности последовательность возникающего между соперниками взаимодействия определяется тем, что каждый блок конкурентных действий опирается на предыдущий и предваряет последующий. В учебниках по операционному менеджменту это обычно определяется так: «каждая операция является потребителем для какой-то другой операции и, в свою очередь, также имеет своих потребителей»³.

Поэтому конкурентные действия и комбинации действий желательно всегда доводить до конца, а процесс их совершения должен представлять собой связную цепочку последовательности. Выполнение каждого конкурентного действия влияет на степень эффективности, качества, скорости, интенсивности последующих конкурентных действий. Вместе они образуют логику совершения конкурентных действий.

Организация рабочих мест и бесперебойной поставки ресурсов

Конкурентные действия не могут совершаться при отсутствии ресурсов или при ограничениях на их использование. Если у фирмы нет денег, ощущается нехватка

производственных мощностей и каналов сбыта, а в штате отсутствуют квалифицированные сотрудники, от нее трудно ожидать больших свершений. Во всем мире одной из основных причин конкурентных неудач, доводящих участников рынка до ликвидации бизнеса, являются проблемы с ресурсами и рабочими местами, уступающими возможностям конкурентов: дефицит финансовых ресурсов, трудности доступа к информации и к другим ресурсам.

Главная проблема состоит в том, что дефицит любых ресурсов и оборудованных рабочих мест немедленно превращается в реализуемый конкурентный недостаток и автоматически усиливает соперников. Поэтому эффективное использование рабочих мест и бесперебойное снабжение фирмы ресурсами в процессе совершения ею запланированных конкурентных действий представляет собой существенную организационную задачу.

Участникам рынка независимо от того, являются ли они субъектами малого, среднего или крупного предпринимательства, необходимо обладать достаточной материальной базой и мощной внутренней логистикой бизнес-процессов. Все межфирменные и внутрифирменные бизнес-коммуникации должны быть жестко подчинены этой необходимости.

Руководители и сотрудники служб, ответственных за выполнение этой задачи (отделов кадров, снабжения, хозяйственных, коммерческих, информационных, финансовых подразделений), представляют для руководителей фирм особую ценность именно в процессе совершения фирмами конкурентных действий.

Организационная структура обеспечения совершения конкурентных действий

В конкуренции не только «кадры решают всё»; организационные структуры также «решают всё». Для обеспечения соверше-

³ См., напр.: Ильдеменов А. С. Операционный менеджмент. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. С. 28.

ния конкурентных действий важно, каким образом организована и структурирована команда бизнеса, на каких принципах базируется организационное строение фирмы, как связаны между собой функциональные подразделения и руководящие органы.

Это важно для структурирования самого процесса превращения целевых плановых установок в энергию действий «команды бизнеса» — владельцев и сотрудников фирм, участвующих в их составе в совершении конкурентных действий.

Для этого необходимо четкое распределение служебных полномочий внутри коллектива фирмы, закрепление людей за определенными направлениями работы и обеспечение их взаимодействия на началах сочетания внутрифирменного сотрудничества и соперничества членов «команды бизнеса».

Организационная структура любой фирмы подчиняется, наряду с другими задачами, задачам участия фирмы в конкуренции. Поэтому в ней целесообразно выделение специализированного сегмента, функционал которого был бы нацелен на обеспечение условий успешного совершения конкурентных действий.

В крупных фирмах, менеджмент которых базируется на матричных подходах, целесообразно закрепление координации функции по участию в конкуренции за одним из руководителей, например одним из заместителей генерального директора. Тому, в свою очередь, подчинялись бы любые подразделения фирмы и сотрудники в части обеспечения условий совершения конкурентных действий либо непосредственного участия в их совершении в соответствии с делегированием полномочий и распределением ответственности.

В число таких подразделений могли бы входить службы маркетинга, конструкторские, производственные и коммерческие, кадровые и финансовые службы, отделы рекламы, PR и GR-коммуникаций, службы, ответственные за создание и поддержание имиджа, службы безопасности.

Для координации деятельности по обеспечению конкурентных действий на крупных фирмах могут создаваться специализированные подразделения по проведению конкурентного анализа и мониторингу конкурентной среды, диспетчерские службы. Уполномоченные руководители таких фирм могли бы также возглавлять Совет по конкурентным действиям (или Совет по конкурентоспособности) фирмы — представительный орган, наделяемый организационными и/или экспертными полномочиями.

В малом бизнесе возможности создания таких организационных структур, как правило, не имеется. Поэтому субъектам малого предпринимательства, прежде всего индивидуальным предпринимателям, приходится заниматься всем этим персонально.

Создание таких специализированных внутрифирменных взаимосвязей организационно отражало бы нацеленность участников рынка на компетентное участие в конкуренции — выполнение планов по совершению конкурентных действий, обеспечению превосходства над соперниками и остальным окружением, приобретению, удержанию и укреплению конкурентных преимуществ, преодолению конкурентных рисков.

В настоящее время осознание такой необходимости в российском предпринимательстве пока не стало всеобщим. И задачи по обеспечению организационных условий совершения конкурентных действий либо не определяются вообще, либо определяются, но размазываются между различными подразделениями фирм. Эти подразделения, как правило, не связаны между собой и/или не имеют общей подчиненности. Кроме того, руководители, входящие в топ-менеджмент фирм, часто не обладают профессиональной компетентностью в сфере совершения конкурентных действий, нигде этому специально не учились и не имеют должной квалификации по управлению участием фирм в конкуренции.

Чем быстрее участники рынка преодолеют этот общий недостаток, тем скорее встанут на путь усиления своего организационно-управленческого потенциала.

Поддержание конкурентоспособности «команды бизнеса»

Конкурентоспособным может быть назван коллектив фирмы в том случае, если он способен надежно и долговременно противостоять коллективам фирм-соперников и обеспечивать превосходство над ними. От того, в какой мере «команда бизнеса» способна выдерживать конкуренцию и обеспечивать превосходство над соперниками, в немалой степени зависят фактические эффективность, сила, скорость, качество и интенсивность конкурентных действий.

Поэтому конкурентоспособность коллектива фирмы является одним из ключевых факторов ее успеха в конкурентной среде. Но «команда бизнеса» составляет часть конкурентного потенциала любого участника рынка, только если обладает признаками сплочения под флагом противостояния конкурентам.

Конкурентные качества коллектива фирмы образуются в результате целенаправленных усилий по созданию, поддержанию, укреплению «команды бизнеса». Простое механическое объединение нанятых работников между собой и с владельцами бизнеса без целенаправленных усилий по созданию целостного коллектива, в котором конкурентные ресурсы людей могли бы быть реализованы, не дадут положительного результата.

Требуется найти способ интеграции личностных качеств и склонностей людей, их способностей и компетентности путем их расстановки на рабочие места, назначения на должности. Важно максимально полно учесть их личный потенциал и использовать его при формировании *компетентности*

фирмы в сфере конкуренции — совокупности профессиональных знаний, умений, навыков, пониманий участников рынка в области участия в конкуренции.

Кадровая политика всякого участника рынка должна быть подчинена задаче поддержания и углубления его компетентности в сфере конкуренции. Необходимо обоснованное распоряжение конкурентными ресурсами людей, в том числе самих владельцев бизнеса. Их профессиональные знания, понимания, навыки в сфере конкуренции, а также их профессиональный опыт подготовки и совершения конкурентных действий, масштабы предпринимательского таланта должны быть обращены на пользу делу.

Часто конкурентная сила фирмы видится в том, в какой мере менеджмент фирмы сумел консолидировать работников и обеспечить их сотрудничество. Внутрифирменное сотрудничество работников, конечно, является позитивной чертой внутреннего климата на фирме. Однако непременным условием наращивания конкурентной компетентности фирмы являются также коммуникации в виде взаимного внутрифирменного соперничества членов «команды бизнеса».

В ходе внутрифирменного соперничества люди развивают собственные способности, знания, умения, навыки конкурентного взаимодействия. Поэтому личная конкурентоспособность владельцев бизнеса, менеджеров, сотрудников является не только определенным ресурсом бизнеса, но и объектом, требующим обязательного обеспечения. Наличие на фирме более квалифицированных кадров, чем у соперников, вовсе не обязательно будет свидетельствовать о неизбежности победы над ними.

Персонал фирмы должен постоянно доказывать свою конкурентную ценность:

- он призван постоянно «оживлять» ее потенциал — эффективно использовать имеющиеся ресурсы;
- часть сотрудников должна быть постоянно готова к созданию и развитию иннова-

ций, без которых трудно формировать новые конкурентные преимущества;

- персонал фирмы целесообразно держать в «свежем» состоянии, не допуская застоя и способствуя постоянному повышению его профессиональной квалификации;

- сотрудники фирмы должны испытывать постоянные воздействия со стороны руководства в части возбуждения их инициативы при выполнении должностных обязанностей, поощрения поисков эффективных решений в ходе выполнения планов;

- каждый из сотрудников фирмы, включая ее топ-менеджеров, должен хорошо понимать, что он не является единственным на свете специалистом и что кроме него в этой фирме и вне ее есть немало квалифицированных сотрудников, способных и готовых заменить его в случае снижения им показателей профессиональной деятельности;

- руководство фирмы не вправе ограничивать сотрудников в профессиональном развитии, напротив, должно создавать им подходящие условия карьерного роста внутри данной фирмы, а в отдельных случаях, если речь идет об особо ценных сотрудниках, придумывать новые направления деятельности фирмы, где могли бы особенно ярко проявиться их таланты.

При этом внутрифирменная конкуренция сотрудников не должна приводить к возникновению непреодолимых, безысходных кон-

фликтов между ними (табл. 5). Раздираемая внутренними межличностными противоречиями фирма никак не может быть отнесена к разряду хорошо подготовленных к конкуренции, иными словами — к разряду конкурентоспособных участников рынка.

Развивая внутрифирменную конкуренцию сотрудников, руководство фирмы должно поощрять лишь добросовестную внутрифирменную конкуренцию, не допуская деструктивных конфликтов в коллективе.

Кадровая политика всякой фирмы, инструменты подбора, расстановки и ротации кадров должны иметь конкурентную направленность. Соперничая между собой, люди развивают способности к профессиональной деятельности, приумножают знания, накапливают навыки и тем самым формируют и развивают личные конкурентные преимущества. Взаимное соперничество является, таким образом, непременным условием организационного обеспечения участниками рынка совершения успешных конкурентных действий.

Логика внутрифирменной конкуренции неизбежно подводит руководителей фирм к проведению ротации кадров, поощрению карьерного роста наиболее перспективных подчиненных, к подвижкам и более серьезным изменениям в составе совладельцев бизнеса.

Ротация кадров внутри фирмы должна иметь целенаправленный характер, осу-

Таблица 5

Положительные и отрицательные черты внутрифирменной конкуренции

| Внутрифирменная конкуренция | |
|--|--|
| Отрицательные черты | Положительные черты |
| Снижение возможности нахождения хороших решений в отличие от поиска решений командой единомышленников | Повышение мотивации и, как следствие, производительности при выполнении простой монотонной работы |
| Повышение текучести кадров | Стимул и двигатель в развитии фирмы и личности |
| Сотрудники не склонны в условиях конкуренции помогать друг другу при том, что взаимная поддержка может быть полезна для развития фирмы | Возможность выделить наиболее инициативных, более профессиональных сотрудников с большим личным конкурентным потенциалом |
| Усиление напряжения в коллективе | |

ществляться в заранее намеченные сроки, производиться по плану с опорой на заблаговременно формируемый кадровый резерв, создаваемый из действующих сотрудников фирмы и внешних ресурсов. При этом:

- обновление персонала должно производиться постоянно (например, в форме ежегодного или более частого изменения штатного расписания фирмы, либо в форме конкурсов на замещение должностей, либо путем прямой ротации);

- высшим менеджерам фирмы следует оберегать сотрудников фирмы от внешнего воздействия в части переманивания их на работу в фирмы-конкуренты.

Задачи контроля совершения конкурентных действий

Участие в конкуренции является объектом не только планирования и организации, но и контроля. Контроль представляет собой направление менеджмента конкурентных действий на стадии подведения итогов участия в конкуренции. Он включает принятие контрольных решений в отношении всех объектов менеджмента конкурентных действий и обеспечение их выполнения. Такими объектами выступают фактически достигнутые результаты деятельности участников рынка в конкурентной среде и степень выполнения утвержденных планов по показателям участия в конкуренции.

Деятельность участников рынка всегда является объектом внешнего и внутреннего контроля. Элементом управления участия в конкуренции является производимый ими внутренний контроль. Внешний контроль производится уполномоченными органами государственного управления. Так, Федеральная антимонопольная служба постоянно ведет контроль соблюдения российскими участниками рынка антимонопольного законодательства, норм, запрещающих недобросовестную конкуренцию, монополизацию рынков, монополистическую деятельность, злоупотребление доминирую-

щим положением. Другие органы государственного управления (налоговые, правоохранительные, надзорные органы, др.) контролируют работу участников рынка в соответствии со своими полномочиями.

Обычно контролю предшествует аудит произведенных конкурентных действий, включающий их мониторинг, анализ и оценку. В процессе аудита оцениваются достигнутые результаты, конкурентные позиции, степень эффективности применения ресурсов, их качество, а также качество, скорость, интенсивность конкурентных действий.

К примеру, в процессе контроля произведенных конкурентных действий критериями оценки должны быть не затраты как таковые, а эффективность издержек участия в конкуренции. Целесообразно оценивать издержки участия в конкуренции, обращаясь к содержанию всех конкурентных действий, произведенных участниками рынка. Степень детализации информации об издержках и их эффективности определяется уровнем компетентности менеджеров, непосредственно отвечающих на фирме за управление конкурентными действиями. Но несомненно, владельцы бизнеса и/или уполномоченные топ-менеджеры должны обладать максимально доступной информацией о степени эффективности издержек участия в конкуренции и об уровне фактически реализуемой конкурентоспособности своей фирмы.

Также, к примеру, объектом оценки является уровень интенсификации конкурентных действий, производимых участниками рынка. Чаще всего участники рынка исходят из необходимости сочетания экстенсивных и интенсивных конкурентных действий в отношении разных представителей конкурентной среды. Поэтому правомерно говорить о том, что конкурентные действия бывают преимущественно экстенсивными, преимущественно интенсивными либо сбалансированными интенсивно-экстенсивными.

На основе данных аудита участники рынка принимают контрольные решения. В этих

решениях констатируются достигнутые результаты, качество и обоснованность планов и диспозиций, указывается, в какой мере выполнены намечавшиеся планы, формулируются меры поощрения и наказания. В них участники рынка также дают предписание самим себе на новый плановый период, указывают на необходимые изменения.

Участникам рынка целесообразно закреплять функции по планированию и контролю над разными подразделениями и подчинять их разным руководителям с тем, чтобы в их деятельности не было взаимного интереса. Ведь объектами контроля являются не только фактические результаты работы, но и планы, по которым действовали участники рынка в течение планового периода.

