

научно-практический журнал

# современная КОНКУРЕНЦИЯ

Ноябрь–декабрь 2014 года

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

№ 6(48)

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 РАН, действительный член  
Академии экономических наук и предпринимательской  
деятельности России, генеральный директор  
Национального института развития РАН

**Клейнер Георгий Борисович**

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

**Князева Ирина Владимировна**

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

**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

**November-December 2014**

Published since 2007; periodicity: six times a year

**No. 6(48)**

**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. Shastitko**

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](mailto:edit@s-university.ru); [www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru)

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

# Содержание

---

## Антимонопольное регулирование

**Агабеков С. И., Левина Е. А.**

Критерий доминирования и индекс Герфиндаля–Гиршмана.  
Сравнительные характеристики и практическое применение  
для угольного рынка России . . . . . 5

**Агамирова М. Е., Дзагурова Н. Б.**

Подходы к классификации вертикальных ограничивающих соглашений . . . . . 20

**Юсупова Г. Ф., Сухорукова К. А.**

Границы рынка и особенности конкуренции  
на рынках услуг Visa и MasterCard:  
уроки применения антимонопольного законодательства . . . . . 31

**Ковалёв А. В.**

Услуги по хранению задержанных транспортных средств  
как сфера обращения товара.  
Применение мер антимонопольного реагирования . . . . . 50

---

## Отраслевые рынки

**Завьялов Д. В.**

Индикаторы устойчивого развития агропромышленного комплекса . . . . . 59

---

## Теория предпринимательства

**Быстрова Ю. Е., Широкова Г. В.**

Что мы знаем о молодых предпринимательских фирмах?  
Определения, характеристики и факторы, влияющие на их рост . . . . . 69

---

## Теория конкуренции

**Рубин Ю. Б.**

Разработка конкурентных стратегий . . . . . 102

---

## Конкурентоспособность организаций

**Громова Н. В.**

Роль человеческого капитала в обеспечении  
конкурентоспособности современных компаний . . . . . 124

Перечень материалов, опубликованных в журнале  
«Современная конкуренция» за 2014 год . . . . . 133

Условия публикации . . . . . 137

# Contents

---

## Antitrust regulation

**S. Agabekov, E. Levina**

Dominance criteria and Herfindahl–Hirschman Index.

Comparative characteristics and practical application for the coal market in Russia . . . . . 5

**M. Agamirova, N. Dzagurova**

Types of Vertical restraints and their classification criteria . . . . . 20

**G. Yusupova, K. Sukhorukova**

Market boundaries and competition peculiarities in the markets

of Visa and MasterCard services: the lessons of antitrust law application . . . . . 31

**A. Kovalev**

The service of seized vehicles storage as the sphere of circulation of goods.

Measures of Antimonopoly response.. . . . 50

---

## Industry markets

**D. Zavyalov**

Indicators of Sustainable development of agricultural complex . . . . . 59

---

## Entrepreneurship theory

**Y. Bystrova, G. Shirokova**

What do we know about new ventures?

Definitions, characteristics and factors influencing their growth . . . . . 69

---

## The theory of competition

**Yu. Rubin**

Development of competitive strategies . . . . . 102

---

## Organizational competitiveness

**N. Gromova**

The role of human capital in ensuring the competitiveness of modern companies. . . . . 124

The list of materials published in the «Journal of Modern Competition» in 2014 . . . . . 133

Guidelines for authors . . . . . 137

**Агабеков С. И.**, канд. социол. наук, заместитель начальника отдела инвестиционного анализа  
ООО «Газтехлизинг», г. Москва, mazmaga@yandex.ru

**Левина Е. А.**, старший преподаватель департамента теоретической экономики, факультет экономики  
Национального исследовательского университета Высшая школа экономики, г. Москва, jlevina@hse.ru

# Критерий доминирования и индекс Герфиндаля–Гиршмана. Сравнительные характеристики и практическое применение для угольного рынка России

С помощью индекса концентрации Герфиндаля–Гиршмана<sup>1</sup>, широко используемого в антимонопольном законодательстве, оценивается уровень концентрации рынка, но невозможно определить, действительно ли доля одной или нескольких фирм столь велика, что цены на продукцию становятся монопольно высокими. Поэтому исследователи предлагают все новые методы оценки уровня рыночной власти. В статье рассматривается один из новых критериев, предложенный в работе [Melnik et al., 2008]. В отличие от индекса Герфиндаля–Гиршмана, характеризующего отрасль в целом, критерий доминирования позволяет определить, занимает ли крупнейшая фирма доминирующую позицию. Неоспоримые преимущества критерия: для его использования необходима информация только о долях двух крупнейших игроков на рынке; он позволяет учитывать характеристики рынка, такие, например, как барьеры входа. Помимо описания индекса, в работе приводятся соотношения долей двух крупнейших компаний на гипотетических рынках, для которых данный критерий и индекс Герфиндаля–Гиршмана дают различную оценку конкурентной среды. Оба показателя используются для оценки уровня конкуренции на угольном рынке России, который охарактеризован в объеме, необходимом для решения поставленной задачи. Также показан ряд особенностей и ограничений при использовании понятий «продуктовые» и «географические» границы рынка.

**Ключевые слова:** индекс Герфиндаля–Гиршмана (НИ), показатель концентрации, критерий доминирования, продуктовые границы рынка, географические границы рынка, локальная монополизация, угольные компании.

## Введение

Определение рыночной концентрации, а также ее интерпретация с позиций применения мер антимонопольного регулирования — вопросы, до сих пор не решенные в экономической теории. На практике показатели рыночной концентрации рассчитываются в самом конце

исследования того или иного рынка после определения его продуктовых и географических границ, а также долей наиболее крупных фирм. Исследование предпринимается в случае, если фирма или группа фирм подозревается в нарушении антимонопольного законодательства и занятии доминирующего положения на том или ином рынке.

Показатели рыночной концентрации помогают определить, действительно ли доля одной или нескольких фирм столь велика, что это приводит к монопольно высоким

<sup>1</sup> Транскрипция приведена в соответствии с Приказом ФАС №220 от 28.04.2010. В русскоязычной литературе встречается также как индекс Херфиндаля–Хиршмана.

ценам на продукцию. Проблема в том, что традиционно применяемые индексы концентрации для такой цели не годятся. Даже при небольшом количестве фирм и высокой доле какой-либо фирмы (высоком уровне концентрации) возможны только предположения о монополизации рынка. Даже две фирмы могут при определенных условиях обеспечить такой уровень конкуренции, который приведет к установлению цен, близких к ценам конкурентного рынка<sup>2</sup>. То есть факт наличия рыночной концентрации не содержит удовлетворяющей информации.

В связи с этим исследователи продолжают поиск показателей, более достоверно подтверждающих наличие рыночной власти. Предпринимаются попытки введения в научный и практический оборот новых показателей, альтернативных индексу рыночной концентрации. Цель статьи — рассмотреть один из них, критерий рыночного доминирования, предложенный в работе [Melnik et al., 2008]. При использовании данного критерия исключается необходимость опираться на понятие «концентрация рынка» — предлагается ориентироваться на соотношение рыночных долей двух крупнейших компаний. Еще одной целью является исследование уровня конкуренции на угольном рынке России. В статье дано описание критерия доминирования, характеристики гипотетических рынков (распределение рыночных долей), для которых применение данного критерия и традиционно используемого для оценки концентрации рынка индекса Герфиндаля–Гиршмана дают различные результаты, а также проведено сравнение результатов применения указанных показателей к угольному рынку России.

## Теоретические предпосылки

Индекс Герфиндаля–Гиршмана впервые был использован в 1940-е годы. Вычисляет-

<sup>2</sup> Теоретическим обоснованием такой возможности является модель Бертрана.

ся он как сумма квадратов рыночных долей, т. е.  $HNI = s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_N^2$ , где  $s_i$  — доли продаж фирм в отрасли в процентах (отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж в отрасли). Если на рынке единственная фирма (монополия), а значит, ее доля продаж 100%, то индекс Герфиндаля–Гиршмана равен 10 000. Если на рынке  $N$  фирм с равными долями, то значение индекса  $HNI = \frac{10\,000}{N}$ . Аналогичным образом

индекс может быть вычислен с использованием долей  $0 \leq s_i \leq 1$ . В 1984 г. Министерство юстиции США приняло индекс Герфиндаля–Гиршмана в качестве показателя оценки концентрации рынка при слияниях. В настоящее время этот индекс используется для оценки концентрации рынка настолько же широко [Horizontal Merger Guidelines, 2010; EU Guidelines..., 2004; Приказ ФАС № 220, 2010], насколько широко подвержен критике.

Один из недостатков индекса — он весьма чувствителен к определению рынка [Landes, Posner, 1981; Lijesen, 2004; Lijesen et al., 2002]. Второй недостаток — индекс концентрации не учитывает другие важные характеристики рынка, такие, например, как затраты входа на рынок, дифференциацию продуктов, различие в издержках [Lijesen et al., 2002]. Кроме того, остается открытым вопрос о связи концентрации и доминирования. Последнее весьма важно, поскольку понятие доминирования является одним из ключевых в современном антимонопольном законодательстве как в России [Приказ ФАС № 220, 2010], так и за рубежом [Article 82 of EC Treaty].

В работе [Melnik et al., 2008] описывается способ оценки рыночного доминирования, не требующий определения степени концентрации рынка. Как и для расчета индекса Герфиндаля–Гиршмана, авторы используют рыночные доли, но не в процентах, а как дробь (в отличие от индекса Герфиндаля–Гиршмана, для расчета которого могут использоваться как дроби, так и проценты).

Итак, пусть  $s_i$  — рыночная доля фирмы  $i$ , где  $0 \leq s_i \leq 1$ . Проранжируем доли от наибольшей к наименьшей:  $s_1 \geq s_2 \geq \dots \geq s_N$ . Тогда «пороговое» значение, по которому определяется доминирование, вычисляется по формуле

$$s^D = \frac{1}{2} \left[ 1 - (s_1 - s_2) \left( 1 - \sum_{i=3}^N s_i \right) \right].$$

Авторы предлагают назвать фирму 1 доминирующей, если на рынке с  $N \geq 2$  фирмами вычисленное пороговое значение  $s^D$  ниже рыночной доли фирмы, т.е. если  $s^D < s_1$ .