Определение степени устойчивости конкурентных действий

Обобщающим показателем оценки конкурентных действий является их устойчивость. Под *устойчивостью конкурентных действий* участников рынка понимается сохранение присутствия участников рынка в конкурентной среде в неизменном или возрастающем масштабе. Она определяется:

- стабильностью или улучшением конкурентных позиций, занимаемых участниками рынка по отношению друг к другу;
- качеством конкурентного потенциала, реализуемого в ходе совершения участниками рынка конкурентных действий и стабильностью поставок ресурсов непосредственно в процессе их производства;
- наличием у участников рынка необходимой подготовки и навыков противодействия окружению, развитой способностью и умением преодолевать барьеры и «держаться удары» со стороны разных представителей окружения;
- отсутствием уменьшения силы конкурентных действий, их качества, эффективности, а также скорости, интенсивности

их совершения в течение оцениваемого отрезка времени.

Обретение и поддержание конкурентной устойчивости особенно важно для участников рынка, предполагающих действовать на рынке и управлять бизнесом на долгосрочной основе.

С понятием устойчивости конкурентных действий связаны представления о гарантиях их совершения, стабильного обеспечения их качества и интенсивности, достижения искомым конкурентным результатов и продолжительного поддержания эффективности издержек участия в конкуренции.

Устойчивость конкурентных действий является самостоятельным конкурентным преимуществом субъектов предпринимательства. Она имеет две стороны. Первой является сохранение участниками рынка собственной конкурентной устойчивости путем понижения относительной устойчивости конкурентов по сравнению с собой. Второй является сохранение собственной конкурентной устойчивости путем отражения попыток конкурентов поколебать ее.

Вера в собственную непрерывную конкурентную устойчивость неуместна в серьезном бизнесе. Опытные участники рынка обычно действуют, основываясь на предположении о том, что их конкурентные позиции и действия являются неустойчивыми, а нередко — весьма неустойчивыми, и им, следовательно, необходимо постоянно заботиться об обеспечении их устойчивости.

Поэтому контроль совершения конкурентных действий направлен на поиск, выявление и применение резервов повышения конкурентной устойчивости конкурентных действий для поддержания стабильности их конкурентных позиций на рынке и сохранения конкурентных преимуществ.

Сравнительная оценка степени конкурентной устойчивости конкурентных действий участников рынка может быть получена благодаря методике рейтингового фактического состояния различных факторов успеха. Так, можно составлять рейтинги финан-

совой устойчивости фирм, рейтинги их кадровой устойчивости, рейтинги коммерческой устойчивости и др.

Обобщающие рейтинги устойчивости и рейтинги устойчивости участников рынка по отдельным показателям деятельности могут расставить их в глазах окружения в неодинаковой последовательности.

Этому не следует удивляться, так как конкурирующие между собой участники рынка различаются по разным параметрам деятельности действительно в разной мере, причем обобщающие показатели их конкурентной устойчивости порой базируются на каком-либо одном показателе, который трактуется как ключевой фактор успеха.

Конкурентная мотивация

На всех стадиях участия в конкуренции — при подготовке конкурентных действий, их совершении и подведении итогов участники рынка стимулируют (мотивируют) себя к достижению высоких результатов в конкуренции, своих сотрудников — к укреплению личной конкурентоспособности. Они также поощряют сотрудников в управлении собой (селф-менеджменте) в части проявления ими собственных конкурентных качеств и наклонностей, развития конкурентных способностей и компетентности, укрепления личной конкурентоспособности.

Конкурентная самомотивация участников рынка

Чтобы эффективно участвовать в конкуренции, добиваясь высокого качества, интенсивности, скорости, силы конкурентных действий, участники рынка должны быть заинтересованы именно в этом. Наивно думать, будто такая заинтересованность формируется у участников рынка спонтанно, сама собой. Она создается благодаря их конкурентной самомотивации (*Competitive self-motivation*), которая включает:

- нацеливание стимулов деятельности (мер поощрения и наказания) фирмы на достижение запланированных результатов участия в конкуренции;

- подчинение им личных и групповых внутрифирменных мотивов сотрудников, а для этого, при необходимости, — реструктуризацию и перенацеливание этих мотивов.

Идея конкурентной самомотивации участников рынка базируется на их убеждении в том, что каждый из них совершает конкурентные действия, будучи целостной бизнес-единицей. Его интересы отражают не механическую сумму мотивов людей, которые оказались членами «команды бизнеса» и пришли трудиться на фирму по разным причинам, а цели, поставленные в процессе составления планов участия в конкуренции.

Чтобы приступить к формулированию конкурентных целей, руководству фирм необходимо осознать свои интересы и структуру мотивов, которые следует принять в расчет в ходе совершения конкурентных действий. Мотивация подсказывает участникам рынка, за что следует бороться и претендовать на какие результаты должен предстать перед окружением данный участник рынка.

Участникам рынка важно уяснить суть конфликта собственных интересов с интересами различных представителей окружения и на этой основе составить список соперников, с которыми им предстоит вступить во взаимодействие. Далее, участники рынка должны осуществить систематизацию таких «конфликтов интересов». Лишь по окончании этой подготовительной работы у них складывается осознанная (осмысленная) и, как правило, многосторонняя конкурентная мотивация.

Осмысление мотивов конкурентных действий является определяющим моментом при дальнейшем определении перечня направлений, видов и методов этих действий, степени их целесообразности и интенсивности. В действительности такие побудительные мотивы имеют разный уровень

осмысления — они могут быть полностью осмысленными, частично осмысленными, недостаточно осмысленными, а то и совсем неосмысленными.

Конкурентная мотивация охватывает совокупность мотивов, которыми руководствуются участники рынка, решая, против каких именно соперников они намерены действовать, ради достижения каких целей, с помощью каких именно конкурентных действий. Часто конкурентная мотивация субъектов предпринимательства является реакцией на процессы, происходящие в конкурентной среде. Участники рынка побуждаются быть конкурентами потому, что на рынке, в конкурентной среде можно действовать, лишь будучи полноценными конкурентами, а добиваться успехов — лишь превосходя соперников.

Поэтому участники рынка как целостные бизнес-единицы мотивируют себя, увязывая стимулы с достижением плановых результатов и показателей по участию в конкуренции. Для этого им необходимо последовательно перекроить всю систему личных и групповых мотивов, добиваясь заинтересованности в выполнении планов и в эффективном совершении конкурентных действий от всех членов «команды бизнеса».

На стадии подготовки участниками рынка конкурентных действий планирование всегда включает определение стимулов, с помощью которых сотрудники поощряются к эффективному проведению планируемых конкурентных действий и наказываются в связи с их неисполнением.

Каждый участник рынка применяет ту систему стимулов, которую считает подходящей. Некоторые мотивируют сотрудников лишь на соблюдение трудовой дисциплины — стимулы нацеливают сотрудников лишь на своевременную явку на рабочее место и на своевременный уход с работы. Другие участники рынка с помощью стимулов побуждают сотрудников к действиям «через не хочу» или «через не могу», к пре-

одолению преград, кажущихся непреодолимыми.

При определении стимулов работы на стадии подготовки конкурентных действий участники рынка вправе конкретизировать мотивы людей.

Например, мотив достижения выгоды может быть конкретизирован с помощью уточнения, о какой выгоде — конечной или промежуточной — идет речь. Мотив конечной выгоды состоит в обеспечении фирмой итоговых конкурентных результатов, в которых зафиксировано преимущество над соперниками. Мотив промежуточной выгоды состоит для сотрудников в поощрении их действий, не обязательно приводящих фирму к итоговым достижениям. В этом случае сотрудникам все равно, чего добилась фирма, главное — как сами они справились с порученным делом.

Участники рынка могут уточнять также мотив законопослушания, стимулируя людей на недопущение недобросовестных действий; но они могут поощрять и обратное, толкая сотрудников на недобросовестные действия по отношению к соперникам и остальному окружению. Сотрудники, например, могут поощряться за распространение негативных слухов о конкурентах или за введение в заблуждение потребителей и партнеров.

Широкие возможности имеются у участников рынка в конкретизации мотивов борьбы, обеспечения превосходства, победы и др. Используя их, они могут обострять действия сотрудников или, наоборот, делать их более спокойными.

Также участники рынка вправе активно применять известные нам приемы переплетения мотивов и замещения мотивов. Сотрудники и подразделения могут поощряться и наказываться за достижение разных показателей одновременно, либо их изначальные мотивы могут с помощью планируемых стимулов замещаться другими (вместо мотива выгоды — мотив превосходства и др.).

Планируемые к применению стимулы должны быть четко зафиксированы. Опытные участники рынка стараются избегать романтизма в процессе установления стимулов. Принципиально важно также, чтобы конкурентная самомотивация не менялась в течение планового периода. Иначе реальная конкуренция может оказаться вовсе не такой, как планировали участники рынка, а ее результаты — неожиданными.

Так, участники рынка поощряют сами себя по случаю выполнения планов путем создания фондов дополнительного материального и нематериального вознаграждения сотрудников, увеличения их социальных пакетов, представления к орденам и другим наградам и т. д. Но участники рынка могут и наказать сами себя в случае невыполнения планов вплоть до массового увольнения сотрудников того или иного подразделения.

Стимулирование сотрудников к укреплению личной конкурентоспособности

Владельцам бизнеса нет необходимости стимулировать самих себя к повышению личной конкурентоспособности. Не будучи конкурентоспособными, предприниматели не смогут успешно заниматься бизнесом. Таким людям просто нет смысла выходить на рынок, вступать в конкурентную среду. Но данная задача актуальна в отношении сотрудников фирм.

Участие сотрудников фирм в конкурентных действиях, совершаемых фирмами, всегда должно быть мотивированным. Отсутствие конкурентной мотивации допустимо лишь в стрессовых ситуациях, под влиянием внезапно возникших форс-мажорных обстоятельств.

Участники рынка являются *конкурентными мотиваторами* по отношению к своим сотрудникам. Руководствуясь собственными комплексными интересами ведения бизнеса в конкурентной среде, квалифицированные

участники рынка обычно используют систему стимулов для укрепления сотрудниками личной конкурентоспособности.

Личная конкурентоспособность добросовестных сотрудников является наиболее привлекательным фактором для любого разумного работодателя при приеме их на работу, продвижению по карьерной лестнице, оплате курсов повышения ими квалификации, их наказании и увольнении. Сотрудники необходимы фирмам для участия в конкуренции в качестве отдельных боеспособных единиц. Но и работа на приличной фирме нужна людям для развития собственной рабочей силы, самореализации в профессиональном пространстве и, следовательно, в повышении личной конкурентоспособности на рынке труда.

Поэтому изначальные интересы сторон похожи. Важно теперь воплотить это в конкретной системе стимулов и охватить ею отношения работодателей и сотрудников в сферах использования рабочей силы и ее развития — поддержания профессиональной компетентности, повышения квалификации сотрудников и менеджеров.

Объектами поощрения становятся:

- достижение сотрудниками высоких результатов в работе, которые могут оцениваться на основе оценки выполнения планов и в сопоставлении с результатами работы коллег;
- степень профессиональной квалификации сотрудников и их усилия по ее повышению — в сравнении с коллегами;
- фактическая интенсивность, скорость, качество, умелость работы, компетентность в процессе выполнения работы — также в сравнении с работой коллег.

Стимулирование конкурентного селф-менеджмента

Отдельным направлением мотивации участников рынка в процессе участия в конкуренции является стимулирование конкурентного селф-менеджмента (управления

собой). Управляя собой, все люди — и владельцы бизнеса, и нанятые сотрудники, работают над собой, улучшают показатели деятельности, исправляют ошибки, повышают профессиональную квалификацию.

Конкурентный селф-менеджмент является системой управленческого воздействия людей на самих себя в целях повышения собственной конкурентоспособности, конкурентной ценности, улучшения конкурентных позиций и других конкурентных параметров. Тем самым он становится инструментом формирования и укрепления личной конкурентоспособности людей и обеспечения устойчивости их участия в конкуренции на рынке труда и — в составе фирмы — на рынке товаров/услуг/работ.

Иногда селф-менеджмент (самоменеджмент) сводят лишь к самомотивации людей. В действительности конкурентный селф-менеджмент включает планирование, мотивацию, организацию и контроль собственных усилий по формированию и поддержанию личной конкурентоспособности и других личных конкурентных параметров людей. Объектами селф-менеджмента выступают личная конкурентная позиция, личная конкурентная сила, личностные качества, склонности, способности и компетентность в сфере участия в конкуренции, формы поведения в конкурентной среде.

Для владельцев бизнеса управление собой в процессе участия в конкуренции является одним из основных направлений предпринимательского селф-менеджмента. Владельцы бизнеса непременно следят, например, за уровнем личной конкурентоспособности, для них управление собой всегда означает управление личной конкурентоспособностью, является селф-менеджментом конкурентоспособности. Составной частью их профессиональных знаний, пониманий и умений является компетентность в сфере управления своей конкурентоспособностью как личностным конкурентным ресурсом собственного бизнеса.

Важной управленческой задачей участников рынка в сфере менеджмента конкурентных действий становится также поощрение конкурентного селф-менеджмента своих сотрудников.

К примеру, объектами поощрения должны быть профессиональные знания, умения, понимания людей того, как следует отстаивать собственную конкурентоспособность, конкурентные позиции, сохранять и укреплять конкурентные преимущества и т. д.

В действительности людям свойственны неодинаковая профессиональная компетентность в сфере конкуренции, опыт участия в конкуренции, профессиональная квалификация в сфере подготовки и совершения конкурентных действий. Между тем участники рынка не смогут компетентно действовать на рынке, располагая недостаточно компетентным персоналом, в том числе непосредственно в сфере участия в конкуренции.

Каждый сотрудник должен быть профессионально компетентен в той мере, в какой ему приходится профессионально готовить и совершать конкурентные действия. Поэтому поддержание высокого уровня конкурентной компетентности является одной из важнейших задач селф-менеджмента сотрудников.

Список литературы

1. *Chen M.-J. & MacMillan I. C.* (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35 (3): 539–570.
2. *Chen M.-J. & Miller D.* (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. P. 85–102.
3. *Chen M.-J.* (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1). P. 100–134.
4. *Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & MacMillan I. C.* (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations

- from Organization Theory. Managerial and Decision Economics. Vol. 23. P. 187–207.
5. *D'Aveni R. A.* (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: N. Y.
 6. *Ferrier W. J. & Lee H.* (2002). Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 14 (2). P. 162–180.
 7. *Ferrier W. J. & Lyon D. W.* (2004). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 25 (67). P. 317–327.
 8. *Ferrier W. J.* (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (4). P. 858–877.
 9. *Ferrier W. J., Smith K. G. & Grimm C. M.* (1999). The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*. Vol. 42 (4). P. 372–388.
 10. *Ghemawat P. & Rivkin J. W.* (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
 11. *Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G.* Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
 12. *Hunt S. D. & Morgan R. M.* (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (2). P. 1–15.
 13. *Hunt S. D. & Morgan R. M.* (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*. Vol. 60 (4). P. 107–114.
 14. *Hunt S. D.* (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Towards Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 4 (4). P. 317–332.
 15. *Hunt S. D.* (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
 16. *Más-Ruiz F. J., Nicolau-González J. L. & Ruiz-Moreno F.* (2005). Asymmetric Rivalry between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante Vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market. *Strategic Management Journal*. Vol. 26 (8). P. 713–745.
 17. *Miller D. & Chen M.-J.* (1996a). Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces* 74 (4): 1209–1234.
 18. *Miller D. & Chen M.-J.* (1996b). The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 17 (6): 419–439.
 19. *Porter M.* *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors*. N. Y., 1980.
 20. *Rhoades S. A.* *Power, Empire Building and Mergers*. New York: Lexington Books, 1993. P. 61–72.
 21. *Singh A. K.* (2006). Creating competitive advantage. *Feature Article*. Vol. 33 (4). P. 16–21.
 22. *Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. & Chen M.-J.* (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses and Performance in the U. S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 34 (1). P. 60–85.
 23. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2 (14). С. 115–128.
 24. *Головин И. В.* Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004. — 128 с.
 25. *Дэй Дж.* Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2003. С. 56.
 26. *Ильдеменов А. С.* Операционный менеджмент. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
 27. *Клейнер Г. Б.* Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. №6 (12). С. 114–130.
 28. *Коваленко А. И.* О конкуренции теорий конкурентий // Современная конкуренция. 2010. №6 (24). С. 107–116.
 29. *Коваленко А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6 (42). С. 65–79.
 30. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. — 559 с.
 31. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 341.

32. Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма // Полн. собр. соч. 5-е изд. М.: Государственное издательство политической литературы, 1962. С. 192.
33. Логвинова И. Л. Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. 2010. №2 (20). С. 49–61.
34. Матвиенко Д. Ю. Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 9–16.
35. Покаместов И. Е., Леднев М. В. Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 113–125.
36. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.
37. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
38. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.
39. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. №2 (44). С. 121–143.
40. Рубин Ю. Б. Конкуренция: Упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2010. — 464 с.
41. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 5–8.
42. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
43. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
44. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. №2. С. 65–83.
45. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. №3 (3). С. 81–96.
46. Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82.
47. Стрельников М. Ю. Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке: лидеры, претенденты на лидерство и другие участники рынка // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 122–129.
48. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000.

References

1. Baboshin A. V. Konkurentnye pozicii sub'ektov predprinimatel'stva v sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2009, no. 2 (14), pp. 115–128.
2. Golovin I. V. *Razrabotka konkurentnyh strategij*. M.: Market DS, 2004. 128 p.
3. Dzej Dzh. *Strategicheskij marketing*. M.: Jeksmo, 2003, p. 56.
4. Il'demenov A. S. *Operacionnyj menedzhment*. M.: Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergija», 2012.
5. Klejner G. B. Sushhnost' i struktura strategii predpriyatija. *Sovremennaja konkurencija*, 2008, no. 6 (12), pp. 114–130.
6. Kovalenko A. I. O konkurencii teorii konkurencij. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 6 (24), pp. 107–116.
7. Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovanija koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnyh issledovanijah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.
8. Kotler F. *Marketing-menedzhment*. SPb.: Piter Kom, 1998. 559 p.
9. Lamben Zh.-Zh. *Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva*. SPb.: Nauka, 1996, p. 341.
10. Lenin V. I. *Imperializm kak vysshaja stadija kapitalizma*. Poln. sobr. soch. 5-e izd. M.: Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoy literatury, 1962, p. 192.
11. Logvinova I. L. Sub#ekty konkurencii na strahovom rynke. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 2 (20), pp. 49–61.
12. Matvienko D. Ju. Formy integracionnyh ob#edinenij kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 9–16.
13. Pokamestov I. E., Lednev M. V. Konkurentnaja sreda ryнков mezhdunarodnyh faktorskih tranzacij //

- Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 5 (35), pp. 113–125.
14. Porter M. *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej konkurentov*. M.: Al'pina Pabliher, 2011. 454 p.
 15. Porter M. *Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.
 16. Rubin Ju. B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
 17. Rubin Ju. B. Konkurentnye pozicii uchastnikov rynka v konkurentnoj srede. *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 2 (44), pp. 121–143.
 18. Rubin Ju. B. *Konkurencija: Uporjadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2010. 464 p.
 19. Rubin Ju. B. Rossijskoe predprinimatel'stvo kak napravlenie rossijskogo obrazovanija. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 5–8.
 20. Rubin Ju. B. Chto takoe konkurencija? (Vvedenie v teoriju konkurentnogo povedenija). *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 1 (43), pp. 101–126.
 21. Rubin Ju. B. *Konkurencija: uporjadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2006.
 22. Rubin Ju. B. Strategii konkurentnogo povedenija sub#ektov predprinimatel'stva: poisk racional'nogo vybora. *Obshhestvo i jekonomika*, 2005, no. 2, pp. 65–83.
 23. Rubin Ju. B. Strategii i taktiki konkurentnogo povedenija. *Sovremennaja konkurencija*, 2007, no. 3 (3), pp. 81–96.
 24. Soboleva Je. Ju. Obespechenie konkurentosposobnosti jekspertnyh organizacij v sfere obrazovatel'nogo audita. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 79–82.
 25. Strel'nikov M. Ju. Konkurentnye dejstviya sistemnyh integratorov na IT — rynke: lidery, pretendenty na liderstvo i drugie uchastniki rynka. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 122–129.
 26. *Jekonomicheskaja strategija firmy*, pod red. A. P. Gradova, 3-e izd., SPb.: SpecLit, 2000.

*Yu. Rubin, Professor, Dr of Economic Scienses, Rector of MFPU «Synergy»,
President of Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAE), Moscow, yrubin@mfpa.ru*

COMPETITIVE ACTIONS MANAGEMENT

The article deals with the system of management of competitive action. The author describes the place of the competitive action management in the overall enterprise management system, consistently reveals all the main components of competitive action management, such as: competitive analysis and audit tools of competitors, target planning of competitive action, the establishment of competitive dispositions, predicting the response of competitive action, the selection of competitive «field», resource and organizational providing of competitive action, the control of execution of competitive actions, the competitive motivation.

The author describes a typical set of techniques of simple and weighted comparison of competitors, suggests ways of formation of vectors of competitive differences, methods of making a competitive maps of market, and a number of other instruments of competitive management.

The article also describes the characteristics of competitive actions that are meaningful in their planning phase: effectiveness, strength, quality, speed, intensity, stability of competitive action.

The author also describes the main areas of competitive motivation of employees of the company: strengthening of personal competitiveness, inspiration of competitive self-management and competitive self-motivation.

Keywords: management of competitive actions, competitive disposition, competitive analysis, competitive map of market, competitive «field», providing of competitive actions, personal competitiveness, competitive self-motivation.

Березин А. А., аспирант кафедры Теории и практики конкуренции, МФПУ «Синергия», г. Москва, artparis@mail.ru

Коваленко А. И., канд. экон. наук, доцент кафедры Теории и практики конкуренции, МФПУ «Синергия», г. Москва, Fanta82008@yandex.ru

БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

В статье раскрывается многообразие типов отношений бенчмаркинга. На основании критериев круга участников и структуры бенчмаркинга авторы выделяют: активную и пассивную позиции, ролевые функции участников бенчмаркинга, типы отношений многостороннего бенчмаркинга.

Отмечены особенности определения объекта бенчмаркинга и подчеркивается зависимость этапов бенчмаркинга от отраслевого содержания объекта бенчмаркинга.

В работе дано определение бенчмаркинга как совокупности конкурентных действий по выявлению и реализации новых конкурентных действий. Раскрыты элементы системы менеджмента конкурентных действий, которые могут служить объектами бенчмаркинга. Предлагается использовать особую форму смешанного бенчмаркинга — бенчмаркинг конкурентных действий компаний в конкурентной диспозиции, выявляются факторы обеспечения превосходства над позиционным конкурентом в конкурентной диспозиции.

Ключевые слова: конкурентный бенчмаркинг, эталонная компания, конкурентная диспозиция, система менеджмента конкурентных действий.

Введение

Буквальный аналог термина «бенчмаркинг» на русском языке — эталонное сопоставление, подразумевает особый методический прием сравнения набора индикаторов предпринимательской деятельности нескольких компаний, ориентированного на отыскание эталона и определение соотношения между ним и данными компании-исследователя.

Поэтому структура отношений классического бенчмаркинга описывается взаимодействием пары компаний: компании «эталона» и «проблемной компании», решающей с помощью бенчмаркинга свои

задачи повышения производительности и обеспечения конкурентоспособности.

Классический бенчмаркинг в том виде, в котором он получил известность и признание как эффективный инструмент осуществления изменений в компании, состоял из двух фаз:

— поиска компании-«эталона» путем сопоставительного сравнения набора показателей, характеризующих хозяйственную деятельность предпринимательских структур;

— изучения предпринимательской практики компании-«эталона» с целью ее последующего применения в хозяйственной деятельности «проблемной компании».

Таким образом, в самом общем виде бенчмаркинг называют деятельностью

по поиску, выявлению и освоению лучших предпринимательских практик.

Но сегодня под такое определение подпадает несколько типов общественных отношений, имеющих неодинаковую экономико-правовую природу и разный состав субъектов.

В настоящее время термин «бенчмаркинг» стал очень распространенным, границы его применения сильно расширились. Бенчмаркингом называют и метод сравнительного анализа конкурентов, и особый тип маркетингового исследования, и перманентную функцию маркетинговой службы предпринимательской структуры, и тип консалтинговой услуги, и простейшее эталонное сопоставление при обосновании принятия управленческих решений, и стратегию «следования за лидером», и инструментарий «анализа превосходства», и режим информационного сотрудничества между предпринимательскими структурами, и особый тип научно-исследовательской работы, и способ повышения квалификации персонала, и содержание отраслевого альянса, и первый этап трансформации предпринимательской структуры в самообучающуюся организацию, и стратегию взаимодействия с конкурентами, и направление промышленного шпионажа, и многое другое.

Цель настоящей работы — систематизация отношений бенчмаркинга на основании многокритериальной классификации, отражающей круг субъектов и структуру отношений бенчмаркинга; определение места бенчмаркинга в системе конкурентных действий предпринимательской структуры; выявление основных элементов системы менеджмента конкурентных действий, которые как объекты бенчмаркинга обеспечивают конкурентоспособность (КС) предпринимательской структуры (ПС); обоснование методики позиционного конкурентного бенчмаркинга.

Разработка исчерпывающей классификации типов отношений бенчмаркинга базируется на применении двух специфических классификационных критериев:

- структура отношений бенчмаркинга;
 - круг субъектов бенчмаркинга.
- Рассмотрим каждый из них.

Структура отношений бенчмаркинга

Структура отношений бенчмаркинга отражает сочетание активных и пассивных позиций (ролевых функций) субъектов бенчмаркинга.

В отношениях бенчмаркинга субъекты могут занимать активную (оценивающую) и пассивную (оцениваемую) позиции, выраженные в соответствующих ролевых функциях, которые по-разному сочетаются в субъектах в зависимости от типа отношений бенчмаркинга.

Активная бенчмаркинг-позиция реализуется в ролевой функции «провайдера» бенчмаркинга, держателя всех процессов бенчмаркинга, собирающего необходимую информацию и непосредственно осуществляющего эталонное сопоставление. При этом в отдельных случаях оказания бенчмаркинг-услуг следует различать функции «провайдера» бенчмаркинга и «заказчика, инициатора» бенчмаркинга.

«Провайдер бенчмаркинга» — лицо, осуществляющее оценивание и сопоставление параметров предпринимательской деятельности нескольких предпринимательских структур. «Заказчик бенчмаркинга» — лицо, в чьих интересах (обеспечения конкурентоспособности) бенчмаркинг проводится, чьи параметры предпринимательской деятельности подлежат бенчмаркинг.

Данное разделение недостаточно показательно, так как «провайдер» осуществляет бенчмаркинг в интересах «заказчика», и в итоге результаты бенчмаркинга передаются «заказчику», что можно приравнять к ситуации, когда «провайдером» является сам «инициатор» бенчмаркинга. Именно инициатор, заказчик определяет круг субъектов бенчмаркинга, явный или тайный режим бенчмаркинга и другие его содержа-

тельные параметры, которые «провайдер» должен обеспечить.

Пассивная бенчмаркинг-позиция свойственна ролевому статусу фирмы, являющейся объектом сопоставления. При этом пассивный ролевой статус может предполагать ролевую функцию «информатора», носителя первичной внутрифирменной информации, представляющего запрашиваемую информацию «провайдеру» бенчмаркинга (в частности, посредством заполнения анкет и опросных листов).

«Информатор бенчмаркинга» — «эталон» и иное лицо, предоставляющие сведения для сопоставления.

Пассивный ролевой статус может не предполагать функцию «информатора», если к носителю первичной информации «провайдер» бенчмаркинга не обращается, полагаясь на иные источники информации, например, когда бенчмаркинг проводится тайно (рис. 1).

Обе бенчмаркинг-позиции могут сочетаться в одной предпринимательской структуре, которая сравнивает (активная позиция) свои конкурентные результаты (пассивная позиция) с эталонными, но могут и не сочетаться, если провайдером бенчмаркинга, осуществляющим эталонное сопоставление, является независимая третья сторона, не участвующая в бенчмаркинге как объект сопоставления.

Фирма в пассивном ролевом статусе — объекта сопоставления в отношениях бенчмаркинга не участвует, их стороной не является, но в случае нарушения провайдером бенчмаркинга ее прав и законных интересов

она может стать участником экономико-правовых отношений по возмещению убытков, причиненных бенчмаркингом.

По критерию структуры (сочетанию ролевых функций в участниках) бенчмаркинг делится:

- на внешний;
- смешанный;
- внутренний;
- взаимный.

Внешний бенчмаркинг — это система отношений, в которых активные и пассивные позиции участников бенчмаркинга полностью не совпадают, т.е. бенчмаркинг осуществляется в отношении двух или более предпринимательских структур третьей независимой стороной. Во внешнем бенчмаркинге «провайдер» не является «информатором».

Смешанный бенчмаркинг — это система отношений, в которых активные и пассивные позиции участников бенчмаркинга совпадают частично, т.е. бенчмаркинг осуществляется одной предпринимательской структурой («провайдером») в отношении своих показателей («самоинформатор») и показателей другой предпринимательской структуры («информатор») — «классический» двусторонний, невзаимный бенчмаркинг.

Внутренний бенчмаркинг — это система отношений, в которых активная и пассивная позиции полностью совпадают в одном субъекте бенчмаркинга (односторонний бенчмаркинг), т.е. бенчмаркинг осуществляется предпринимательской структурой («провайдер») в отношении своих собственных подразделений («самоинформа-



Рис. 1. Ролевые функции и статусы участников бенчмаркинга

тор») или холдингом в отношении предпринимательских структур, находящихся под его единым корпоративным контролем.

Взаимный бенчмаркинг — это система отношений, в которых активные и пассивные позиции участников бенчмаркинга полностью совпадают в каждом субъекте (при этом субъектов больше одного), т. е. бенчмаркинг осуществляется обеими предпринимательскими структурами в отношении своих показателей и показателей другой предпринимательской структуры (двухсторонний, взаимный бенчмаркинг — партнерский бенчмаркинг).

Таким образом, «провайдером» бенчмаркинга может быть либо предпринимательская структура «самоинформатор», заинтересованная в повышении своей КС (смешанный, взаимный или внутренний бенчмаркинг), или независимая третья сторона (внешний бенчмаркинг).

Круг субъектов бенчмаркинга

Круг субъектов бенчмаркинга обозначает количество сторон, участвующих в отношениях бенчмаркинга, т. е. количество субъектов, реализующих ролевые функции провайдера бенчмаркинга и/или информатора бенчмаркинга (табл. 1).

По критерию круга субъектов отношения бенчмаркинга делятся:

- на односторонние;
- двухсторонние;
- многосторонние.