Идея построения критерия обосновывается авторами следующим образом. Поскольку чем меньше доля рынка второй по объему фирмы,  $s_2$ , тем больше оснований назвать фирму 1 доминирующей, пороговое значение  $s^D$  снижается с ростом разницы  $s_1 - s_2$ . Это означает, что  $s^D$  тем меньше (а значит, критерий, по которому определяется доминирование фирмы 1, строже), чем больше доля фирмы 1 относительно ее ближайшего конкурента. Таким образом, не рыночная доля определяет доминирующую позицию, а относительные размеры двух самых крупных игроков на рынке. Кроме того,

поскольку  $\left( 1 - \sum_{i=3}^N s_i \right) = s_1 + s_2$ , то при большем

значении суммы рыночных долей двух самых крупных фирм критерий для определения доминирования фирмы 1 строже (так как пороговое значение  $s^D$  снижается), поскольку в этом случае роль остальных фирм в поддержке уровня конкуренции становится ме-

нее значимой. Так как  $1 - \sum_{i=3}^N s_i = s_1 + s_2$ , то вы-

ражение для порогового значения может быть записано только с учетом долей двух

крупнейших компаний:  $s^D = \frac{1}{2} [1 - (s_1^2 - s_2^2)]$ .

Таким образом, для предложенной оценки рыночного доминирования требуется минимум информации.

Заметим, что минимальное пороговое значение составляет  $s^D = 0$  в случае, если фирма 1 монополист, а значит  $s_1 = 1$ . Максимальное пороговое значение  $s^D = 1/2$  достигается в случае, если  $s_1 = s_2$ , т.е. если две самых крупных фирмы имеют равные доли, а значит, на рынке нет доминирующей компании. Чем ближе их доли на рынке, тем меньше их относительное доминирование и соответствующая рыночная власть. Кроме того, если  $s_1 \geq 1/2$ , т.е. крупнейшая компания занимает больше половины рынка, то критерий доминирования  $s^D < s_1$  выполнен.

В работе [Melnik A., Shy O., 2008] также вводится характеристика рынка  $\gamma > 0$ , и тогда индикатор принимает вид

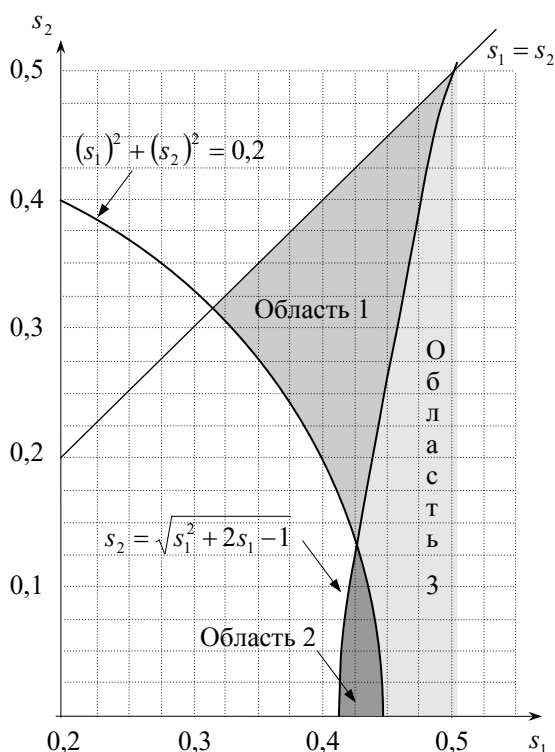
$$s^D = \frac{1}{2} [1 - \gamma (s_1^2 - s_2^2)].$$

Параметр  $\gamma$  позволяет учитывать, например, существование барьеров при входе на рынок, рыночную власть покупателей, регулирование и т.д. Чем выше значение параметра  $\gamma$ , тем меньше пороговое значение (т.е. чем выше, например, барьеры при входе, тем меньше пороговое значение, при котором фирма будет названа доминирующей). При значениях  $0 < \gamma < 1$  пороговое значение возрастает (это может происходить, например, при существенной рыночной власти покупателей). Возможность такой корректировки является преимуществом данного критерия доминирования по сравнению с индексом Герфиндаля–Гиршмана.

Для того чтобы сравнить результаты применения критерия доминирования и индекса Герфиндаля–Гиршмана, отметим на одном рисунке комбинации долей двух крупнейших компаний на рынке ( $s_1, s_2$ , причем  $s_1 > s_2$ ), при которых в соответствии с критерием доминирования крупнейшая фирма обладает рыночной властью и не является (по рассматриваемому критерию) доминирующей, а также комбинации долей, при которых в соответствии с индексом Герфиндаля–Гиршмана уровень концентрации рынка признается высоким.

Начнем с последних. В соответствии с приказом ФАС № 220 от 28.04.2010 «Об ут-

верждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» концентрация товарного рынка признается высокой, если значение индекса Герфиндаля–Гиршмана (вычисленное как сумма квадратов долей компаний  $0 \leq s_i \leq 1$ ) превышает 0,2. Очевидно, что значение индекса может быть больше указанной величины, тогда как сумма квадратов долей двух крупнейших компаний меньше 0,2. Однако для проведения оценки отметим на графике доли компаний, удовлетворяющие условию  $(s_1)^2 + (s_2)^2 = 0,2$ . Таким образом, на рис. 1 комбинации долей двух крупнейших компаний для заведомо концентрированного рынка — это область, находящаяся выше гра-



**Рис. 1.** Комбинации долей двух крупнейших компаний на рынке  $(s_1, s_2)$ , удовлетворяющие / не удовлетворяющие критерию доминирования, а также характеризующие / не характеризующие высокую концентрацию рынка в соответствии с индексом Герфиндаля–Гиршмана

фика окружности с радиусом  $\sqrt{0,2}$ . Заметим, что поскольку  $s_1 > s_2$ , то рассматриваться будет только область ниже прямой  $s_2 = s_1$ .

В соответствии с критерием доминирования крупнейшая фирма не является доминирующей на рынке, если  $\frac{1}{2}[1 - (s_1^2 - s_2^2)] \geq s_1$ , или, после преобразования,  $s_2 \geq \sqrt{(s_1)^2 + 2s_1 - 1}$ . На рис. 1 изображена граница области:  $s_2 = \sqrt{(s_1)^2 + 2s_1 - 1}$ .

На рис. 1 заштрихованы три области. Область 1 соответствует комбинациям  $(s_1, s_2)$ , при которых индекс Герфиндаля–Гиршмана показывает высокую концентрацию, тогда как в соответствии с критерием доминирования ни одна из фирм не обладает рыночной властью. Эта область соответствует рынкам, на которых присутствуют два крупных игрока. Верхняя граница области 1 — это прямая  $s_2 = s_1$ , т. е. доли двух крупнейших фирм равны, а нижняя граница области, соответствующая пересече-

нию  $s_2 = \sqrt{(s_1)^2 + 2s_1 - 1}$  и  $(s_1)^2 + (s_2)^2 = 0,2$ ,

дает доли  $s_1 \approx 0,42$  и  $s_2 \approx 0,15$ . Последнее означает, что разница между долями двух главных игроков на рынке может быть значительной, однако крупнейшая фирма, в соответствии с критерием, не является доминирующей.

Область 2, наоборот, соответствует комбинациям  $(s_1, s_2)$ , при которых индекс Герфиндаля–Гиршмана может показывать умеренную концентрацию, однако на рынке присутствует фирма, занимающая доминирующее положение. Это возможно, если доля первой фирмы  $s_1 \approx 0,42$  и выше, а доля второй по размеру фирмы не превышает  $s_2 \approx 0,15$ .

Таким образом, существуют гипотетические рынки, для которых применение рассматриваемых показателей дает разную оценку уровня конкуренции. Особенно наглядно это в случае, если две крупнейшие

фирмы занимают значительные близкие по размеру доли рынка. Здесь значение индекса Герфиндаля–Гиршмана показывает высокую концентрацию, хотя нельзя утверждать, что одна из фирм обладает рыночной властью, что и показывает критерий доминирования.

Область 3 объединяет комбинации ( $s_1, s_2$ ), при которых и индекс Герфиндаля–Гиршмана свидетельствует о высокой концентрации, и в соответствии с критерием доминирования крупнейшая фирма на рынке является доминирующей.

Сравнение результатов применения критерия доминирования и индекса Герфиндаля–Гиршмана по отношению к ряду антимонопольных дел [Melnik et al., 2008; Hellmer S., Wårell L., 2009] позволяет утверждать, что нередко эти показатели дают различную оценку степени конкретности рынка не только для гипотетических рынков.

### Продуктовые границы угольного рынка

Предметом рассмотрения в данной статье будет угольный рынок России. С одной стороны, рынок находится под пристальным вниманием ФАС<sup>3</sup>. С другой стороны, на рынке присутствует не единственный крупный игрок, а значит, возможно, на рынке нет доминирующей фирмы. Применение наряду с традиционным индексом Герфиндаля–Гиршмана критерия доминирования, разработанного как дополнение или альтернатива индексу, даст более аргументированную оценку уровня конкуренции на рынке.

Расчет уровня концентрации рынка напрямую сопряжен с определением его продуктовых и географических границ. Продуктовые границы угольного рынка определяются на основе двух характеристик: области применения и энергии, выделяемой при

горении. Энергетическая ценность разных типов угля неодинакова (табл. 1).

Основное использование угля — сжигание с целью получения энергии (ТЭЦ, металлургические печи, отопление). Следовательно, главный параметр для определения продуктовых границ угольного рынка — удельная теплота сгорания. Это упрощающее допущение, поскольку в реальности добываемый уголь различается по большому числу характеристик.

Таблица 1

**Энергетическая ценность углей**

| Тип угля       | Удельная теплота сгорания, МДж/кг |
|----------------|-----------------------------------|
| Антрацит       | 33,8–35,2                         |
| Каменный уголь | 30,5–36,8                         |
| Бурый уголь    | 24,0                              |

Источник: Горная энциклопедия.  
URL: <http://www.mining-enc.ru>.