Из таблицы видно, что наложение классов отношений бенчмаркинга по указанным критериям привело к образованию не существующих на практике типов бенчмаркинга. Так, внешний и взаимный бенчмаркинг по определению не могут иметь только одного участника (быть односторонними).

Также в таблице показаны типы бенчмаркинга, не использующиеся российскими предпринимательскими структурами, в частности, исследованы отношения многостороннего (смешанного) и многостороннего (взаимного, партнерского, картельного) бенчмаркинга.

Многосторонний бенчмаркинг

Многосторонний бенчмаркинг предполагает участие в бенчмаркинге трех и более лиц, что означает отход от классической бенчмаркинг-пары: «эталон» и «проблемная компания».

Как правило, многосторонний бенчмаркинг реализует первую фазу классического бенчмаркинга — нахождение «эталона»

Таблица 1

Типы отношений бенчмаркинга в зависимости от критериев круга субъектов и структуры отношений

| Тип бенчмаркинга | Взаимный | Смешанный | Внутренний | Внешний |
|------------------|--|---|--|--|
| Односторонний | — | Эталон Конкурентная разведка (тайный бенчмаркинг) | Эталон (явный) Бенчмаркинг подразделений, спин офф, | — |
| Двухсторонний | Обоюдовыгодный (win-win), партнерский (явный) | Эталон Классический, явный (бенчмаркинг процессов) | — | Бенчмаркинг-сервис (тайный, явный) |
| Многосторонний | Картельный, Партнерский | Бенчмаркинг лидера, Бенчмаркинг новичка | — | Ассоциативный, бенчмаркинг-сервис, рейтинг СМИ |

по сопоставлению результирующих показателей предпринимательской деятельности на отраслевом рынке, но без реализации этапов глубокого исследования «эталонной компании».

Многосторонний бенчмаркинг подразумевает участие нескольких «информаторов» (чаще встречается) или нескольких «провайдеров».

В рамках многостороннего, внешнего бенчмаркинга «провайдером» бенчмаркинга является независимая третья сторона, прямо не заинтересованная в конкретных результатах бенчмаркинга. Примером многостороннего бенчмаркинга является ассоциативный бенчмаркинг, реализуемый в процессе долгосрочных отношений между конкурентами в рамках отраслевой ассоциации или союза. Отраслевая ассоциация является «провайдером» бенчмаркинга, а все ее члены — «информаторами» бенчмаркинга.

Внешний характер ассоциативного бенчмаркинга выражается в том, что провайдером бенчмаркинга является организация, которая не участвует в бенчмаркинге как объект сопоставления. Здесь «провайдер» бенчмаркинга не преследует цель повысить собственную конкурентоспособность, а проводит сравнительный отраслевой конкурент-анализ показателей и параметров предпринимательской деятельности своих членов с помощью бенчмаркинга как метода сбора и обработки информации. Результаты такого бенчмаркинга систематизируются, обобщаются и распространяются среди всех членов ассоциации — участников бенчмаркинга, которые, в свою очередь, могут использовать такие результаты бенчмаркинга для повышения своей конкурентоспособности.

Третьей стороной, проводящей бенчмаркинг среди представителей одной отрасли, может являться не только отраслевая ассоциация (союз), но и, например, отраслевое (экспертное, специализированное) средство массовой информации, информацион-

ный интернет-ресурс, консалтинговая организация, исследовательский центр, вуз и др.

Однако в процессе проведения многостороннего (в частности, ассоциативного) бенчмаркинга «провайдером» бенчмаркинга не ставятся цели, связанные с повышением конкурентоспособности отдельной предпринимательской структуры, что прямым образом влияет на определение объекта бенчмаркинга, этапы, содержание и результаты многостороннего бенчмаркинга, эффект воздействия которого на динамику конкурентоспособности отраслевых предпринимательских структур малозначителен.

Ассоциативный бенчмаркинг является отраслевым и проводится среди прямых конкурентов.

Его характеризует:

- учет специфики отраслевого функционирования предпринимательских структур, выражающийся в определении объекта бенчмаркинга, выборе результирующих показателей эталонного сопоставления;

- наличие этапа *сопоставления результирующих показателей предпринимательской деятельности на отраслевом рынке* по объекту бенчмаркинга;

- конкурентное напряжение на отраслевом рынке, не позволяющее в полной мере осуществить исследование «эталонной» практики (лидера рынка и отрасли);

- отсутствие этапа глубокого изучения результатов бенчмаркинга под специфику отраслевого функционирования «проблемной компании».

Тем не менее результаты многостороннего добровольного общепромышленного сравнительного анализа отдельных предпринимательских практик, проведенного независимой третьей стороной, служат обоснованием для определения «эталона», способствуют разработке отдельными предпринимательскими структурами собственных программ одностороннего или взаимного бенчмаркинга, преследующих конкретные цели обеспечения КС.

Как правило, многосторонний бенчмаркинг является полностью внешним, т. е. «провайдер» бенчмаркинга работает не с собственными параметрами и поэтому не решает задачи обеспечения собственной КС.

Однако нельзя исключать возможность осуществления смешанного многостороннего бенчмаркинга, когда «провайдером» бенчмаркинга является одна из конкурирующих и участвующих в бенчмаркинге предпринимательских структур.

Например, бенчмаркинг лидера может выражаться в явном, процессном, взаимном бенчмаркинге всех прямых отраслевых конкурентов, многостороннего (смешанного) и многостороннего (взаимного, партнерского, картельного) бенчмаркинга.

Односторонний бенчмаркинг

Односторонний бенчмаркинг не является межфирменными отношениями, а представляет собой деятельность отдельной предпринимательской структуры по поиску и выявлению лучших примеров осуществления предпринимательских практик в той сфере управления бизнесом, которая является для компании проблемной.

Односторонний бенчмаркинг может также быть компонентом внутрифирменной деятельности предпринимательской структуры по информационному обеспечению принятия управленческих решений (стратегического, тактического или операционного характера).

Особенностью этого типа бенчмаркинга является тот факт, что фирма — инициатор бенчмаркинга не обращается напрямую к фирме-конкуренту, а скрытно собирает о нем доступную информацию, необходимую для принятия управленческого решения. В данном случае межфирменное взаимодействие не возникает, а бенчмаркинг является элементом маркетингового исследования, конкурентной разведки (или конкурентного шпионажа). Также односторонний бенчмаркинг может быть частью программы

отраслевого, конкурентного анализа, самостоятельно осуществляемого предпринимательской структурой без обращения к другим субъектам (проводящим бенчмаркинг или являющимся примером для подражания).

Односторонний бенчмаркинг принимает самые разные формы и проявляется в большом разнообразии конкурентных действий предпринимательской структуры в информационной сфере. Вследствие этого такая деятельность может быть признана бенчмаркингом только в самом обобщенном виде, как результат расширенной интерпретации этого термина. Иными словами, односторонний бенчмаркинг — это любое действие предпринимательской структуры, направленное на поиск и получение дополнительной информации о своем конкуренте для сравнения со своими показателями.

Так, например, для принятия решения об уровне отпускных цен фирма-«середняк» или фирма — «претендент на лидерство» могут исходить из уровня цен, предлагаемых лидером рынка, и таким образом использовать стратегию «следования за лидером».

Более того, на отдельных отраслевых рынках в силу технологической, отраслевой специфики или структуры рынка фирмы, занимающие устойчивые подчиненные конкурентные позиции, вынуждены «следовать за лидером рынка» и копировать его предпринимательские решения, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, не потерять свою долю рынка и не опуститься ниже уровня рентабельности бизнеса.

Такой односторонний бенчмаркинг является смешанным, так как предпринимательская структура — инициатор бенчмаркинга сравнивает свои показатели с показателями «образцовой» предпринимательской структуры.

Односторонний бенчмаркинг также может быть полностью внешним, т. е. может проводиться не предпринимательской структурой, решающей с помощью бенчмаркинга проблемы обеспечения собствен-

ной КС, а научными, экспертными или консалтинговыми организациями, специализирующимися на маркетинговых исследованиях рынка, исследованиях стратегического поведения предпринимательских структур и в иных сферах управления предпринимательской деятельности.

Ключевым свойством такого бенчмаркинга является тот факт, что субъект — инициатор бенчмаркинга, осуществляет все этапы бенчмаркинга самостоятельно и без обращения за помощью к предпринимательским структурам, сопоставляемым по избранным параметрам деятельности.

Внутренний бенчмаркинг

Особым подвидом одностороннего бенчмаркинга является внутренний бенчмаркинг. Ранее рассмотренные типы бенчмаркинга заключались в оценке и сопоставлении своих и лучших «чужих» бизнес-процессов, предпринимательских практик и иных элементов предпринимательского менеджмента, и в этом контексте они характеризовались как внешний или смешанный бенчмаркинг.

Внутренний односторонний бенчмаркинг выражается в том, что оценивание и сопоставление происходят между организациями, подразделениями, бизнес-единицами, которые находятся под единым корпоративным контролем и в общем случае действуют согласованно и скоординированно, т.е. не представляют друг для друга конкурентных угроз на отраслевом рынке. Соперничество между ними может происходить внутри границ фирмы за перераспределение финансовых ресурсов, которое в рамках одной корпорации осуществляется не рыночным, а административно-приказным способом. Здесь может иметь место внутрифирменная конкуренция. Однако, как правило, причиной возникновения отношений внутрифирменного бенчмаркинга является не внутрифирменная конкуренция подразделений предпринимательской структу-

ры, а неудовлетворительный уровень конкурентоспособности самой предпринимательской структуры на отраслевом рынке. К внутреннему (внутрифирменному) бенчмаркингу предпринимательская структура обращается в том случае, если не может найти в качестве «образца для сравнения» внешнего бенчмаркинг-партнера, сколько-нибудь соответствующего задачам бенчмаркинга. Именно в таком случае предпринимательская структура обращает внимание на внутренние, скрытые резервы обеспечения конкурентоспособности.

Одним из частных случаев внутрифирменного бенчмаркинга является метод «спин оф» (*spin off*), заключающийся в искусственном выделении из предпринимательской структуры отдельного подразделения, которое как форма малого бизнеса начинает работать самостоятельно и независимо от «породившей» его предпринимательской структуры, но на том же рынке и в той же отрасли, чем создает конкурентное напряжение для «материнской» предпринимательской структуры. В рамках «спин оф» модели внутренний бенчмаркинг происходит так же, как происходил бы внешний бенчмаркинг, если бы искусственно выделенное подразделение предпринимательской структуры действительно было бы от нее независимо. Однако «спин оф» является лишь временным приемом, который не заканчивается действительным выделением новообразованного подразделения в независимую бизнес-единицу. «Спин оф» лишь симулирует конкурентное напряжение, но в действительности не обостряет рыночную ситуацию.

Двусторонний бенчмаркинг

Двусторонний бенчмаркинг — это классический тип бенчмаркинг-отношений между двумя предпринимательскими структурами, составляющими бенчмаркинг-пару. Одна предпринимательская структура является инициатором бенчмаркинг-отношений,

вторая — является бенчмаркинг-партнером, фирмой-эталоном», «примером для подражания». В такой конфигурации двусторонний бенчмаркинг является смешанным. Инициатор бенчмаркинга самостоятельно определяет интересующие его параметры сравнительного анализа и, руководствуясь ими, выбирает из своего конкурентного окружения бенчмаркинг-партнера.

Двусторонний бенчмаркинг может быть также не смешанным, а взаимным, когда обе предпринимательские структуры проводят оценивание и сопоставление интересующих их показателей проблемных областей бизнеса друг друга с собственными параметрами предпринимательской деятельности.

Двусторонний бенчмаркинг может быть внешним в ситуации, когда «заказчик бенчмаркинга» инициирует проведение бенчмаркинга «провайдером» в отношении себя и иных предпринимательских структур при условии, что последние не станут участниками такого бенчмаркинга, т. е. останутся в пассивной позиции. В таком случае бенчмаркинг является отдельной информационной услугой (бенчмаркинг-сервис) или исследовательской работой, которая приобретает товарные формы.

Тайный и явный бенчмаркинг

В зависимости от того, сообщает ли «провайдер» бенчмаркинга фирме — объекту бенчмаркинга о проведении бенчмаркинга или нет, следует разделять тайный и явный режимы бенчмаркинга.

Взаимный бенчмаркинг здесь выступает как крайняя форма явного бенчмаркинга.

Тайным может быть:

— односторонний, смешанный бенчмаркинг, когда «провайдер» бенчмаркинга тайно сравнивает свои параметры с параметрами «образцовой» предпринимательской структуры;

— двусторонний, внешний бенчмаркинг, когда «провайдер» бенчмаркинга сравнивает параметры «заказчика» с параметрами

«образцовой» предпринимательской структуры.

В явной форме могут быть осуществлены следующие типы бенчмаркинга: двусторонний взаимный, двусторонний смешанный, многосторонний взаимный, многосторонний внешний, многосторонний смешанный и односторонний внутренний.

Возможна ситуация, когда «провайдер» бенчмаркинга от одних компаний — объектов бенчмаркинга просит необходимую информацию, вовлекая их в круг участников бенчмаркинга, а другие компании — объекты бенчмаркинга оставляет в неведении относительно происходящего бенчмаркинга. Такой многосторонний бенчмаркинг (внешний или смешанный) одновременно реализуется в явном и тайном режиме.

Объект бенчмаркинга

Наиболее широкой и поэтому не систематизированной является типологизация отношений бенчмаркинга по критерию объекта бенчмаркинга.

Объектом бенчмаркинга называют отдельный, объективно существующий элемент предпринимательского менеджмента, который может служить ресурсом повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры. К объектам бенчмаркинга можно отнести любой отдельный компонент системы управления предпринимательской структурой, или процесс, или функцию, или фактор, или компетенцию, или технологию.

С начала бенчмаркинга его объект может быть не определен. Так, первым этапом бенчмаркинга часто называют исследование предпринимательской структуры: «проблемной компании», «заказчика» бенчмаркинга с целью выявления проблемной зоны, конкурентного недостатка и индикатора, наглядно его демонстрирующего. Так появляется определенность с параметрами эталонного сопоставления.

Отраслевой и универсальный бенчмаркинг

Именно классификационный критерий объекта бенчмаркинга положен в основание выделения процессного, отраслевого и общего бенчмаркинга.

Процессный бенчмаркинг характеризуется особым объектом сопоставления — бизнес-процессами предпринимательских структур. По этой же логике выделяют функциональный бенчмаркинг — как эталонное сопоставление функций предпринимательских структур. Ключевым здесь является тот факт, что в качестве объекта бенчмаркинга выбираются такие элементы системы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, которые не зависят от отраслевых особенностей формирования конкурентных преимуществ и свойственны любой предпринимательской структуре как системе управления хозяйственной деятельностью, без привязки к отдельной отрасли и отраслевому рынку (процессы, функции). Такой выбор объекта бенчмаркинга позволяет сопоставлять предпринимательские структуры, не конкурирующие друг с другом.

Сначала в качестве объектов процессного бенчмаркинга рассматривались предпринимательские структуры, технологически относящиеся к одной отрасли, но не вступающие друг с другом в прямое конкурентное столкновение, так как они действуют на рынках с несовпадающими географическими границами, или фокусируются на разных сегментах клиентов, или применяют иные (например, нишевые) стратегии, позволяющие им не сталкиваться друг с другом на одном «конкурентном поле».