Согласно табл. 1 энергетическая ценность бурого угля существенно отличается от энергетической ценности каменного угля и антрацита. Поэтому рынок бурого угля целесообразно отделить от рынка каменного угля и антрацита. Вместе с тем продуктовые границы рынка могут быть расширены за счет альтернативных видов топлива, прежде всего газа и мазута. Основная проблема при определении продуктовых границ данного рынка — виды оборудования, используемого потребителями топлива. Различные ТЭЦ и металлургические компании могут использовать как оборудование, позволяющее без существенных издержек (или с минимальными издержками на переоборудование) заменять один вид топлива на другой, так и оборудование, предназначенное для работы с одной маркой угля.

В этом вопросе есть нюанс. Дело в том, что обеспечение энергетической и экономической стабильности металлургического предприятия или ТЭЦ (например, на случай роста цен на используемую марку угля) — задача управленческого персонала

<sup>3</sup> Согласно работе [Глинина О., 2011] за период 2008–2011 гг. ФАС России и ее территориальными органами было рассмотрено 23 дела, в том числе по «угольному картелю».

этих компаний, а не поставщиков топлива. Если различные виды топлива по энергетической ценности можно признать эквивалентными, то эти виды топлива не должны относиться к разным рынкам.

Иными словами, есть все основания поставить под сомнение корректность применения «теста гипотетического монополиста» [Приказ ФАС № 220, 2010. П. 3.8–3.9]. Некоторые сомнения в этом выражены в ряде работ российских исследователей. Эти сомнения инициировали поиск альтернативных подходов к определению понятия «продуктовые границы рынка» и новых методов поиска товаров-заменителей. Одним из результатов этих поисков стал вывод о возможной многовариантности продуктовых границ [Бродский В. А., 2013].

Методологически сомнительной видится опора на факт защищенности потребителей от ценовых скачков и иных изменений на рынке энергоносителей (в данном случае на угольном рынке) для анализа уровня его концентрации. В связи с этим целесообразно принять упрощенную модель анализа рынка, т. е. расширить продуктовые границы рынка угля до всех видов используемых углей.

### **Транспортные издержки и локальная монополизация**

Географические границы традиционно определяются, исходя из размеров транспортных расходов по доставке угля от места добычи до конечного потребителя (ТЭЦ, металлургические заводы, отопительные котельные).

Уголь — твердое вещество, для транспортировки которого не нужны специальные условия, какие требуются для транспортировки жидких нефтепродуктов или, в еще большей степени, сжиженного газа. Уголь можно перевозить различными видами транспорта: железнодорожным, морским (речным), автомобильным. Для примера рассмотрим железнодорожные перевозки полувагонами. По данным компа-

нии ООО «Либратранс», один полувагон вмещает ~ 70 т угля. Допустим, длина пути — расстояние между Москвой и Хабаровском ~ 8364 км, т. е. такое расстояние, которое покрывает значительную часть территории России. Предположим, что в составе 30 вагонов (состав среднего размера). Таким образом, общая масса транспортируемого угля составляет 2100 т. Стоимость транспортировки 1 т угля составит 1995 руб. с НДС<sup>4</sup>. С учетом того, что среднегодовая рыночная стоимость 1 т каменного угля в 2013 г. у производителей составляла 1396 руб./т, по данным Федеральной службы государственной статистики, затраты на транспортировку на далекое расстояние увеличивают примерно на 143% стоимость угля для потребителя.

Чтобы угледобывающая компания находилась внутри географических границ рынка для потребителя, который находится рядом с местом добычи, стоимость транспортировки не должна превышать 140 руб./т (транспортировка не должна повышать общую стоимость более чем на 10% [Приказ ФАС № 220, 2010]).

Таким образом, потребители из разных регионов не одинаковы в части географических границ угольного рынка. Предположим, что потребитель изначально находился на значительном расстоянии от места добычи, например между Москвой и Кемерово (3524 км). В этом случае цена 1 т угля для него будет 2730 руб. Увеличение расстояния до 6993 км (Нерюнгри) даст прибавку к стоимости только 16% (1396 + 1767<sup>5</sup>). Таким образом, для потребителей, находящихся на значительном расстоянии от мест добычи, доля транспортных расходов в общей стоимости поставки при увеличении расстояния меняется не так существенно, как для потребителей, находящихся близко к местам добычи.

<sup>4</sup> Расчет произведен калькулятором. URL: <http://tarif.riccom.ru/>.

<sup>5</sup> Там же.

Таким образом, расторжение компанией-потребителем контракта на поставку угля из Кузбасса и заключение контрактов на поставку из Ленского угольного бассейна не приведет к существенному изменению стоимости. Следовательно, чем дальше находится потребитель от места добычи угля, тем шире для него географические границы рынка.

Поэтому 10%-ное увеличение стоимости, обусловленное географическими границами рынка, применимо (корректно) только для потребителей, удаленных на значительное расстояние от места добычи. Иными словами, географические границы рынка функционально зависят от расстояния между потребителем и угольным бассейном. Как было показано, данная зависимость обусловлена изменением доли транспортных издержек в общей стоимости поставки. Сравнительно небольшое влияние изменения доли транспортных издержек в общей стоимости поставки для удаленных от мест добычи потребителей, в свою очередь, обусловлено эффектом «высокой базы».

Существует некое пороговое значение расстояния от предприятия-потребителя до места добычи, при котором географические границы рынка угля для этого потребителя сужаются до административных границ области, в которой располагаются его предприятия. Данное явление назовем «эффектом локальной монополизации рынка». Наиболее ярко оно проявляется для таких товаров, которые производят только в определенных местах на территории страны. Поэтому рынки энергоносителей, и в частности рынок угля, хорошая иллюстрация влияния локальной монополизации на применимость ключевых понятий антимонопольного законодательства.

Локальная монополизация рынка влечет за собой ряд важных методологических последствий — ставится под сомнение как применимость понятия «географические границы рынка», так и применимость 10%-ного условия для разделения рынков.

Наличие локальной монополизации приводит к тому, что оперирование терминами современного антимонопольного законодательства заведомо несет в себе различия в определении уровня конкуренции рынков для потребителей, отличающихся друг от друга только расстоянием от мест добычи угля (или иных энергоносителей).

То есть экономическую суть явления локальной монополизации можно сформулировать следующим образом: вследствие наличия транспортных издержек потребителям, удаленным от мест добычи на значительные расстояния, легче переключиться на альтернативного поставщика угля (равно как и иных энергоносителей), чем потребителям, находящимся близко от мест добычи.

При наличии локальной монополизации применение 10%-ного условия при анализе уровня конкуренции рынков ведет к тому, что угледобывающие компании получают большие возможности по изменению цен в контрактах с удаленными потребителями, нежели с потребителями, которые расположены близко к местам добычи. Для упрощения анализа (исключения явления локальной монополизации) примем допущение, что все потребители угля находятся на значительном расстоянии от мест добычи. Тогда географическими границами рынка будут очертания территории России.

### Ведущие угольные компании

Предварительно дадим краткое описание наиболее крупных российских компаний в сфере добычи угля (табл. 2).

Дав краткую описательную характеристику основным угледобывающим компаниям, перейдем к анализу динамики основных показателей их деятельности. В табл. 3 собрана информация об объемах добычи угля.

Для более точного расчета уровня концентрации рынка необходимо вычесть из общего объема ту часть, которая ушла на экспорт. Для этого была рассчитана доля экспортных

Таблица 2

## Ведущие угледобывающие компании России

| № п/п | Наименование                                      | Бассейн <sup>1</sup>                     | Описание                                                                                                                  |
|-------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК) | Ведет добычу в разных угольных бассейнах | Крупнейший производитель энергетического угля в РФ <sup>2</sup>                                                           |
| 2     | Кузбассразрезуголь                                | Кузбасс                                  | Специализируется на добыче угля открытым способом <sup>3</sup>                                                            |
| 3     | Мечел-Майнинг                                     | Кузбасс, Южно-Якутский                   | Входит в пятерку мировых производителей коксующегося угля <sup>4</sup>                                                    |
| 4     | СДС-Уголь                                         | Кузбасс                                  | Продукция — высококачественный энергетический и коксующийся уголь, добываемый открытым и подземным способами <sup>5</sup> |
| 5     | Востсибуголь                                      | Иркутский                                | Около 85% угля потребляется ОАО «Иркутскэнерго» <sup>6</sup>                                                              |
| 6     | Северсталь Ресурс                                 | Печорский                                | Управляет всеми горнодобывающими активами ОАО «Северсталь» в России и за рубежом <sup>7</sup>                             |
| 7     | Южкузбассуголь                                    | Кузбасс                                  | Добывает практически все марки коксующихся углей <sup>8</sup>                                                             |
| 8     | УК «Заречная                                      | Кузбасс                                  | Один из крупнейших российских производителей и экспортеров энергетического угля <sup>9</sup>                              |
| 9     | Сибуглемет                                        | Кузбасс                                  | Одна из ведущих угольных компаний России <sup>10</sup>                                                                    |
| 10    | Кузбасская топливная компания                     | Кузбасс                                  | Один из крупнейших производителей и экспортеров энергетического угля в России <sup>11</sup>                               |
| 11    | Распадская                                        | Кузбасс                                  | Крупнейший производитель коксующегося угля <sup>12</sup>                                                                  |

## Источники:

1 — Состояние и использование минерально-сырьевых ресурсов РФ — 2010. Уголь. URL: <http://www.mineral.ru/Facts/russia/146/index.html>, URL: [http://www.mineral.ru/Facts/russia/146/395/03\\_ugol.pdf](http://www.mineral.ru/Facts/russia/146/395/03_ugol.pdf).

2 — Официальный сайт ОАО «Суэк». URL: <http://suek.com.ru>.

3 — Официальный сайт ОАО «Угольная компания «Кузбассразрезуголь». URL: <http://www.kru.ru/ru/about/>.

4 — Официальный сайт ОАО «Мечел». URL: <http://www.mechel.ru/sector/mining/>.

5 — Официальный сайт ОАО ХК «СДС-Уголь». URL: <http://www.sds-ugol.ru/struk/>.

6 — Официальные сайты ООО «Компания «Востсибуголь». URL: <http://www.kvsu.ru/>, URL: <http://www.aovsu.ru/>.

7 — Официальный сайт ОАО «Северсталь». URL: <http://www.severstal.com/rus/index.phtml>.

8 — Официальный сайт группы «Евраз». URL: [http://www.evraz.com/ru/products/business/coal/yuzhkuzbassugol\\_coal/](http://www.evraz.com/ru/products/business/coal/yuzhkuzbassugol_coal/).

9 — Официальный сайт ООО «Угольная компания «Заречная». URL: <http://www.ukzarechnaya.ru/>.

10 — Официальный сайт ОАО «Сибуглемет». URL: <http://www.sibuglemet.ru/>.

11 — Официальный сайт ОАО «Кузбасская топливная компания». URL: <http://oaoktk.ru/company>.

12 — Распадская увеличит долю экспорта с 18 до 30–35% // Infogeo. 1 апреля 2013. URL: <http://www.infogeo.ru/metals/news/?act=show&news=40365>.

Таблица 3

## Объем добычи ведущих угледобывающих компаний России, млн т

| № п/п        | Наименование                  | 2011 г.           | 2012 г.           | 2013 г.            |
|--------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 1            | СУЭК                          | 92,2 <sup>1</sup> | 97,5 <sup>2</sup> | 96,5 <sup>3</sup>  |
| 2            | Кузбассразрезуголь            | 47,0 <sup>4</sup> | 45,4 <sup>5</sup> | 49,7 <sup>6</sup>  |
| 3            | Мечел-Майнинг                 | 27,6              | 27,8              | 27,5 <sup>7</sup>  |
| 4            | СДС-Уголь                     | 22,4              | 25,2              | 24,5 <sup>8</sup>  |
| 5            | Востсибуголь                  | 15,5              | 16,8              | 15,8 <sup>9</sup>  |
| 6            | Северсталь Ресурс             | 10,9              | 11,6              | 10,1 <sup>10</sup> |
| 7            | Южкузбассуголь                | 9,3               | 10,8              | 11,0 <sup>11</sup> |
| 8            | Заречная                      | 9,2               | 9,8               | 8,0 <sup>12</sup>  |
| 9            | Сибуглемет                    | 10,7              | 9,4               | 10,7 <sup>13</sup> |
| 10           | Кузбасская топливная компания | 8,7               | 8,7               | 10,2 <sup>14</sup> |
| 11           | Распадская                    | 6,3 <sup>15</sup> | 2,7 <sup>16</sup> | 1,4 <sup>17</sup>  |
| <b>Итого</b> |                               | <b>259,7</b>      | <b>265,6</b>      | <b>265,3</b>       |

## Источники:

1 — Годовой отчет СУЭК за 2011 г. С. 12. URL: [http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2013/11/Suek\\_annual\\_report\\_2011\\_ru.pdf](http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2013/11/Suek_annual_report_2011_ru.pdf).

2 — Годовой отчет СУЭК за 2012 г. С. 4. Общий объем добычи угля в 2012 г., по оценкам СУЭК, составлял 354,5 млн т. URL: [http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2013/11/Suek\\_annual\\_report\\_2012\\_ru.pdf](http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2013/11/Suek_annual_report_2012_ru.pdf).

3 — Годовой отчет СУЭК за 2013 г. URL: [http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2014/07/Godovoj\\_otchet\\_OAO\\_SUEK\\_po\\_itogam\\_2013g\\_final.pdf#](http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2014/07/Godovoj_otchet_OAO_SUEK_po_itogam_2013g_final.pdf#).

4 — По компаниям: Кузбассразрезуголь, Мечел, СДС-уголь, Востсибуголь, Сибуглемет источник: URL: <http://expert.ru/ratings/krupnejshie-ugolnye-kompanii-rossii/>.

5 — Данные по объему добычи за 2012 г. по компаниям: Кузбассразрезуголь, Мечел, СДС-Уголь, Востсибуголь, Северсталь Ресурс, Южкузбассуголь, Заречная, Сибуглемет и Кузбасская топливная компания, а также данные о добыче за 2011 по компаниям: Северсталь Ресурс, Южкузбассуголь, Заречная и Кузбасской топливной компании взяты с сайта: URL: <http://www.ugolinfo.ru/itogi2012all.html>.

6 — «Кузбассразрезуголь» в 2013 г. нарастил добычу URL: <http://lightmoon.ru/explore/index.php?open=225.html>

7 — Официальный сайт ОАО «Мечел». URL: <http://www.mechel.ru/sector/mining/>.

8 — Официальный сайт ОАО ХК «СДС-Уголь». URL: <http://www.sds-ugol.ru/struk/>.

9 — *Мастернак Е.* «Востсибуголь» зашел в Хакасию // Эксперт Сибирь. 2014. №21 (418), 19 мая. URL: <http://expert.ru/siberia/2014/21/vostsibugol-zashel-v-hakasiyu/>.

10 — Северсталь об итогах производства в 2013 году // Infogeo. 23 января 2014. URL: <http://www.infogeo.ru/metalls/review/?act=show&rev=910>.

11 — Официальный сайт группы «Евраз». URL: [http://www.evraz.com/ru/products/business/coal/yuzhkuzbassugol\\_coal/](http://www.evraz.com/ru/products/business/coal/yuzhkuzbassugol_coal/).

12 — Официальный сайт ОАО «Новая перевозочная компания». URL: <http://www.npktrans.ru/Doc.aspx?docId=21672&CatalogId=653>.

13 — Официальный сайт ОАО «Сибуглемет». URL: <http://www.sibuglemet.ru/>.

14 — Презентация ОАО «Кузбасская топливная компания» (размещенная на официальном сайте). URL: <http://oaoktk.ru/attachments/files/KTK-FactSheet-Rus.pdf>.

15 — Уголь надежды // Коммерсант. Металлургия. Приложение №87. 2012. 17 мая. С. 22. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1929759>.

16 — Годовой отчет ОАО «Распадская» за 2012 г. С. 2. URL: <http://www.raspadskaya.ru/disclosure/annual/>.

17 — Годовой отчет ОАО «Распадская» за 2013 г. С. 2. URL: <http://www.raspadskaya.ru/disclosure/annual/>.

Таблица 4

## Доля экспорта в объеме добычи угля

| № п/п | Наименование                  | 2011              | 2012              | 2013              |
|-------|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1     | СУЭК                          | 36,6 <sup>1</sup> | 39,8 <sup>2</sup> | 43,9 <sup>3</sup> |
| 2     | Кузбассразрезуголь            | 48,1              | 55,2 <sup>4</sup> | 51,9 <sup>5</sup> |
| 3     | Мечел-Майнинг                 | 36,0              | 38,2              | 38,2 <sup>6</sup> |
| 4     | СДС-Уголь                     | 54,6              | 64,1              | 86,2              |
| 5     | Востсибуголь                  | 0,0               | 0,0               | 0,0               |
| 6     | Северсталь Ресурс             | 0,0               | 0,0               | 0,0               |
| 7     | Южкузбассуголь                | 15,8              | 9,6               | 9,6               |
| 8     | Заречная                      | 78,9              | 73,6              | 73,6              |
| 9     | Сибуглемет                    | 30,8              | 35,0              | 35,0              |
| 10    | Кузбасская Топливная Компания | 74,9              | 67,1              | 67,1              |
| 11    | Распадская                    | 0,5 <sup>7</sup>  | 18,0 <sup>8</sup> | 18,0              |

Источники:

1 — По данным годового отчета СУЭК за 2011 г. (с. 8) объем экспорта — 33,7 млн т, что составляет 36,6% объема добычи в 2011 г.

2 — По данным годового отчета СУЭК за 2012 г. объем экспорта — 38,8 млн т (с. 4), что составляет 39,8% объема добычи за 2012 г.

3 — По данным годового отчета СУЭК за 2013 г. объем экспорта — 42,4 млн т (с. 5), что составляет 43,9% объема добычи за 2013 г.

4 — Доли по компаниям Кузбассразрезуголь, Мечел, СДС-Уголь, Востсибуголь, Северсталь Ресурс, Южкузбассуголь, Заречная, Сибуглемет, Кузбасская Топливная компания в 2011–2012 гг. рассчитаны по данным URL: <http://www.ugolinfo.ru/itogi2012all.html>.

5 — Рассчитано по: [«Кузбассразрезуголь» в 2013 году удвоил экспорт угля на Украину, снизил поставки в Японию в девять раз // Interfax-Russia.ru. 30 июня 2014 г. URL: <http://www.interfax-russia.ru/Siberia/news.asp?id=514695&sec=1679>].

6 — Вследствие отсутствия в открытых источниках информации об экспорте угля за 2013 г по компаниям Мечел-Майнинг, СДС-уголь, Востсибуголь, Северсталь Ресурс, Южкузбассуголь, Заречная, Сибуглемет, Кузбасская Топливная Компания, Распадская дана оценка на уровне 2012 г.

7 — Рассчитано по [Уголь надежды // Коммерсант. Металлургия. Приложение № 87. 2012. 17 мая. С. 22. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1929759>].

8 — Годовой отчет ОАО «Распадская» за 2012 г. С. 5. URL: <http://www.raspadskaya.ru/disclosure/annual/>.

поставок в общем объеме добычи (данный расчет был необходим, поскольку информация не всегда представлена в абсолютных единицах) (табл. 4).

Как видно из табл. 4, большинство угледобывающих компаний значительную часть своей продукции отправляют на экспорт. Это связано с тем, что на российском рынке основным энергоносителем, замещающим уголь, является газ. Именно для использования газа оборудованы многие объекты энергетики и металлургии. В табл. 5 представлены данные о поставках угля на внутренний рынок.

Согласно данным табл. 5, динамика индекса Герфиндаля–Гиршмана (НИИ) и порогового значения в критерии доминирования ( $s^D$ ) выглядит следующим образом (табл. 6).