В дальнейшем выделение процессного и функционального бенчмаркинга привело к развитию общего, глобального и универсального бенчмаркинга, когда объектами бенчмаркинга служили типовые элементы системы менеджмента. Такой универсальный бенчмаркинг позволяет сопоставлять предпринимательские структуры, не только

конкурирующие друг с другом на одном отраслевом рынке, но и представляющие разные сферы хозяйствования, отрасли и технологии.

Так, компания «Ксерокс» неоднократно демонстрировала умение осуществлять универсальный бенчмаркинг, осваивая лучшие предпринимательские практики компаний из других отраслей, выявленные, в частности, у розничного продавца спортивных товаров, фармацевтической компании, продавца бытовой техники.

Разделение на отраслевой (конкурентный) и общий (универсальный) бенчмаркинг предполагает наличие разных этапов бенчмаркинга. Здесь необходимо подчеркнуть зависимость этапов бенчмаркинга от отраслевого (общего) содержания объекта бенчмаркинга.

В универсальном бенчмаркинге возникает необходимость дополнительных этапов:

— определение параметров сопоставления, которые позволяют прийти к показательным результатам межотраслевого сопоставления и которые изначально могут быть неочевидны;

— адаптация полученных в результате изучения практики компании «эталонов» к специфике «проблемной компании».

В конкурентном бенчмаркинге, напротив, с формулированием параметров сопоставления нет никаких проблем, так как они чаще всего отражают отраслевую специфику. Однако конкурентный бенчмаркинг не подразумевает глубинное изучение практики «эталонной» компании и освоение механизмов формирования ее конкурентного преимущества (за исключением картельного бенчмаркинга — особой противозаконной формы кооперативного поведения прямых конкурентов, позволяющей легче прийти к заключению картельного сговора).

При этом бенчмаркинг как особый тип конкурентных действий содержательно не предопределен и не задает направление взаимодействия предпринимательских структур. Так, бенчмаркинг может не касать-

ся стратегии или тактики конкурентных действий, а может, напротив, сфокусироваться на отдельном уровне конкурентного поведения. Как уже отмечалось, бенчмаркинг изначально отталкивается от конкурентной задачи «заказчика» и в этом смысле является отношением с неизвестным (до определенного момента), «открытым» объектом. Например, предел роста продаж может быть следствием низкой производительности в одной из сфер предпринимательской деятельности: прямой маркетинг, логистика, контроль качества и др. Но только после определения «проблемного участка» можно подходить к формулированию параметров сопоставления и определению объекта бенчмаркинга.

Бенчмаркинг как совокупность конкурентных действий

Так как результатами бенчмаркинга являются разработка и осуществление изменений в предпринимательской структуре, подходящих под определение конкурентных действий, можно утверждать, что бенчмаркинг является особым типом конкурентных действий второго порядка: конкурентных действий по выявлению и реализации новых конкурентных действий.

Бенчмаркинг есть совокупность конкурентных действий, направленных на разработку путей повышения конкурентоспособности и ликвидацию конкурентных недостатков предпринимательской структуры.

Элементы системы менеджмента конкурентных действий как объекты бенчмаркинга

Как отмечалось, объектами бенчмаркинга могут служить многие элементы системы менеджмента конкурентных действий. Таким образом, в зависимости от элемента менеджмента конкурентных действий, взятого в качестве объекта, можно выделить:

— бенчмаркинг конкурентных преимуществ;

- конкурентных действий;
- конкурентных ресурсов;
- конкурентного потенциала;
- конкурентных стратегий;
- конкурентных тактик;
- конкурентных маневров;
- системы конкурентной мотивации.

Отдельными типами функционального (процессного) бенчмаркинга являются:

- бенчмаркинг брендбилдинга;
- корпоративной культуры и внутрифирменного климата;
- внутрифирменной конкуренции.

Важно отметить, что перечисленные элементы конкурент-менеджмента являются не объектами заимствования и копирования, а объектами сопоставления для выявления «эталонной» компании, у которой на второй фазе бенчмаркинга исследуют способ создания лучших показателей. Так, в частности, бенчмаркинг конкурентных преимуществ — не предполагает копирование конкурентного преимущества «эталонной» предпринимательской структуры, но копирование метода формирования конкурентного преимущества.

Позиционный конкурентный бенчмаркинг

В рамках смешанного бенчмаркинга можно выделить особую форму «эталонного сопоставления»: бенчмаркинг конкурентных действий компаний в конкурентной диспозиции (паре прямых отраслевых конкурентов).

Данная форма бенчмаркинга относится к одностороннему, тайному бенчмаркингу и характеризуется особым набором сравниваемых показателей двух противостоящих друг другу компаний.

Конкурентной диспозицией называют стратегический план взаимного противопоставления двух прямых конкурентов (конкурентной пары фирм), учитывающий всю совокупность факторов конкурентоспособности предпринимательских структур.

Конкурентная диспозиция уже предполагает определенные направления конкуренции, объекты конкурентного соперничества, ресурсы и факторы, способствующие повышению конкурентоспособности компаний. Фирмы в конкурентной диспозиции, как правило, хорошо друг друга знают, что позволяет им надеяться на предсказуемость конкурентного поведения прямых рыночных соперников.

Поэтому в конкурентной диспозиции факторы обеспечения превосходства над позиционным конкурентом отличаются от факторов повышения общей или отраслевой конкурентоспособности.

В конкурентном позиционном противостоянии предпринимательские структуры знают свои конкурентные статусы и направления повышения конкурентоспособности; конкурентное поле определено. Само содержание конкурентных действий известно обеим сторонам.

Содержательные элементы позиционного конкурентного противостояния заданы отраслевыми особенностями конкурентных действий, конкурентными статусами участников позиционной конкуренции, направлениями конкурентных действий, отраслевыми факторами обеспечения конкурентоспособности. Но так как данные элементы одинаково известны позиционным конкурентам, они мало значимы в позиционном конкурентном бенчмаркинге, который в качестве объекта использует иные свойства конкурентных действий.

В конкурентном позиционном противостоянии значимыми становятся не содержательные характеристики конкурентных действий, одинаково известные обеим сторонам конкурентной диспозиции. Конкурентные действия в конкурентной диспозиции сопоставляются по ключевым для обеспечения конкурентоспособности свойствам конкурентных действий, таким как эффективность, сила, качество, скорость, интенсивность, устойчивость. Именно эти характеристики конкурентных действий позици-

онных конкурентов становятся параметрами эталонного сопоставления.

Данные свойства конкурентных действий раскрываются Ю. Б. Рубиным в статье «Менеджмент конкурентных действий».

Помимо основания отдельного типа отношений бенчмаркинга — парная конкурентная диспозиция может иметь еще одно использование в бенчмаркинге. Так, в качестве характеристики параметра сопоставления можно рекомендовать использовать такое свойство, как «значимость параметра в конкурентной диспозиции».

Заключение

В настоящее время ни одна из российских предпринимательских структур не может отказаться от процессов своего конкурентного позиционирования и от использования инструментов сравнительной оценки своей конкурентоспособности. Невзирая на огромное многообразие форм и методов конкурентной борьбы, все компании пытаются разработать уникальную стратегию поведения на рынке, используя свои конкурентные преимущества в ресурсах для достижения наиболее высоких показателей реальной отраслевой конкурентоспособности.

К сожалению, сейчас задачи повышения конкурентоспособности предпринимательских структур часто рассматриваются только с производственной и маркетинговой точек зрения, не изучаются иные подсистемы управления бизнесом.

Современные представления об источниках конкурентных преимуществ предпринимательских структур базируются на том, что главную роль в обеспечении конкурентоспособности предпринимательской структуры играют нематериальные активы и интеллектуальный капитал компании.

Данный тезис пока не нашел достаточного подтверждения в российской практике конкурентного менеджмента: на отраслевых рынках еще слишком слабо выражена

информационная связь между конкурентами, медленно внедряются инновации, еще не совсем подготовлена правовая основа бенчмаркинга.

В этом контексте актуальными являются дальнейшие исследования, позволяющие систематизировать методологический инструментарий бенчмаркинга с отношениями по оценке и управлению конкурентоспособностью предпринимательских структур.

Список литературы

1. Клейнер Г. Б. Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. №6 (12). С. 114–130.
2. Князева И. В., Лукашенко О. А. Модернизация теории и практики антимонопольного регулирования на современном этапе: принципы и тенденции (международный опыт) // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 88–98.
3. Коваленко А. И., Зарецких С. А. Дискуссия о профессионально-ориентированном подходе к предпринимательству // Современная конкуренция. 2012. №3 (33). С. 3–8.
4. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. №6 (42). С. 65–79.
5. Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №6 (24). С. 107–116.
6. Курнышева И. Р. Развитие институтов конкуренции и конкурентных отношений в российской экономике // Современная конкуренция. 2013. №1 (37). С. 49–57.
7. Леднев В. А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 83–87.
8. Матвиенко Д. Ю. Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 9–16.
9. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. 2-е издание. СПб: Питер, 2002.
10. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.
13. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3 (21). С. 38–67.
14. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
15. Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 79–82.
16. Стрельников М. Ю. Конкурентные действия системных интеграторов на ИТ-рынке: лидеры, претенденты на лидерство и другие участники рынка // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 122–129.
17. Шайхеев Т. И. О некоторых категориях конкурентного (антимонопольного) права // Современная конкуренция. 2012. №3 (33). С. 15–24.
18. Юдина И. Н. О пользе конкуренции и провалах регулирования в финансовой сфере // Современная конкуренция. 2013. №2 (38). С. 122–129.

References

1. Klejner G. B. Sushhnost' i struktura strategii predpriyatija. *Sovremennaja konkurencija*, 2008, no. 6 (12), pp. 114–130.
2. Knjazeva I. V., Lukashenko O. A. Modernizacija teorii i praktiki antimonopol'nogo regulirovanija na sovremennom jetape: principy i tendencii (mezhdunarodnyj opyt). *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 88–98.
3. Kovalenko A. I., Zareckih S. A. Diskussija o professional'no-orientirovannom podhode k predprinimatel'stvu. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 3 (33), pp. 3–8.
4. Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovanija koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnyh issledovanijah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.

5. Kovalenko A. I. O konkurencii teorij konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 6 (24), pp. 107–116.
6. Kurnysheva I. R. Razvitie institutov konkurencii i konkurentnyh otnoshenij v rossijskoj jekonomike. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 1 (37), pp. 49–57.
7. Lednev V. A. Konkurencija v sporte: novye trendy i zakonomernosti razvitija. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 83–87.
8. Matvienko D. Ju. Formy integracionnyh ob#edinenij kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 9–16.
9. O'Shonesi D. *Konkurentnyj marketing: strategicheskij podhod*. 2-e izdanie. SPb: Piter, 2002.
10. Porter M. *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.
11. Porter M. *Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'*. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.
12. Porter M. *Mezhdunarodnaja konkurencija*. M.: Mezhdunarodnye otnoshenija, 1993.
13. Rubin Ju. B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
14. Rubin Ju. B. *Konkurencija: uporyadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2006.
15. Soboleva Je. Ju. Obespechenie konkurentosposobnosti jekspertnyh organizacij v sfere obrazovatel'nogo audita. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 79–82.
16. Strel'nikov M. Ju. Konkurentnye dejstvija sistemnyh integratorov na IT-rynke: lidery, pretendenty na liderstvo i drugie uchastniki rynka. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 122–129.
17. Shajheev T. I. O nekotoryh kategorijah konkurentnogo (antimonopol'nogo) prava. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 3 (33), pp. 15–24.
18. Judina I. N. O pol'ze konkurencii i provalah regulirovanija v finansovoj sfere. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 2 (38), pp. 122–129.

A. Berezin, Postgraduate Student, Chair of Theory and Practice of Competition, MFPU «Synergy», Moscow, artparis@mail.ru

A. Kovalenko, Candidate of Economy, Assistant Professor of Chair of Theory and Practice of Competition, MFPU «Synergy», Moscow, alkovalenko@mipa.ru

BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF FIRMS COMPETITIVE ACTIONS

The article reveals the variety of types of benchmarking relationships. Based on criteria of «number of participants» and «structure of benchmarking» authors identify: active and passive positions, role function of benchmarking participants, types of multilateral benchmarking relations.

The authors note the specificity of determining the object of benchmarking and emphasize dependence of the stages of benchmarking from industry content of benchmarking object.

The paper defines benchmarking as a combination of competitive action for the identification and implementation of new competitive actions. The paper reveals elements of the system of management of competitive action that could be used as objects of benchmarking.

The authors propose to use a special form of mixed benchmarking — benchmarking of competitive activities of companies in the competitive disposition, and identify factors providing positional superiority over rival in the competitive disposition.

Keywords: competitive benchmarking, the model company, competitive disposition, the system of management of competitive actions.

Бутрюмова Н. Н., кандидат экономических наук, доцент НИУ ВШЭ, г. Нижний Новгород, nbutrymova@hse.ru

Абрамов Я. Д., ГК КОЛОВОХ, интернет-маркетолог, г. Нижний Новгород, yankeesan90@mail.ru

УСТОЙЧИВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ИТ

В 2013 г. было проведено исследование устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в Нижнем Новгороде в сфере ИТ. Выводы сделаны на основании структурированных интервью с представителями 15 малых ИТ компаний Нижнего Новгорода.

Респонденты больше внимания уделяют стратегии дифференциации, особенно дифференциации продукта на основе улучшения качества в области обслуживания клиентов. Приоритетным источником информации для нововведений и адаптации продукта является сам клиент. Персонал как ключевой ресурс привлекается извне за счет интересных проектов и удерживается за счет создания неформальной обстановки. Компании инвестируют деньги в создание собственного нового продукта, при этом имидж и репутация компании усиливают устойчивость конкурентного преимущества.

Ключевые слова: устойчивое конкурентное преимущество, ИТ, малые инновационные компании, Нижний Новгород.

Введение

Рынок информационных технологий (ИТ) в последнее время замедляет темпы роста. Согласно данным рейтингового агентства «Эксперт РА», темпы роста выручки крупнейших отечественных ИТ-компаний по итогам 2013 г. снизились почти на 20 процентных пунктов. Суммарная выручка компаний — участниц нынешнего списка увеличилась за прошлый год всего на 2% и составила 451,4 млрд рублей (в 2012 г. — на 21,5%, в 2011-м — на 30,7%).

Замедление темпа роста рынка способствует увеличению конкуренции среди компаний сферы ИТ, что, в свою очередь, дает импульс к созданию новых конкурентных преимуществ игрокам этого рынка. Использо-

вая инновации в бизнес-моделировании, применяемых технологиях и выпуская новые продукты, компании приобретают устойчивые конкурентные преимущества, именно это позволяет им выживать в конкурентной борьбе.

Малые инновационные предприятия вносят большой вклад в развитие данной отрасли, аккумулируют и внедряют новые, креативные идеи. Важность поддержания малых инновационных предприятий очевидна. Реализуя инновационные проекты, малые инновационные компании задают динамику развития на рынке, вынуждая крупные компании реагировать на изменения, отвечая новым тенденциям рынка, при этом крупные компании, в свою очередь, вынуждены инвестировать большие средства в изменения

характера своей деятельности для большего удовлетворения постоянно изменяющихся и растущих потребностей потребителей.