Оба индекса были стабильны на протяжении 2011–2013 гг. (см. табл. 6) и дали одинаковые результаты в отношении конкуренции на рынке. По индексу Герфиндаля–Гиршмана рынок находится в интервале среднего уровня концентрации<sup>6</sup>, по кри-

<sup>6</sup> Согласно п. 7.2 Приказа ФАС № 220 от 28.04.2010 рынок характеризуется как умеренно концентрированный при  $1000 < \text{НИИ} < 2000$ .

Таблица 5

## Объем поставок угля на российский рынок, млн т

| № п/п        | Наименование                  | 2011 г.                  | 2012 г.           | 2013 г.           |
|--------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| 1            | СУЭК                          | 55,2 <sup>1</sup>        | 52,9 <sup>2</sup> | 50,2 <sup>3</sup> |
| 2            | Кузбассразрезуголь            | 24,4                     | 20,4              | 23,9              |
| 3            | Мечел-Майнинг                 | 17,7                     | 17,2              | 17,0              |
| 4            | СДС-Уголь                     | 10,2                     | 9,1               | 3,4               |
| 5            | Востсибуголь                  | 15,5                     | 16,8              | 15,8              |
| 6            | Северсталь Ресурс             | 10,9                     | 11,6              | 10,1              |
| 7            | Южкузбассуголь                | 7,8                      | 9,7               | 9,9               |
| 8            | Заречная                      | 1,9                      | 2,6               | 2,1               |
| 9            | Сибуглемет                    | 7,4                      | 6,1               | 7,0               |
| 10           | Кузбасская Топливная Компания | 2,2                      | 4,3 <sup>4</sup>  | 3,7 <sup>5</sup>  |
| 11           | Распадская                    | 6,2                      | 2,2               | 1,1               |
| <b>Итого</b> |                               | <b>159,4<sup>6</sup></b> | <b>152,7</b>      | <b>144,2</b>      |

Источники:

1 — По данным годового отчета СУЭК за 2011 г., общий объем продаж составил 88,9 млн т (с. 32), что за минусом экспортных поставок (33,7 млн т) составляет 55,2 млн т.

2 — Годовой отчет СУЭК за 2012 г. С. 11. URL: [http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2013/11/Suek\\_annual\\_report\\_2012\\_ru.pdf](http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2013/11/Suek_annual_report_2012_ru.pdf).

3 — Годовой отчет СУЭК за 2013 г. С. 5. URL: [http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2014/07/Godovoj\\_otchet\\_OAO\\_SUEK\\_po\\_itogam\\_2013g\\_final.pdf#](http://suek.com/assets/uploads/sites/9/2014/07/Godovoj_otchet_OAO_SUEK_po_itogam_2013g_final.pdf#).

4, 5 — Презентация ОАО «Кузбасская топливная компания» (размещенная на официальном сайте). URL: <http://oaoktk.ru/attachments/files/KTK-FactSheet-Rus.pdf>.

6 — По данным годового отчета СУЭК за 2011 г. (с. 26) объем внутреннего рынка энергетического угля РФ составил 175,4 млн т.

Таблица 6

## Динамика показателей уровня конкуренции на рынке

| Показатель                                                           | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| НИ                                                                   | 1 803   | 1 786   | 1 881   |
| Доля основного поставщика (СУЭК)                                     | 0,35    | 0,35    | 0,35    |
| Доля второго по объему поставок игрока на рынке (Кузбассразрезуголь) | 0,15    | 0,13    | 0,17    |
| $s^D$                                                                | 0,45    | 0,45    | 0,45    |

терию доминирования доля основного поставщика угля также ниже порогового значения ( $s^D > s_1$ ). Несмотря на наличие одной крупной компании (СУЭК), существенно опережающей остальные по объему поставок угля на российский рынок, наличие еще 5 лидеров отрасли делает рынок конкурентным, если не учитывать такой показатель, как барьеры входа на рынок. В отличие от индекса Герфиндаля–Гир-

шмана, критерий доминирования позволяет включить в оценку этот показатель. В этом случае, как было указано выше, пороговое значение критерия «доминирование» вычисляется следующим образом:

$$s^D = \frac{1}{2} \left[ 1 - \gamma (s_1^2 - s_2^2) \right], \text{ где параметр } \gamma > 0$$

отражает характеристики рынка. Согласно аналитическим материалам ФАС вход

хозяйствующих субъектов на рынок угля ограничен рядом существенных барьеров [Анализ... коксующихся углей, 2006; Анализ... энергетического угля, 2006]. Выразив критическое значение параметра  $\gamma$ , при котором крупнейшая фирма на рынке характеризуется как обладающая рыночной властью по критерию доминирования из ус-

ловия  $s^D = \frac{1}{2} [1 - \gamma(s_1^2 - s_2^2)] < s_1$ , получим, что

СУЭК является доминирующей при значениях  $\gamma > 3$ , что является существенным отклонением от базисного значения  $\gamma = 1$  [Melnik, 2008]. Поскольку механизм определения показателя  $\gamma$  произволен (например, на основе экспертной оценки), а также только при значительных отклонениях от базисного значения этого показателя (возможно, не отражающих положение дел на рынке) СУЭК занимает доминирующее положение, дальнейшие вычисления будут производиться при  $\gamma = 1$ .

Сузим продуктовые границы рынка до специфического вида угля, из которого

посредством особого процесса (коксования) получают кокс, используемый в металлургии и энергетике.

Структура компаний, добывающих уголь для коксования, в разрезе объемов добычи и поставок на российский рынок в 2012 г. представлена в табл. 7.

Индекс Герфиндаля–Гиршмана, рассчитанный для рынка коксующегося угля, составил ~1578, пороговое значение в критерии доминирования равно 0,5. Доля основного поставщика — Мечел-Майнинг (с учетом экспорта) составляет 0,2. Это значительно ниже порогового значения критерия доминирования. Примечательно, что для рынка коксующегося угля (по итогам 2012 г.) пороговое значение критерия доминирования близко к максимальному. Таким образом, сужение продуктовых границ угольного рынка не привело к принципиальным изменениям в части уровня концентрации и наличия доминирующей компании.

ФАС России было проведено исследование российского рынка энергетических углей [Анализ... энергетического угля, 2006]

Таблица 7

#### Добыча и поставка на рынок РФ угля для коксования, млн т

| № п/п | Наименование       | Добыча <sup>1</sup> | Поставка на рынок РФ <sup>2</sup> |
|-------|--------------------|---------------------|-----------------------------------|
| 1     | Мечел-Майнинг      | 14,5                | 8,9                               |
| 2     | Северсталь Ресурс  | 9,6                 | 9,6                               |
| 3     | Южкузбассуголь     | 8,5                 | 7,7                               |
| 4     | Распадская         | 7,0                 | 7,0                               |
| 5     | СДС-Уголь          | 6,6                 | 2,4                               |
| 6     | Кузбассразрезуголь | 5,7                 | 2,6                               |
| 7     | Сибуглемет         | 5,4                 | 5,4                               |
| 8     | СУЭК               | 3,0                 | 1,8                               |

Источники:

1 — Таразанов И. Г. Аналитический отчет «Итоги работы угольной промышленности России за 2012 год» // Уголь. 2013. № 3. С. 78–90. URL: <http://www.ugolinfo.ru/itogi2012all.html>, URL: <http://www.ugolinfo.ru/Free/032013.pdf>. (Расчет произведен по основным компаниям. Общий объем добычи был выше и составлял 77,2 млн т коксующегося угля.)

2 — Оценка с учетом доли экспорта (табл. 4), т. е. доля экспорта в объеме добычи по всем видам угля применена к объему добычи угля для коксования.

во временном интервале 2004 г. – 1-я половина 2005 г. Доля лидера рынка СУЭК в 2004 г. составила 36,84%, доля компании, занимавшей 2-е место, — Кузбассразрезуголь — 10,56%.

Ранее СУЭК было выдано предписание ФАС № АГ/10788 от 22.12. 2004 о признании доминирующего положения на рынке энергетических углей. Опираясь на данные ФАС об объемах поставок энергетических углей на российский рынок в 2004 г., можно констатировать, что индекс Герфиндаля–Гиршмана составлял ~1535, пороговое значение критерия доминирования составляет 0,44 (т. е. меньше доли СУЭК). Таким образом, рынок имел умеренный уровень концентрации по индексу Герфиндаля–Гиршмана, а СУЭК не была доминирующей по критерию доминирования. Сузив рынок энергетических углей до поставок электростанциям в том же 2004 г., мы получаем значение индекса Герфиндаля–Гиршмана, равное ~ 2763, а пороговое значение критерия доминирования  $s^D$  — 0,38. Доля СУЭК на этом рынке, по данным ФАС, составляет 0,50 [Анализ... энергетического угля, 2006]. Поскольку  $s^D = 0,38 < s_1 = 0,5$ , по критерию доминирования СУЭК занимала доминирующее положение на этом рынке.

Таким образом, в приведенных примерах индекс Герфиндаля–Гиршмана отражал высокую концентрацию тогда же, когда критерий из работы [Melnik et al., 2008] — наличие доминирования, и наоборот, в случае умеренной концентрации рынка по индексу Герфиндаля–Гиршмана согласно критерию доминирования также отсутствовала доминирующая позиция у крупнейшей фирмы на рынке. Причем и высокая концентрация рынка, и присутствие доминирующей фирмы отмечены только для суженного рынка. Согласованность двух критериев, нередко дающих разную оценку, позволяет сделать вывод о достаточной степени конкуренции на угольном рынке России.

## Заключение

В статье описаны итоги сопоставления результатов использования критерия доминирования, сформулированного в работе [Melnik et al., 2008], и традиционно применяемого индекса Герфиндаля–Гиршмана для определения степени рыночной власти и уровня концентрации на угольном рынке России. В соответствии с критерием доминирования ни одна из фирм не может быть признана занимающей доминирующее положение на угольном рынке России даже с учетом существования барьеров входа (до некоторого приемлемого уровня). Индекс Герфиндаля–Гиршмана, используемый для определения уровня концентрации, в соответствии с Приказом ФАС № 220 от 28.04.2010 указывает на умеренный уровень концентрации. Таким образом, оба критерия, нередко оценивающие уровень конкуренции по-разному, свидетельствуют о том, что на рынке существует развитая конкуренция.

Кроме того, в работе показана неоднозначность понятия «продуктовые границы рынка» для рынка энергоносителей, его фактическая зависимость от поведения потребителей в части обеспечения собственной энергетической безопасности (установки резервного или достаточно универсального оборудования, позволяющего быстро переходить с одного вида топлива на другой), а также описан эффект «локальной монополизации» рынка энергоносителей для потребителей, расположенных близко к местам добычи, что связано с резким ростом транспортных издержек при заключении контракта с более удаленным поставщиком.

## Список литературы

1. Анализ состояния конкурентной среды в сфере коксующихся углей (февраль 2006 г.) // ФАС. URL: [http://www.fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials\\_4851.html](http://www.fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials_4851.html).
2. Анализ состояния конкурентной среды в сфере энергетического угля (февраль 2006) //

- ФАС. URL: [http://fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials\\_4850.html](http://fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials_4850.html), URL: [http://www.fas.gov.ru/files/4850/energ\\_ugol\\_.doc](http://www.fas.gov.ru/files/4850/energ_ugol_.doc).
3. Бродский В. А. Сравнение двух методов определения границ товарных рынков: тест гипотетического монополиста и метода попарного сопоставления // Современная конкуренция. 2013. № 5 (41). С. 4–17.
  4. Волков А. В., Светульников С. Г. Методологические проблемы измерения конкуренции // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 54–64.
  5. Глинина О. Удовлетворение глобального спроса на российский уголь (по итогам работы конференции «Коултранс Россия и СНГ 2011») // Уголь. 2011. № 9. С. 3–9.
  6. Кудрявцев К. А. Исследование экономически необоснованных цен как метод защиты субъектов на товарных рынках // Современная конкуренция. 2013. № 4 (40). С. 62–74.
  7. Лобода А. Е. Проблемы антимонопольного регулирования: административно-правовой аспект // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 48–53.
  8. Предписание ФАС РФ № АГ/10788 от 22.12.2004
  9. Приказ ФАС № 220 от 28.04.2010. URL: [http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts\\_50604.html](http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts_50604.html).
  10. Таразанов И. Г. Аналитический отчет «Итоги работы угольной промышленности России за 2012 год» // Уголь. 2013. № 3. С. 78–90. URL: <http://www.ugolinfo.ru/itogi2012all.html>, URL: <http://www.ugolinfo.ru/Free/032013.pdf>.
  11. Федеральная служба государственной статистики. Средние цены производителей на отдельные виды промышленных товаров с 2010 г. (на основе ОКПД). URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#).
  12. Article 82 of EC Treaty. URL: [http://ec.europa.eu/competition/legislation/treaties/ec/art82\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/legislation/treaties/ec/art82_en.html).
  13. EU Guidelines on the Assessment of Horizontal Mergers under the Council regulation on the Control of Concentration between Undertakings // Official Journal of the European Union. 2004. C31/03. February 5. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2004.031.01.0005.01](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2004.031.01.0005.01). ENG.
  14. Hellmer S., Wårell L. On the evaluation of market power and market dominance — The Nordic electricity market // Energy Policy. 2009. Vol. 37. P. 3235–3241.
  15. Horizontal Merger Guidelines. U. S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. August 19, 2010. URL: <http://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/merger-review/100819hmg.pdf>.
  16. Landes W., Posner R. Market power in antitrust cases // Harvard Law Review. 1981. Vol. 94. P. 937–996.
  17. Lijesen M. G. Adjusting the Herfindahl index for close substitutes: an application to pricing in civil aviation // Transportation Research Part E. 2004. Vol. 40. P. 123–134.
  18. Lijesen M. G., Nijkamp P., Rietveld P. Measuring competition in civil aviation // Journal of Air Transport Management. 2002. Vol. 8. P. 189–197.
  19. Melnik A., Shy O., Stenbacka R. Assessing market dominance // Journal of Economic Behavior & Organization. 2008. Vol. 68. P. 63–72.

## References

1. Analiz sostojanija konkurentnoj sredy v sfere koksu-jushhihsja uglej (fevral' 2006 g.). FAS. URL: [http://shhshhshh.fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials\\_4851.html](http://shhshhshh.fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials_4851.html).
2. Analiz sostojanija konkurentnoj sredy v sfere jenergeticheskogo uglja (fevral' 2006). FAS. URL: [http://fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials\\_4850.html](http://fas.gov.ru/analytical-materials/analytical-materials_4850.html), URL: [http://shhshhshh.fas.gov.ru/files/4850/energ\\_ugol\\_.doc](http://shhshhshh.fas.gov.ru/files/4850/energ_ugol_.doc).
3. Brodskij V. A. Sravnenie dvuh metodov opredele-nija granic tovarnyh rynkov: testa gipoteticheskogo monopolista i metoda poparnogo sopostavleni-ja. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 5 (41), pp. 4–17.
4. Volkov A. V., Svetunkov S. G. Metodologicheskiye problemy izmereniya konkurentsii. *Sovremennaya konkurenciya*, 2013, vol. 6, № 42, pp. 54–64.
5. Glinina O. Udovletvorenije global'nogo sprosa na rossijskij ugol' (po itogam raboty konferencii «Koul-trans Rossija i SNG 2011»). *Ugol'*, 2011, no. 9, pp. 3–9.

6. Kudryavtsev K. A. Issledovaniye ekonomicheskikh neobosnovannykh tsen kak metod zashchity subektov na tovarnykh rynkakh. *Sovremennaya konkurentsia*, 2013, vol. 4, № 40, pp. 62–74.
7. Loboda A. E. Problemy antimonopol'nogo regulirovaniya: administrativno-pravovoy aspekt. *Sovremennaya konkurentsia*, 2013, vol. 6, № 42, pp. 48–53.
8. Predpisanie FAS RF № AG/10788 ot 22.12.2004 g.
9. *Prikaz FAS № 220 ot 28.04.2010*. URL: [http://shhshhshh.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts\\_50604.html](http://shhshhshh.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts_50604.html).
10. Tarazanov I. G. Analiticheskij otchet «Itogi raboty ugol'noj promyshlennosti Rossii za 2012 god». *Ugol'*, 2013, no. 3, pp. 78–90. URL: <http://shhshhshh.ugolinfo.ru/itogi2012all.html>, URL: <http://shhshhshh.ugolinfo.ru/Free/032013.pdf>.
11. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Srednie ceny proizvoditelej na otdel'nye vidy promyshlennykh tovarov s 2010 g. (na osnove OKPD). URL: [http://shhshhshh.gks.ru/shhps/shhcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://shhshhshh.gks.ru/shhps/shhcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#).
12. Article 82 of EC Treaty. URL: [http://ec.europa.eu/competition/legislation/treaties/ec/art82\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/legislation/treaties/ec/art82_en.html).
13. EU Guidelines on the Assessment of Horizontal Mergers under the Council regulation on the Control of Concentration between Undertakings. *Official Journal of the European Union*. 2004. C31/03. February 5. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/THT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2004.031.01.0005.01.ENG](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/THT/?uri=uriserv:OJ.C_.2004.031.01.0005.01.ENG).
14. Hellmer S., Wårell L. On the evaluation of market power and market dominance — The Nordic electricity market. *Energy Policy*, 2009, vol. 37, P. 3235–3241.
15. Horizontal Merger Guidelines. U. S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. August 19, 2010. URL: <http://shhshhshh.ftc.gov/sites/default/files/attachments/merger-reviews/100819hmg.pdf>.
16. Landes W., Posner R. Market power in antitrust cases. *Harvard Law Review*, 1981, vol. 94, pp. 937–996.
17. Lijesen M. G. Adjusting the Herfindahl index for close substitutes: an application to pricing in civil aviation. *Transportation Research*, part E, 2004, vol. 40, pp. 123–134.
18. Lijesen M. G., Nijkamp P., Rietveld P. Measuring competition in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 2002, vol. 8, pp. 189–197.
19. Melnik A., Shy O., Stenbacka R. Assessing market dominance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2008, vol. 68, pp. 63–72.

S. Agabekov, Gaztechleasing, Ltd., Moscow, Russia, [mazmaga@yandex.ru](mailto:mazmaga@yandex.ru)

E. Levina, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, [jlevina@hse.ru](mailto:jlevina@hse.ru)

## Measure to assess market dominance and Herfindahl–Hirschman index. Characteristics comparison and applications

Widely used in the antitrust laws Herfindahl–Hirschman Index evaluates the level of market concentration. However, it fails to say whether the share of one or more firms is so high that it leads to high monopoly prices. This encourages researchers to propose new methods of assessing the level of market power. The article deals with one of these new criteria proposed by Melnik A., Shy O., Stenbacka R. In contrast to Hirschman–Herfindahl index characterizing concentration measure of the industry a new measure helps to determine whether the firm has a dominant position. Undeniable advantages criterion is that its use requires only the shares of the two largest players in the market and that it takes into account the characteristics of the market such as entry barriers. Markets are characterized for which the criterion for dominance and the Herfindahl — Hirschman index give different assessment of the competitive environment. Both indicators are used to assess competition level for Russian coal market. Russian coal market is described to the extent necessary for the task. Some aspects and restrictions of terms «geographic market» and «product market» are revealed.

**Keywords:** Herfindahl–Hirschman index (HHI), concentration measure, measure of dominance, geographic market, product market, local monopolization, coal companies.

**Агамирова М. Е.**, преподаватель Национального исследовательского университета

«Высшая школа экономики», г. Москва, [magamirova@gmail.com](mailto:magamirova@gmail.com), [magamirova@hse.ru](mailto:magamirova@hse.ru)

**Дзагурова Н. Б.**, канд. экон. наук, доцент Национального исследовательского университета

«Высшая школа экономики», г. Москва, [ndzagourova@gmail.com](mailto:ndzagourova@gmail.com), [ndzagourova@hse.ru](mailto:ndzagourova@hse.ru)

## Подходы к классификации вертикальных ограничивающих соглашений<sup>1</sup>

В настоящее время ощущается настоятельная потребность в разработке «Руководящих указаний по регулированию вертикальных ограничивающих соглашений (ВОС) в РФ» (некоего аналога европейских Guidelines on vertical restraints), в которых детально расшифровывались бы существующие законодательные нормы. В частности, это касается обсуждения более широкого круга ВОС, чем тот, который упоминается в российских законодательных актах. Этот перечень ограничивается перечислением лишь таких разновидностей ВОС, как установление максимальной/минимальной цены перепродажи, исключительные территории, соглашения, предусматривающие выплату поставщиком фиксированной суммы для получения доступа к дистрибьюторской сети.