Однако у малых инновационных компаний очень высок риск неудачи, который вызван как внешними, так и внутренними факторами¹. Увеличение уровня выживаемости таких компаний критично для развития экономики страны в целом. Для таких компаний важно понять, каким образом приобрести устойчивое конкурентное преимущество в постоянно меняющейся внешней среде. Опрос быстрорастущих компаний в Германии показал, что устойчивыми конкурентными преимуществами на мировом рынке для них являются управленческие навыки и ноу-хау, которые помогают преодолеть сложности роста компании².

Составление типичных устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий позволит компаниям получить большее представление о том, какой набор конкурентных преимуществ необходимо выбрать и непрерывно развивать для постоянного усиления их устойчивости. Сравнительный анализ источников устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в сфере ИТ позволит начинающим компаниям составить представление о характере их деятельности, поможет правильно расставить приоритеты для дальнейшей работы, что, в свою очередь, позволит им вести более эффективную конкурентную борьбу, а также занять более сильную позицию на рынке ИТ.

Цель исследования, проведенного в 2013 г., заключалась в выявлении устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в Нижнем Новгороде в сфере ИТ.

¹ Lee J. and Lee S. Reasons of Failure According to Stages of New Venture Growth, The Korean Small Business Review, vol. 31, no. 3, 2009.

² Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders, 2009. — 402 p.

Роль устойчивых конкурентных преимуществ в управлении компанией

Термин «конкурентное преимущество» был введен М. Портером³, затем Барней⁴ и Петераф⁵ сформулировали свою канву. Идея конкурентного преимущества заключается в измерении успешности компании относительно ее конкурентов. Относительный успех может быть измерен в «экономической ценности», которую компания способна создавать. Эта экономическая ценность относится к разнице между получаемой покупателем ценностью и издержками компании по предоставлению товаров и услуг. Для того чтобы приобрести конкурентное преимущество, компании не нужно быть лидером на рынке, поскольку конкурентное преимущество сфокусировано на относительном успехе компании⁶.

Согласно концепции Портера, конкурентное преимущество в контексте ресурсного подхода может быть получено посредством низких затрат или преимущества дифференциации. Низкие затраты могут быть результатом эффективной работы организации, и затем, соответствуя рыночному уровню цен, низкие затраты могут способствовать получению дополнительных доходов. Тогда как преимущество по дифференциации проявляется, когда компания производит уникальный или с высокой потребительской ценностью продукт/услугу, который обычно имеет высокую рыночную стоимость, имеет конкурентоспособную

³ Porter M. E. Competitive Advantage. N. Y.: The Free Press, 1985.

⁴ Barney J. B. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.» Journal of Management, (17:1), 1991, pp. 99–120.

⁵ Peteraf M. A. «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.» Strategic Management Journal (14:3), 1993, pp. 179–191.

⁶ Peteraf M. A., and Barney, J. B. «Unraveling the Resource-Based Tangle.» Managerial and Decision Economics (24:4), 2003, pp. 309–323.

стоимость производства и впоследствии также может принести компании дополнительный доход⁷.

По мнению многих ученых, ключевыми факторами, влияющими на развитие устойчивого конкурентного преимущества, являются ресурсы и способности, которыми обладает компания^{8, 9, 10}. Для приобретения УКП компании необходимо успешно комбинировать ресурсы и способности, чтобы реализовывать выбранную стратегию^{11, 12}. Наиболее успешная стратегия — это та, которая наилучшим образом использует существующие сильные стороны ресурсной базы вместе со способностями, играющими фундаментальную роль, и ключевыми компетенциями, которые рассматриваются как коллективные знания организации. Для этого компания должна уметь управлять разнообразными навыками и интегрировать несколько типов технологий¹³.

Необходимо отметить, что усиление конкуренции сопряжено с увеличением количества компаний, которые осознают, что повышения эффективности работы компании недостаточно для конкурентной борьбы, они понимают важность и роль инно-

ваний как драйвера устойчивых конкурентных преимуществ. Более того, степень инновационности продукта имеет решающее значение для поддержания устойчивости конкурентного преимущества. Дас и Джоши (2007) также отмечали, что способность компании к инновациям может обеспечить ей конкурентное преимущество¹⁴. Учитывая затратность процесса перехода компании к инновационной организации, ключевую роль для успешного внедрения инноваций играют ресурсы, необходимые компании для этого.

Работа Чо и Пукик (2005) показывает, что способность компании удерживать конкурентные преимущества проявляется посредством ресурсов, которые сложно симитировать, т. е. при наличии ноу-хау или инновации¹⁵.

Таким образом, современные теории конкуренции будут теперь требовать от компании включать в состав своих конкурентных преимуществ инновации. Чтобы быть инновационной и поддерживать устойчивость конкурентных преимуществ, компании необходимо использовать как технологические, так и управленческие инновации.

Неоспоримо, что малый и средний бизнес не является целевым объектом теории стратегического менеджмента в определении конкурентных преимуществ¹⁶. Такие теории, как пять сил Портера¹⁷, ориентированы больше на крупный бизнес,

⁷ Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.

⁸ Wernerfelt B. «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–180.

⁹ Hansen G. S. and Wernerfelt B. «Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors», *Strategic Management Journal*, vol. 10, no. 5, 1989, pp. 399–411.

¹⁰ Grant R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, Spring, pp. 114–135.

¹¹ Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.

¹² Varadarajan P. R. and Cunningham M. H. «Strategic alliances — a synthesis of conceptual foundations», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, 1995, pp. 282–296.

¹³ Grant R. M. «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, Spring, 1991, pp. 114–135.

¹⁴ Das S. R. & Joshi M. P. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy, and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25 (3), 2007, pp. 643–660.

¹⁵ Cho H. & Pucik V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26 (6), 2005, pp. 555–575.

¹⁶ O'Donnell A., Gilmore A., Carson D. and Cummins D. «Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises.» *Journal of Strategic Marketing* (10), 2002, pp. 205–223.

¹⁷ Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.

чем на приобретение конкурентных преимуществ малым и средним бизнесом. Тем не менее некоторые исследователи изучают конкурентные преимущества именно малых и средних предприятий^{18, 19, 20, 21, 22}. Более того, конкурентные преимущества касаются чаще сравнительных преимуществ, чем абсолютных. Таким образом, логично предположить, что малый и средний бизнес может обладать конкурентными преимуществами.

«Компания имеет устойчивое конкурентное преимущество, если она применяет стратегию создания ценности, которая не может быть применена существующими или потенциальными конкурентами, и когда эти другие компании не способны воспроизвести преимущества этой стратегии»²³. Достижение и поддержка устойчивого преимущества — это фундаментальная основа успеха компании в долгосрочной перспективе²⁴. В частности, предпринимательские молодые компании с большей вероятностью терпят неудачу, поскольку создание нового бизнеса — высокорискованное мероприя-

тие из-за его новизны²⁵. Понимание управленческих навыков и ноу-хау для приобретения устойчивого преимущества жизненно важно для них, чтобы выжить и расти в изменяющейся среде.

Таким образом, можно определить, что устойчивое конкурентное преимущество — это результат рационального сочетания эксклюзивных ресурсов и возможностей, которые представляют ценность, а также являются крайне ограниченными и трудновоспроизводимыми (повторяемыми).

Понятие устойчивого конкурентного преимущества (УКП) достаточно тесно связано с «ключевой компетенцией» — это то, что делает компанию лучше ее конкурентов и включает в себя все, начиная от разработки продуктов и заканчивая мотивацией персонала.

Подход Ю. Б. Рубина к классификации конкурентных преимуществ позволяет идентифицировать те преимущества, которые могут быть для компании устойчивыми. Так, к устойчивым конкурентным преимуществам можно отнести виртуальные (знания, навыки, технологии), базисные (факторы, способные обеспечить преимущество в основном виде деятельности) и стратегические (преимущества на длительном отрезке времени)²⁶.

УКП должно обладать следующими характеристиками:

- уникальность (индивидуальная характеристика, которая отличает товар от конкурентов);
- устойчивость;
- трудновоспроизводимость конкурентами;
- превосходство над конкурентами;
- применимость в разных ситуациях.

По степени устойчивости конкурентные преимущества обуславливаются прежде

¹⁸ *Brendle M. G.* Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage in Small Businesses. Doctorate Dissertation: Clemson University, 2001.

¹⁹ *Fiengenbaum A. and Karnani A.* «Output Flexibility — A Competitive Advantage for Small Firms». *Strategic Management Journal* (12:2), 1991, pp. 101–114.

²⁰ *Harris S. A.* Advertising and Sustainable Competitive Advantage in Small Firm. Doctorate Dissertation: Michigan State University, 2000

²¹ *O'Donnell A., Gilmore A., Carson D. and Cummins D.* «Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises.» *Journal of Strategic Marketing* (10), 2002, pp. 205–223.

²² *Watkin D. G.* «Toward a Competitive Advantage: A Focus Strategy for Small Retailers.» *Journal of Small Business Management*, 1986, pp. 9–15.

²³ *Barney J.* «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17 (1), 1991, pp. 99–120.

²⁴ *Hoffman N. P.* An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2000, no. 4.

²⁵ *Storey D.* «Understanding the Small Business Sector». L.: Thomson Learning, 1998.

²⁶ *Рубин Ю. Б.* Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 115.

всего возможностями источников к совершенствованию.

- С низкой степенью устойчивости. Характеризуется доступностью для конкурентов. Например: низкая стоимость сырья, рабочей силы, синергический эффект за счет использования более современного оборудования или технологий.

- Со средней степенью устойчивости. К данному виду относятся конкурентные преимущества, удерживаемые более длительное время. Например: запатентованные технологии, налаженные каналы сбыта и поставок, недоступные для других фирм отрасли, более широкая линейка предоставляемой продукции и список услуг, основанный на уникальных технологиях или оборудовании, репутация фирмы. Для достижения подобных конкурентных преимуществ компании необходимо производить долгосрочные инвестиционные вложения в НИОКР, маркетинговые исследования, переквалификацию сотрудников, производственные мощности.

- С высокой степенью устойчивости. Данный вид требует крупных инвестиционных вложений в проекты с высокой сложностью внедрения и высоким качеством реализации.

Анализ конкурентных преимуществ инновационных компаний

Вновь появляющиеся инновационные компании, внедряя новые цепочки создания добавленной стоимости, меняют правила игры, тем самым непрерывно угрожая уже существующим компаниям с устоявшимися бизнес-моделями. В данном случае молодая инновационная компания инвестирует в создание абсолютно новой для данной отрасли цепочки создания добавленной стоимости в зависимости от вида конкурентного преимущества, на который делается упор. Однако создание и внедрение абсолютно новой бизнес-модели или просто инновационного процесса или технологии подразуме-

вает под собой определенные инвестиции. Вероятность успешности подобных действий выше, чем при последующем копировании уже существующими компаниями, обладающими гибкими бизнес-моделями.

Формирование источников устойчивых конкурентных преимуществ в инновационных компаниях отличается главным образом нахождением нового способа удовлетворения потребностей потребителей.

На основе исследования корейских малых инновационных компаний Lee и Jung (2010) выделили три основных типа конкурентного преимущества для этих компаний. Во-первых, это способность развивать новые технологии, в частности, создавать технологические инновации, которые, как правило, базируются на собственных разработках и ориентируются на новые рынки. Таким образом, они становятся технологическими пионерами. Во-вторых, это ориентация компании на повышение качества существующих продуктов одновременно со снижением затрат. Методом проб и ошибок они совершенствуют продукцию, стремясь таким образом удовлетворить технические потребности своих клиентов. В таком случае у компании основным конкурентным преимуществом является способность выпускать продукцию высокого качества по приемлемым ценам. В-третьих, это способность распознавать рыночные возможности, применять маркетинговые инновации и разрабатывать уникальные бизнес-модели. Имея эксклюзивную рыночную информацию, благодаря своей гибкости они способны быстро адаптироваться к меняющемуся рынку, применяя оригинальные и креативные подходы к управлению²⁷.

Если сравнивать компании обрабатывающей промышленности и компании сферы услуг, то можно обнаружить как схожие, так и различающиеся типичные конкурент-

²⁷ Lee J., Jung S.-C., How Do Small Entrepreneurial Firms Acquire Sustainable Advantages?: A Case Study on Korean Small Giants. (ISBE 2010 Conference, London, November 3rd–4th 2010).

тные преимущества. Так, по результатам исследования 2000 российских компаний, предприятия обрабатывающей промышленности, так же как и предприятия сферы услуг, считают своим основным конкурентным преимуществом качество своей продукции / оказываемых услуг. Для инновационных компаний обрабатывающей промышленности, в отличие от сферы услуг, более характерны конкурентные преимущества по цене, а также в виде новизны продукции и адаптации продукции к требованиям потребителей. Однако для предприятий сферы услуг более характерны такие преимущества, как сервисное обслуживание клиентов. Можно заметить, что в обрабатывающей промышленности компании стараются чаще использовать некоторый набор конкурентных преимуществ, чем в сфере услуг²⁸.

Если рассматривать вопрос оценки конкурентных преимуществ, то они могут оцениваться разными участниками рынка. Ю. Б. Рубин определяет таких участников, как сама компания, потребители, поставщики, партнеры и конкуренты, государство, независимые оценщики²⁹. Каждая из сторон оценивает преимущества той или иной компании с точки зрения ценности, которую им приносит рассматриваемая компания.

Сравнительный анализ источников конкурентных преимуществ нижегородских малых инновационных предприятий в сфере ИТ

Особенностью и главной составляющей для любой компании, работающей в сфере ИТ, является ее персонал. Процветание инновационной ИТ-компании в первую оче-

²⁸ Грачева Г. А., Кузнецова Т. Е., Рудь В. А., Сулов А. Б. Инновационное поведение российских предприятий / под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2012. — 152 с.

²⁹ Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 116–124.

редь зависит от квалификации, способностей и навыков сотрудников этой компании.

Выбор Нижегородской области в качестве объекта исследования связан с высокими показателями социально-экономического и инновационного развития данного региона. По итогам 2012 г. в рейтинге инновационной активности регионов Нижегородская область находится на четвертом месте³⁰. За январь и февраль 2012 г. Нижегородская область заняла шестое место в инновационной десятке российских регионов рейтинга инновационной активности в Российской Федерации³¹. В рейтинге субъектов РФ по значению российского регионального инновационного индекса Нижегородская область занимает 3-е место после Москвы и Санкт-Петербурга³².

Кроме того, в результате оценки текущего состояния и перспектив развития ключевых секторов экономики региона в стратегии развития Нижегородской области до 2020 г. отрасль информационных технологий определена в первую группу приоритетов³³.

С целью выявления устойчивых конкурентных преимуществ малых инновационных предприятий в Нижнем Новгороде в сфере ИТ в 2013 г. было проведено 15 структурированных интервью.

Выборка для исследования была сформирована из малых компаний региона. Поскольку целью является идентификация вариантов конкурентных преимуществ,

³⁰ НАИРИТ. Рейтинг инновационной активности регионов — 2012. URL: <http://nair-it.ru/news/04.07.2013/405>.

³¹ РИА Новости. URL: <http://ria.ru/economy/20130226/924619759.html#ixzz2mcCpGsiO>. Дата обращения: 05.12.2013.

³² Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2012. — 104 с. URL: <http://www.hse.ru/primarydata/rir2012>.