В статье рассмотрены простейшие базовые разновидности ВОС, а также критерии их классификации в теоретических исследованиях. Наряду с этим подробно описаны разновидности ВОС, выделяемые в европейских Guidelines on vertical restraints, перечень которых включает вместе с базовыми разновидностями ВОС и более сложные их виды, по сути представляющие системы дистрибуции.

**Ключевые слова:** вертикальные ограничения, системы дистрибуции, руководящие указания по регулированию ВОС.

Вертикальные ограничивающие соглашения (ВОС) представляют собой мягкую форму повышения степени интегрированности сторон. Их применение позволяет партнерам, оставаясь формально независимыми, достигать тех же результатов, которые обеспечивает вертикальная интеграция. Дело в том, что вертикальная интеграция не всегда является возможной и может быть ограничена в силу действия целого ряда факторов.

Во-первых, деятельность фирмы, как правило, предполагает контакты со значительным количеством различных партнеров (как поставщиков, так и покупателей), и перспектива вертикальной интеграции может иметь смысл лишь в отношении крайне узкого круга контрагентов.

Во-вторых, даже при наличии «подходящего» для приобретения партнера вертикальная интеграция может быть в принципе невозможной. В частности, определенные преграды для нее существуют в антимонопольном регулировании, налагающем запрет на действия сторон, которые могут привести к значительному ограничению конкуренции и монополизации рынка.

В-третьих, у сторон не всегда есть достаточные финансовые ресурсы, необходимые для приобретения фирмы-партнера (что предполагает невыполнение предпосылки *deep pockets*, обычно сопровождающей теоретический анализ процесса вертикальной интеграции).

Тем самым перераспределение контроля при сохранении формальной независимости фирм (инструментом которого являются ВОС) нуждается в столь же пристальном внимании, что и процессы вертикальной интеграции/дезинтеграции. При этом, несомненно, было бы важно дать оценку

<sup>1</sup> Данная статья подготовлена в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ «Оценка эффектов применения антимонопольного законодательства в отношении односторонних ограничений конкуренции».

степени распространенности отдельных видов ВОС на практике. Однако, к сожалению, в литературе не осуществляется попыток проведения подобного эмпирического анализа.

Цель данной статьи — систематизация существующих классификаций ВОС, применяемых в теоретической литературе и в регулятивных документах.

В первую очередь обратимся к рассмотрению простейших базовых разновидностей ВОС, не касаясь возможных их комбинаций и придерживаясь их деления на ценовые и неценовые, что упростит дальнейшее обсуждение критериев классификации ВОС, используемых в экономической литературе, а также применяемых регулируемыми органами.

### Базовые разновидности вертикальных ограничивающих соглашений

Наиболее жесткой разновидностью ценовых ВОС, налагаемых на дилера, являются соглашения, предполагающие фиксацию цены перепродажи (англ. *fixing resale price maintenance agreements*), т. е. установление конкретного значения цены, по которой дилер перепродает товар конечным потребителям. К фиксации цены, по сути, сводятся и ВОС, устанавливающие минимальную цену перепродажи (англ. *minimum resale price maintenance agreements*).

К категории ценовых ВОС также относится установление максимальной цены перепродажи (англ. *maximum resale price maintenance agreements*) или рекомендованной цены перепродажи (англ. *recommended price maintenance agreements*). Последние не предусматривают каких-либо формальных наказаний в случае отказа дилера следовать ценовой политике поставщика, однако дилер вынужден считаться с этими рекомендациями (они доводятся до сведения конечных потребителей, например, указываются на внешней упаковке поставляемого товара).

Неценовые ВОС чрезвычайно разнообразны. В отличие от ценовых ВОС, налагаемых поставщиком на дилеров, неценовые ВОС могут ограничивать действия не только дилеров, но и поставщиков<sup>2</sup>.

1. Перечень неценовых ВОС логично начать с наиболее жесткой их разновидности, а именно исключительных соглашений (англ. *exclusive clauses*) (табл. 1).

Таблица 1

Исключительные ВОС

| Исключительные контракты | Вертикальные ограничения «вперед»<br>(т. е. налагаемые на дилера)                                              | Вертикальные ограничения «назад»<br>(т. е. налагаемые на поставщика)                                                                                                                    |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Исключительное дилерство:<br>дилер лишается возможности продавать продукцию конкурентов «основного» поставщика | Исключительная дистрибуция:<br>поставщик берет на себя обязательства реализовывать продукцию только через «основного» покупателя, отказавшись от контактов с альтернативными партнерами |

Как правило, при заключении соглашения об исключительной дистрибуции (англ. *exclusive distribution*) дилер превращается в монопольного продавца продукции данного поставщика либо в пределах определенной территории, либо для определенной группы потребителей.

В первом случае речь идет о заключении контракта исключительной территории (англ. *exclusive territory*). Для второго вида контракта в англоязычных источниках используется термин *exclusive customer allocation* (русскоязычный аналог этого термина еще не сложился, и для его перевода иногда используется словосочетание «исключительная/исключающая клиентела» [Гражданское торговое право, 2010].

<sup>2</sup> Разумеется, неценовые ограничения обладают определенной спецификой в зависимости от их направления («вперед» или «назад»).

Следует отметить, что в некоторых случаях два этих ограничения используются одновременно, т. е. дилер получает эксклюзивные права по реализации продукции данного поставщика в пределах некоторой территории по отношению не ко всем потребителям, а лишь по отношению к некоторой их группе.

2. Более мягкой разновидностью неценовых ВОС являются соглашения о неконкуренции (англ. *non-compete obligations*). Соглашения о неконкуренции не лишают фирму права сотрудничать с прочими контрагентами. Они лишь предполагают, что фирма обязуется осуществлять определенную долю продаж/покупок у «основного» контрагента. Иначе говоря, либо поставщик обязуется направлять не менее X% от общего объема продаж «основному» покупателю, либо покупатель обязуется осуществлять не менее X% всех своих закупок у «основного» поставщика.

В соответствии с законодательством ЕС эта доля не может превышать 80%. В РФ это пороговое значение несколько ниже и соответствует 50% [ФЗ № 135, 2006].

3. Соглашения, устанавливающие ограничения на абсолютные величины продаж/покупок, носят в англоязычной литературе название *quantity fixing*. Для соглашений, предполагающих установление минимального объема продаж/покупок, используется термин *quantity forcing*, если же поставщиком или дилером устанавливается максимальный объем поставки/покупки, — *quantity rationing*.

4. Следующая разновидность ВОС — отказ в поставках/покупках (англ. *refusal to supply / to buy*) подразумевает:

— нежелание или уклонение одной из сторон вступать во взаимодействие с данным контрагентом;

— возможность частичного или полного ограничения поставок/покупок в рамках действия уже подписанного контракта.

5. Еще одной традиционно упоминаемой разновидностью неценовых ВОС являются соглашения, в которых оговариваются требования по продвижению товара: обеспече-

нию его предпродажного или постпродажного (сервисного) обслуживания, проведение рекламных кампаний, сертифицированию и т. п. (англ. *service requirement*). Такого рода требования обычно предъявляются дилеру, но в некоторых случаях они могут быть обращены к поставщику.

6. Связанные продажи (англ. *tying*). К этой разновидности ВОС относятся соглашения, предполагающие, что поставщик навязывает дилеру «основного» товара (англ. *tying product*) приобретение некоего сопутствующего товара/товаров (англ. *tyed product*). Крайним случаем данного ограничения является ситуация, в которой дилер обязуется осуществлять покупку всего ассортимента поставщика, в англоязычной литературе это носит название *full-line forcing*.

7. К категории неценовых ВОС обычно относится и такая их разновидность, как нелинейные формы контракта (англ. *non-linear tariff*):

— двухставочные<sup>3</sup> и многоставочные тарифы (англ. *two (multi) — part tariff*);

— оптовая скидка (англ. *quantity discount*).

При применении оптовой скидки цена приобретаемой продукции дифференцируется в зависимости от объемов закупок, осуществляемых дилером.

8. К неценовым ВОС также относятся роялти (англ. *royalties*). Роялти представляют собой периодические платежи за предоставляемое партнером право пользования лицензионным продуктом, которые устанавливаются в процентном отношении от дохода, получаемого в результате использования лицензии.

Выделив эти простейшие разновидности ВОС, мы можем теперь обратиться к обсуждению критериев их классификации.

<sup>3</sup> Двухставочный тариф, предполагающий внесение некоего фиксированного платежа ( $A$ ), может быть рассчитан по формуле  $T = A + px$ , где  $T$  — общая сумма выплат поставщику;  $A$  — фиксированные отчисления;  $p$  — цене за единицу;  $x$  — количество поставляемой продукции.

### Критерии классификации вертикальных ограничивающих соглашений

Существует несколько общепринятых критериев классификации ВОС.

*Во-первых*, это касается их градации на ценовые и неценовые, которую мы учитывали при составлении перечня базовых разновидностей ВОС.

*Во-вторых*, возможно разграничение ВОС в зависимости от того, могут они возлагаться на одну сторону, или же такого рода ограничения могут действовать для обеих сторон.

*В-третьих*, по аналогии с вертикальной интеграцией в некоторых случаях используется разделение ВОС на две группы в зависимости от того, налагаются ли они на поставщика (вертикальные ограничения «назад») или на дилера (вертикальные ограничения «вперед»). Целесообразность подобного разделения ВОС обусловлена тем, что эффекты возложения сходных или даже тождественных ВОС на поставщика и на дилера не тождественны.