³³ Стратегия развития Нижегородской области до 2020 г.

а не их оценка, в качестве респондентов выступали сами компании, а не другие участники рынка. На основе Федерального закона № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» малыми предприятиями считаются компании, количество сотрудников которых не превышает 100 человек. Из списка малых предприятий региона были выбраны компании из отрасли ИТ. Для проведения интервью было отобрано 15 компаний.

На основании проведенных структурированных интервью с представителями компаний была получена информация о типичном наборе источников их устойчивых конкурентных преимуществ.

Рисунок 1 показывает ответы респондентов на вопрос «Чему уделяется наибольшее внимание компании при ведении своего основного вида деятельности?». Проранжируйте, пожалуйста, ответы, самому важному варианту ответа необходимо при-

своить цифру четыре, наименее важному единицу».

Из рис. 1 можно заметить, что для малых инновационных предприятий в сфере ИТ приоритетнее качество продукции и дифференциация продукта компании в глазах клиента, а также дифференциация самой компании в глазах клиента путем предоставления более широкого и качественного набора услуг, чем два других показателя. Обслуживание клиента ведет отчасти к переложению его обязанностей на себя, что выделяет компанию среди конкурентов. Другие два показателя: минимизация издержек и выравнивание загрузки мощности компании, менее приоритетны для компаний. Данный вопрос был представлен таким образом, что два варианта ответа характеризуют стратегию дифференциации (дифференциацию продукта и внимательное обслуживание клиентов), а два оставшихся — стратегию минимизации издержек (минимиза-

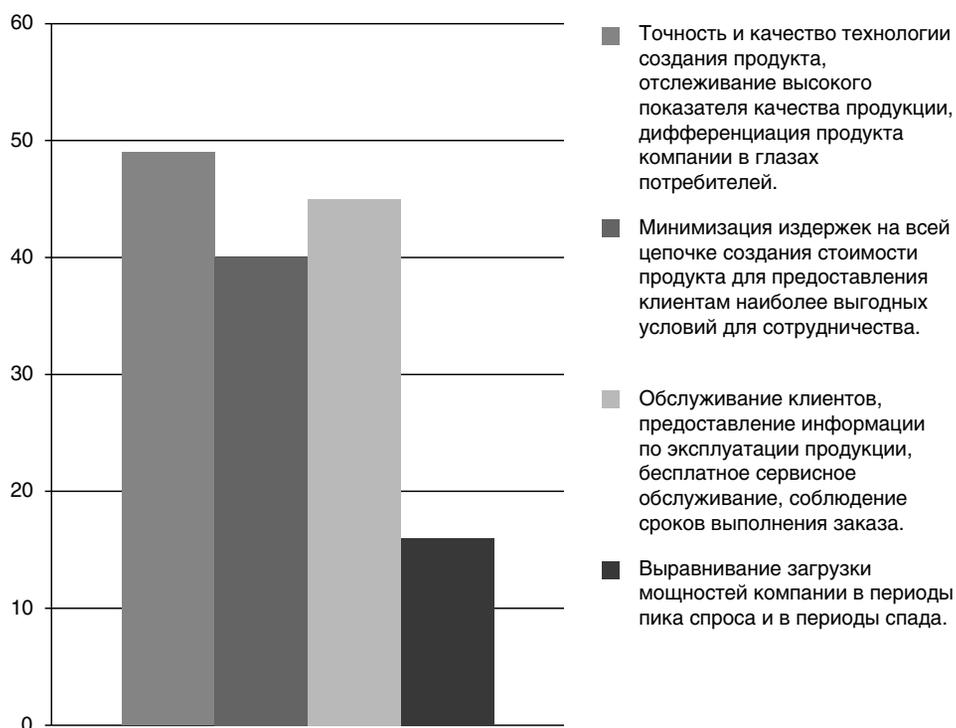


Рис. 1. Наиболее важные моменты ведения основной деятельности компаний

ция издержек в цепочке создания стоимости и оптимизация загрузки производственных мощностей).

Таким образом, стратегия дифференциации практически приоритетнее, чем стратегия минимизации издержек для малых инновационных предприятий в сфере ИТ в Нижнем Новгороде. Данный вывод показывает лишь то, что факторам, отвечающим за дифференциацию, уделяется больше внимания в деятельности компаний, чем факторам, отвечающим за минимизацию издержек, и не дает информации об абсолютном варианте выбора стратегии.

Ответы на вопрос «На чем именно фокусируется внимание компании при обслуживании клиентов?» указаны на рис. 2.

Из рис. 2 видно, что для малых инновационных предприятий приоритетнее грамотное обслуживание, на втором месте находится показатель дополнительных услуг. Данные показатели в той или иной степени характеризуют стратегию дифферен-

циации. В свою очередь, вариант с предоставлением скидок клиентам не столь популярен. Компания, которая предпочитает предоставление скидок клиентам более качественному и внимательному сервисному обслуживанию, может выбирать такую стратегию, привлекая клиентов ценой. Для того чтобы подготовить определенную базу под предоставление скидок, компания вынуждена сократить определенные расходы на сервис, что, в свою очередь, характеризует стратегию минимизации издержек. Как видно, и в данном случае для малых инновационных предприятий предпочтительнее стратегия дифференциации в обслуживании клиентов.

В рамках исследования рассматривался вопрос создания новых продуктов и улучшения существующих. Исходя из этого, респондентам был задан вопрос «Какой способ получения информации используется компанией для дальнейшей модификации продукта? Выберите, пожалуйста, один ва-

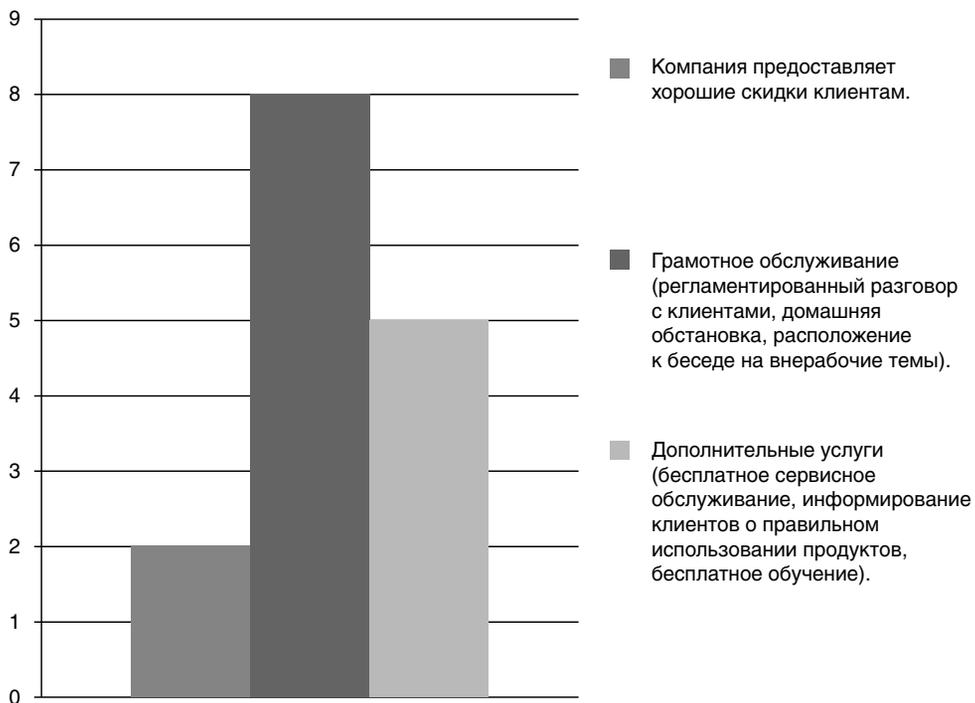


Рис. 2. Направления, которым уделяется наибольшее внимание при обслуживании клиентов

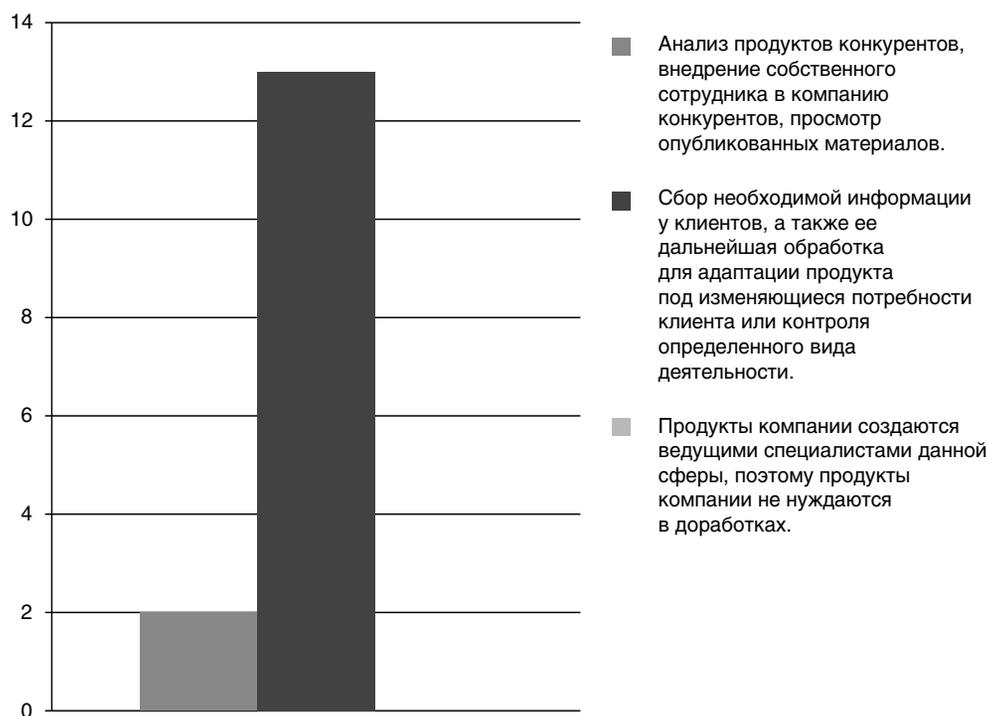


Рис. 3. Источники информации для дальнейшего улучшения существующего продукта

риант ответа». На рис. 3 представлены ответы опрошенных компаний.

Из рис. 3 видно, что основной источник получения информации для малых инновационных предприятий в сфере ИТ — клиент. Отсутствие ответов на вопрос о продукте, не нуждающемся в доработке, говорит о динамично развивающемся рын-

ке, о наличии конкуренции в отрасли, а также о постоянном совершенствовании компаний.

Что касается инвестиций в создание новых продуктов, то респонденты ответили следующим образом (рис. 4).

Из рис. 4 следует, что компании предпочитают стратегию с использованием преи-

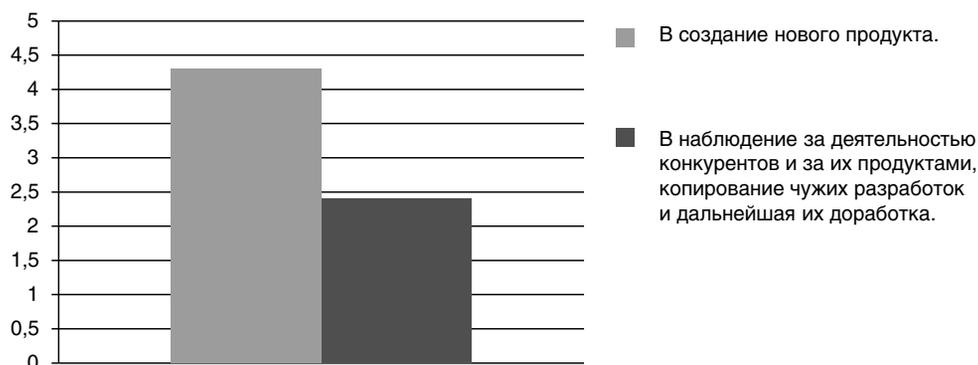


Рис. 4. Предпочитаемые инвестиции в создание новых продуктов

мущества первого хода (инвестиции в создание нового продукта), чем стратегию с использованием преимущества последнего хода (наблюдение за деятельностью конкурентов, копирование и доработка чужих инноваций). Из предыдущих рисунков явствует, что стратегия дифференциации наиболее предпочтительна для малых инновационных предприятий в сфере ИТ в Нижнем Новгороде. При использовании преимущества первого хода в стратегии дифференциации компаниям необходимо уделять особенное внимание имиджу. Можно сделать вывод, что компании чаще используют преимущество первого хода, что, в свою очередь, ведет к необходимости поддержания имиджа компании, предотвращению копирования инноваций и как итог увеличению показателя устойчивости конкурентного преимущества компании.

Поскольку для компаний сектора ИТ основными ресурсами являются человеческие, такими ресурсами необходимо эффективно управлять и привлекать наиболее ценные кадры в свою компанию. На рис. 5 отражены ответы респондентов на вопрос «Каким способом компания добивается высоких показателей квалификации сотрудников? Выберите, пожалуйста, один вариант ответа».

Из рис. 5 можно сделать вывод, что наличие собственной технологии обучения со-

трудников есть далеко не у всех компаний, несмотря на то, что от квалификации специалистов программирования в сфере ИТ зависит успешное существование компании. Предположение, сделанное в процессе сбора информации, характеризует выбор вариантов ответа компаний, участвующих в опросе, таким образом, что вариант с наличием собственной технологии обучения наиболее приоритетный. Не каждая компания имеет ресурсы по наличию собственной технологии обучения сотрудников. Переманивание специалистов у конкурирующих фирм основывается на предложении более высокой зарплаты, а также участия в более интересных проектах.

Респондентам был задан вопрос «В любой компании существуют свои положительные моменты в работе. Оцените, пожалуйста, каждый из предложенных вариантов ответа. Ответы расставьте в 5-балльной шкале. Если данное преимущество работы совсем не свойственно вашей компании, поставьте цифру 1, если же, напротив, преимущество действительно значительное, поставьте цифру 5». На рис. 6 представлены ответы респондентов на данный вопрос.

Из рис. 6 видно, что преимущество статуса компании для сотрудников не характерно для данной выборки. Достаточно редко встречаются и серьезные наборы бонусов

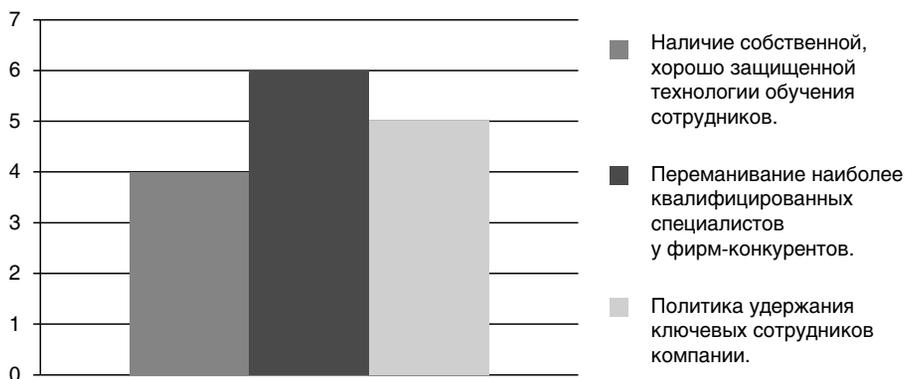


Рис. 5. Способ достижения высокой квалификации сотрудников

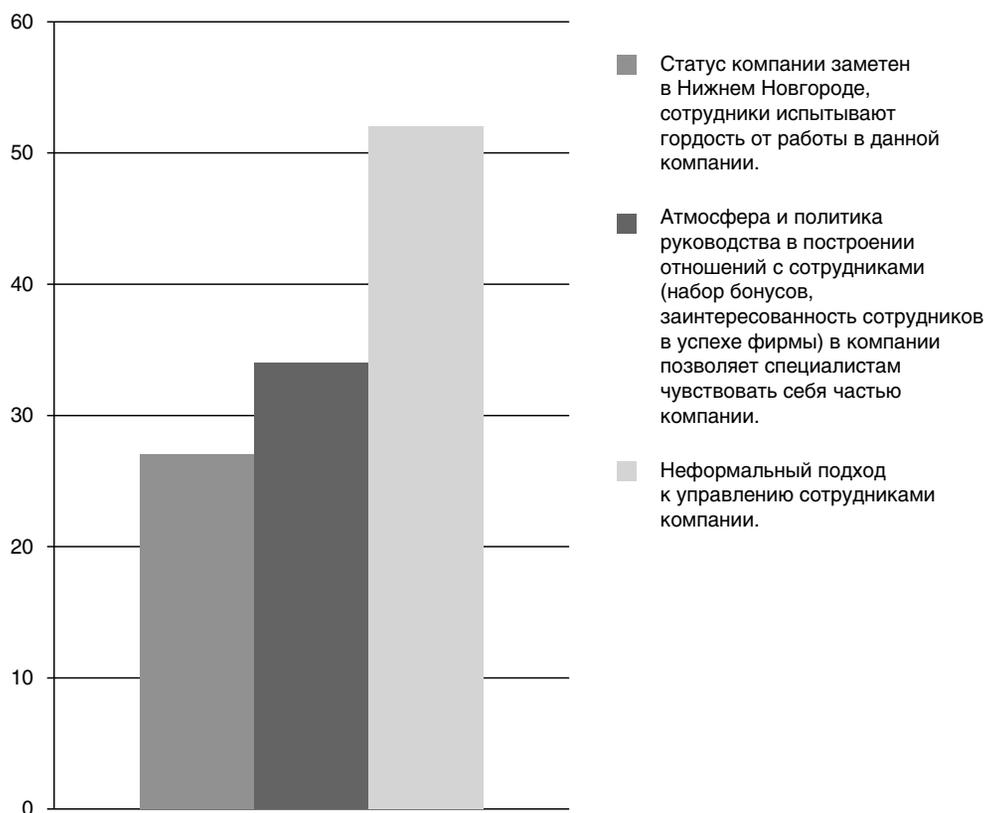


Рис. 6. Положительные моменты в работе

для сотрудников, вероятно, из-за небольшого бюджета компаний. Тем не менее неформальный подход к управлению сотрудниками компании достаточно широко распространен, что, возможно, характеризуется небольшим количеством сотрудников и как вывод товарищеской обстановки в коллективе. Другими словами, конкурентное преимущество в управлении сотрудниками в крупнейших компаниях в сфере ИТ в мире имеет широкое применение среди малых инновационных предприятий в сфере ИТ в Нижнем Новгороде.

Заключение

В качестве вывода можно отметить, что малые инновационные предприятия в сфере ИТ в Нижнем Новгороде больше внима-

ния уделяют факторам, способствующим успешной деятельности в стратегии дифференциации. Основной упор в данной стратегии отводится дифференциации продукта в глазах потребителя характеристиками качества и точности свойств и технологий. В обслуживании клиентов стратегия дифференциации отражается приоритетно в грамотном регламентированном обслуживании клиентов. Приоритетным источником информации является сам клиент, процесс адаптации продукта происходит в процессе работы с клиентом. Поскольку для компаний сектора ИТ основными ресурсами являются человеческие, такими ресурсами необходимо эффективно управлять и привлекать наиболее ценные кадры в свою компанию. Наличие интересных проектов является преимуществом в переманивании квалифицирован-

ных специалистов из компаний-конкурентов. Удерживать собственных специалистов и использовать собственную систему обучения для малых инновационных предприятий в сфере ИТ не позволяет бюджет. В управлении специалистами программирования прослеживается неформальная обстановка, но, тем не менее, встречается и жесткий стиль управления. Компании инвестируют деньги в создание собственного нового продукта, что вызывает необходимость уделить особое внимание имиджу и репутации компании с целью усиления устойчивости конкурентного преимущества при разработке и внедрении нового продукта.

Список литературы

1. Барней Дж. Б. Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество // Журнал менеджмента. (17:1). 1991. С. 99–120.
2. Брендл М. Г. Личность и корпоративная культура: важный вклад в инновации и источники конкурентных преимуществ в сфере малого бизнеса: диссертация на соискание ученой степени доктора наук. Университет Клемсона, 2001.
3. Чо Х., Пуцик В. Отношения между инновационностью, качеством, ростом, прибыльностью и рыночной стоимостью // Журнал стратегического менеджмента. 2005. № 26 (6). С. 555–575.
4. Дас С. Р., Джоши М. П. Инновационный процесс в организациях, оказывающих технологические услуги: роль стратегии дифференциации, оперативной автономии и склонности к риску // Журнал операционного менеджмента. 2007. № 25 (3). С. 643–660.
5. Дик В. В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя // Современная конкуренция. 2012. №6 (36). С. 103–117.
6. Фидженбаум А., Карнани А. Гибкость выхода — конкурентное преимущество для малых компаний // Журнал стратегического менеджмента. 1991. (12:2). С. 101–114.
7. Грант Р. М. Ресурсный подход к конкурентным преимуществам: применение при разработке стратегии // Обзор менеджмента Калифорнии, весна. 1991. С. 114–135.
8. Хансен Г. С., Вернерфелт Б. Детерминанты деятельности компании: относительная важность экономических и организационных факторов // Журнал стратегического менеджмента. Выпуск 10. 1989. №5. С. 399–411.
9. Харрис С. А. Реклама и устойчивое конкурентное преимущество в малой компании: диссертация на соискание ученой степени доктора наук. Государственный университет Мичигана, 2000.
10. Хоффман Н. П. Исследование концепции «Устойчивое конкурентное преимущество»: прошлое, настоящее и будущее // Обзор Академии маркетинговых наук. 2000. №4.
11. Ли Дж., Джанг С.-С. Как малые фирмы обеспечивают себе устойчивое преимущество? Опыт корейских малых гигантов. Материалы конференции ISBE 2010. Лондон, 3–4 ноября 2010 г.
12. О’Доннелл А., Гилмор А., Карсон Д., Кумминс Д. Конкурентные преимущества в малых и средних компаниях // Журнал стратегического маркетинга. 2002. № 10. С. 205–223.
13. Петераф М. А. Краеугольные камни конкурентного преимущества: взгляд со стороны ресурсного подхода // Журнал стратегического менеджмента. 1993. (14:3). С. 179–191.
14. Петераф М. А., Барней Дж. Б. Распутывание клубка ресурсного подхода // Управленческая экономика. 2003. (24:4). С. 309–323.
15. Портер М. И. Конкурентное преимущество. Нью-Йорк.: Свободная пресса, 1985.
16. Портер М. И. Конкурентное преимущество нации. Нью-Йорк.: Палгрев, 1998.
17. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
18. Саймон Х. Скрытые чемпионы XXI века: стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка, 2009.
19. Стрельников М. Ю. Закономерность, формирование и удержание системными интеграторами конкурентных преимуществ // Современная конкуренция. 2013. №3 (39). С. 113–119.
20. Сторей Д. Понимая сектор малого бизнеса. Л.: Обучение Томсон, 1998.
21. Варадараян П. Р., Коннингам М. Х. Стратегические альянсы — синтез концептуальных основ //

- Журнал академии маркетинговых наук. Выпуск 23. 1995. № 4. С. 282–296.
22. Ваткин Д. Г. По направлению к конкурентному преимуществу: стратегия фокусировки для малых компаний отрасли розничной торговли // Журнал управления малым бизнесом. 1986. С. 9–15.
 23. Грачева Г. А., Кузнецова Т. Е., Рудь В. А., Сушлов А. Б. Инновационное поведение российских предприятий / под ред. Л. М. Гохберга. М.: НИУ ВШЭ, 2012. — 152 с.
 24. Цуканова Т. В. Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок // Современная конкуренция. 2014. № 2 (44). С. 60–76.
 25. НАИРИТ. Рейтинг инновационной активности регионов — 2012. URL: <http://nair-it.ru/news/04.07.2013/405>.
 26. РИА Новости URL: <http://ria.ru/economy/20130226/924619759.html#ixzz2mcCpGsiO>. Дата обращения: 05.12.2013.
 27. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2012. — 104 с. URL: <http://www.hse.ru/primarydata/rir2012>.
 28. Стратегия развития Нижегородской области до 2020 г.
 6. Dik V.V. Konkurentnye preimushhestva programmogo produkta i ih svjaz' s konkurentosposobnost'ju ego potrebitelja i proizvoditelja. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36). pp. 103–117.
 7. Fiegenbaum A., Karnani A. Output Flexibility — A Competitive Advantage for Small Firms. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12:2, pp. 101–114.
 8. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 1991, Spring, pp. 114–135.
 9. Hansen G. S., Wernerfelt B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 1989, vol. 10, no. 5, pp. 399–411.
 10. Harris S. A. *Advertising and Sustainable Competitive Advantage in Small Firm*. Doctorate Dissertation: Michigan State University, 2000.
 11. Hoffman N. P. An Examination of the «Sustainable Competitive Advantage» Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, 2000, no. 4.
 12. Lee J., Jung S.-C., How Do Small Entrepreneurial Firms Acquire Sustainable Advantages?: A Case Study on Korean Small Giants. *ISBE 2010 Conference*, London, November 3rd — 4th 2010.
 13. O'Donnell A., Gilmore A., Carson D. and Cummins D. Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 2002, vol. 10, pp. 205–223.
 14. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14:3, pp. 179–191.
 15. Peteraf M. A., Barney J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 2003, vol. 24:4, pp. 309–323.
 16. Porter M. E. *Competitive Advantage*. N. Y.: The Free Press, 1985.
 17. Porter M. E. *The Competitive Advantage of the Nation*. N. Y.: Palgrave, 1998.
 18. Rubin U. B. Chto takoe konkurencija? (vvedenie v teoriju konkurentnogo povedenija) (What is the competition? (an introduction to the theory of the competitive behavior)). *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 1 (43), pp. 101–126.
 19. Strel'nikov M. Ju. Zakonomernost', formirovanie i uderzhanie sistemnymi integratorami konkurentnyh

References

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17:1, pp. 99–120.
2. Brendle M. G. *Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage in Small Businesses*. Doctorate Dissertation: Clemson University, 2001.
3. Cho H., Pucik V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 2005, vol. 26 (6), pp. 555–575.
4. Cukanova T. V. Rossijskij malyj i srednij biznes: orientir na mezhdunarodnyj rynek. *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 2 (44), pp. 60–76.
5. Das S. R., Joshi M. P. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy, and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 2007, vol. 25 (3), pp. 643–660.

- preimushhestv. Sovremennaja konkurencija, 2013, no. 3 (39), pp. 113–119.
20. Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders, 2009. 402 p.
 21. Storey D. *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning, 1998.
 22. Varadarajan P. R., Cunningham M. H. Strategic alliances — a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, vol. 23, no. 4, pp. 282–296.
 23. Watkin D. G. Toward a Competitive Advantage: A Focus Strategy for Small Retailers. *Journal of Small Business Management*, 1986, pp. 9–15.
 24. Gracheva G. A., Kuznecova T. E., Rud' V. A., Suslov A. B. Innovacionnoe povedenie rossijskih predpriyatij (Innovation Behavior of Russian Enterprises). NRU HSE, 2012.
 25. NAIRIT. Rejting innovacionnoj aktivnosti regionov — 2012 (NAIRIT. Rating of regions innovation activity — 2012). URL: <http://nair-it.ru/news/04.07.2013/405> (Accessed 23 February 2014).
 26. RIA Novosti (RIA News) URL: <http://ria.ru/economy/20130226/924619759.html#ixzz2mcCpGsiO>. (Accessed: 05 December 2013).
 27. Rejting innovacionnogo razvitija sub'ektov Rossijskoj Federacii: analiticheskij doklad (Rating of innovative development of Russian regions: analytical report). National Research University Higher School of Economics, 2012 URL: <http://www.hse.ru/primarydata/rir2012> (Accessed 23 February 2014).
 28. Strategija razvitija Nizhegorodskoj oblasti do 2020 g. (Development Strategy of the Nizhny Novgorod Region up to the year 2020).

N. Butryumova, Candidate of economic science, Associate professor of National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, nbutryumova@hse.ru

Ya. Abramov, Internet Marketer of GK KOLOBOX, Nizhny Novgorod, yankeesan90@mail.ru

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF IT SMALL INNOVATION COMPANIES

The slowdown in the growth of the market increases competition among the companies of the IT sphere. It makes market players create new competitive advantages.

Small innovative companies bring large input in the development of IT industry. They design and launch new creative ideas. However such companies take high risk of failure, caused by different factors. It is essential for economy to maintain such companies. That is why it is essential for them to understand how to get a sustainable competitive advantage in the turbulent environment. Surveys show that managerial skills and know-how are the strongest sustainable competitive advantages for such companies.

Small innovative companies from IT sphere in Nizhny Novgorod were studied in 2013. Their sustainable competitive advantages were analyzed. Findings show peculiarities of such an activity for new companies in this sphere; it can allow them to be more competitive and to occupy stronger position on the market.

Nizhny Novgorod was chosen for research due to high level of socio-economic and innovation development indicators. Findings are based on the structured interviews with representatives of 15 small IT companies in Nizhny Novgorod.

Small innovative companies from IT sphere in Nizhny Novgorod pay more attention to the product diversification based on the quality increase of client service. Clients are the most useful source of information in innovation process and in product adaptation. Personnel as key resource are attracted from competitors by interesting projects. Informal environment within the company is used for retaining key staff. Companies invest in designing of new product. In that case an image and reputation of the company make stronger the sustainability of its competitive advantage.

Keywords: sustainable competitive advantage, IT, small innovation company, Nizhny Novgorod.

ПОДПИСКА - 2015

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер 1080 руб. 3 номера (полугодие) 3240 руб. 6 номеров (годовая) 6480 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@s-university.ru
или позвоните по тел. +7(495) 663-93-88 (доб. 1839).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «Роспечать» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «Почта России» (на 1-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга: Я. И. Орлов,
тел. (495) 663-93-88 (доб. 1839, 1845), e-mail: yorlov@mpra.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru.

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.
Возможна также оплата с помощью SMS.

Учредитель и издатель НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Редакция:

Ответственный редактор *Е. Н. Соколова*
Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*
Литературный редактор *О. А. Михайлова*
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. 1839); (905) 510-00-58
e-mail: edit@s-university.ru; Alkovalenko@mpra.ru;
www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
ИНН 7729152149
КПП 770201001
ОГРН 1037700232558
Р/с 40703810338180120073
Сбербанк России (ОАО) Вернадское ОСБ
к/с 3010181040000000225
БИК 044525225

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»

Подписано в печать 11.11.2014

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протополовский пер., д. 6