Как отмечается в [Dobson, 2008] «традиционно и в теоретических исследованиях, и в регулятивных документах рассмотрению вертикальных ограничений, налагаемых на покупателя, уделяется большее внимание, нежели ограничениям на поставщика» [Dobson, 2008, с. 102]. По мнению Пола Добсона, это объясняется не только тем, что перед авторами регулятивных документов стоят иные цели, чем перед академическими исследователями, но и тем, что в экономической литературе обсуждение ВОС велось через призму агентской теории, где принципал ассоциируется с поставщиком, обладающим значительной рыночной властью, а агент — с дилером [Dobson, 2008, с. 102].

Стремясь восполнить существующий недостаток внимания к вертикальным ограничениям «назад», П. Добсон приводит развернутую классификацию ВОС, применяемых в отношении поставщика.

В частности, он выделяет соглашения, предоставляющие покупателю особые преимущества со стороны поставщика для реализации его продукции. В качестве примера таких ВОС выступают исключительные поставки, установление минимального объема поставок, исключительная дистрибуция.

К следующей группе отнесены соглашения, обязывающие поставщика осуществить дополнительные единовременные выплаты или предоставить дилеру специальные скидки. Такие выплаты или скидки представляют собой форму компенсации дилеру в том случае, если поставщик, получивший доступ к его системе дистрибуции, не будет выполнять условия соглашения, что чревато значительными потерями для дилера. Примером могут служить вступительные взносы (англ. *listing fees*), авансовые платежи (англ. *slotting allowance*).

Отдельную категорию представляют соглашения о недискриминации (англ. *non-discrimination clauses*), которые запрещают поставщику предоставлять прочим покупателям более выгодные условия поставок, что может отрицательным образом сказаться на «основном» покупателе. Примером такого рода соглашений является установление режима наибольшего благоприятствования для «основного» покупателя (англ. *most favoured customer clause*) либо установление требований соответствия определенным качественным критериям, предъявляемым к поставщику (англ. *requirement to provide best or matching product/service quality*) и т. д. [Dobson, 2008].

*В-четвертых*, чрезвычайно важной и наиболее цитируемой в экономической литературе является классификация ВОС, предложенная П. Реем и Д. Тиролем в 1986 г. в их совместной работе «Вертикальные ограничения в рамках теории принципал-агент». Согласно этой классификации деление вертикальных ограничений происходит в зависимости от степени

их жесткости, т. е. представляют ли они собой прямой запрет в отношении действий партнера по покупке/продаже товара либо носят более мягкий характер, оказывая преимущественно стимулирующее воздействие.

К первой группе относятся следующие типы ВОС:

- установление цены перепродажи;
- установление объемов перепродажи;
- связанные продажи;
- исключительные соглашения.

Данные типы ВОС были объединены авторами в единую группу, так как все они предполагают прямое ограничение самостоятельности участников этих соглашений.

Ко второй группе относятся вертикальные ограничения, которые предполагают заключение особой формы контрактов, стимулирующих партнеров прилагать дополнительные усилия, направленные на повышение эффективности вертикального взаимодействия. Здесь речь идет о нелинейном ценообразовании и так называемых роялти [Rey, Tirole, 1986].

В-пятых, также целесообразно проводить классификацию ВОС в зависимости от того, насколько опасными они являются для поддержания конкуренции. Традиционно наиболее опасными разновидностями ВОС считаются установление минимальной цены перепродажи, а также закрепление исключительной территории. В ЕС их применение расценивается как *hardcore restrictions*, что же касается прочих разновидностей ВОС, то они считаются менее опасными и подпадают под правило безопасной гавани (англ. *safe harbor*) для поставщиков и покупателей с небольшой рыночной долей (менее 30%). Сходные нормы регулирования присутствуют и в российском антимонопольном законодательстве, различия касаются лишь порогового значения рыночной доли участников ВОС, для РФ оно составляет 35%.

### **Разновидности вертикальных ограничивающих соглашений и способы их группировки, выделяемые в нормативных регулирующих документах**

В предшествующем пункте были выделены основные критерии, на которых традиционно основываются классификации ВОС в экономической литературе. От них несколько отличаются классификации ВОС, которые используются в нормативных документах, регламентирующих регулирование действий фирм, заключающих вертикальные соглашения. Различия между этими классификациями во многом обусловлены спецификой задач, в решении которых они используются, с одной стороны, исследователями, с другой стороны, антимонопольными органами.

В данном разделе мы обратимся к рассмотрению классификаций ВОС, приводимых в Руководящих указаниях по регулированию вертикальных ограничений в ЕС (*Guidelines on vertical restraints*), далее *Guidelines*, а также в ФЗ № 135 «О защите конкуренции», уделив некоторое внимание различиям между ними.

Обсуждение классификаций ВОС, применяемых в антимонопольном регулировании, целесообразно начать с перечня разновидностей ВОС, приведенном в *Guidelines on vertical restraints*<sup>4</sup>. При перечислении этих разновидностей мы будем сопровождать комментариями только те из них, которые не были упомянуты в перечне базовых разновидностей ВОС, приведенном выше.

1. *Вертикальные соглашения по работе с единственной торговой маркой* (англ. *single branding*). Данная разновидность вертикальных ограничений, налагаемых на покупателя, предполагает, что покупатель обязуется или заинтересован покупать большую

<sup>4</sup> По сравнению с основным текстом регламента ЕС №330/2010 (*Vertical block exemptions regulation*) по применению ст. 101 (3) Римского договора, где не оговариваются конкретные разновидности ВОС, в сопровождающих его *Guidelines on vertical restraints* приводится гораздо более подробная классификация ВОС.

часть продукции у одного конкретного поставщика (к этой категории относятся соглашения о неконкуренции (англ. *non-compete obligations*), соглашения по установлению объемов покупок (англ. *quantity fixing*)).

2. *Исключительная дистрибуция* (англ. *exclusive distribution*).

3. *Соглашения по закреплению за дилером определенной группы покупателей* (англ. *exclusive customer allocation*). В перечне базовых разновидностей вертикальных ограничений закреплению за дилером групп потребителей, наряду с исключительными территориями, применялось в рамках соглашений об исключительной дистрибуции и не выделялось в отдельный пункт,

4. *Селективная дистрибуция* (англ. *selective distribution*). Селективная дистрибуция не просто предполагает отбор некоторого количества дилеров (дистрибьюторов)<sup>5</sup> в соответствии с установленными поставщиком качественными требованиями. О селективной дистрибуции речь идет только в том случае, если предъявление поставщиком такого рода качественных требований сопровождается введением запрета на перепродажу поставляемой им продукции. Причем эти запреты могут касаться не только перепродажи этой продукции прочим дилерам, но и, возможно, прочим авторизованным дилерам.

5. *Франчайзинг* (англ. *franchising*). Соглашения о франчайзинге предусматривают доступ одного из участников соглашения, выступающего в качестве франчайзи (англ. *franchisee*), к использованию интеллектуальной собственности, торговой марки, дистрибьюторской сети, сервисных услуг, репутации партнера, т. е. франчайзера (англ. *franchisor*). В рамках соглашения о франчайзинге франчайзер обязуется предоставлять коммерческую и техническую поддержку, а франчайзи — своевременно выплачивать некую фиксированную сумму (англ. *franchise*

*fee*). Тем самым франчайзинговые соглашения, как правило, имеют форму нелинейных тарифов.

6. *Авансовые платежи для получения доступа к дистрибьюторской сети* (англ. *upfront access payments*). Данная разновидность вертикальных ограничений, налагаемых на поставщика, обязывает его осуществлять единовременные выплаты дилеру для того, чтобы получить право реализовывать свой товар через его сеть. Как и в случае франчайзинга, данная разновидность ВОС также предполагает использование различных форм нелинейных тарифов.

7. *Категорийный менеджмент* (англ. *category management agreements*). К этой группе, как правило, относятся соглашения, заключаемые между крупными розничными сетями и их поставщиками. Категорийный менеджмент основывается на разделении всего ассортимента, реализуемого дистрибьютором, на группы товаров и услуг, схожих по своим характеристикам (т. е. категории). Вертикальные соглашения между дистрибьютором и его ключевыми поставщиками, называемыми «капитанами категорий» (англ. *captain category*), предусматривают управление ассортиментом дистрибьютора таким образом, чтобы совокупное предложение всех его категорий было привлекательно для целевых конечных покупателей.

8. *Исключительные поставки* (англ. *exclusive supply*). Исключительные поставки представляют собой совокупность ограничений, согласно которым поставщик обязуется осуществлять продажу всей своей продукции через одного «основного» дилера, полностью отказавшись от контактов с альтернативными партнерами. Главное отличие исключительных поставок от исключительной дистрибуции заключается в том, что в случае последней запрет на контакты поставщика с альтернативными дилерами может распространяться лишь в рамках закрепленной за «основным» дилером исключительной территории или группы потребителей.

<sup>5</sup> Такого рода дилеры (дистрибьюторы) называются авторизованными, или уполномоченными.

9. *Связанные продажи* (англ. *tying*).

10. *Соглашения об установлении цен перепродажи* (англ. *RPM — resale price maintenance group*). Эта группа включает в себя все упоминаемые выше базовые разновидности ценовых ВОС: фиксация цены перепродажи, установление минимальной/максимальной/рекомендованной цены перепродажи (Guidelines, pp. 45–69).

Как видим, некоторые пункты данного перечня частично совпадают с перечисленными нами выше базовыми разновидностями ВОС (соглашения о неконкуренции, установление объемов перепродажи, исключительная дистрибуция, закрепление за дилером групп потребителей, связанные продажи и пр.). Наряду с этим, в Guidelines on vertical restraints выделены и такие виды ВОС, не упомянутые нами выше, как селективная дистрибуция, франчайзинг, исключительные поставки. Они представляют собой не просто базовые разновидности ВОС, но целые системы дистрибуции.

Включение этих специфических разновидностей ВОС в Guidelines on vertical restraints объясняется тем, что они в той или иной степени способны приводить к подавлению конкуренции и должны оцениваться, исходя из оказываемого ими сравнительного как негативного, так и положительного влияния.

В экономической литературе встречаются попытки разбиения ВОС, упоминаемых в Guidelines on vertical restraints, на группы. В частности, Д. Хильдебранд в своей книге «Роль экономического анализа в европейских нормах антимонопольного регулирования», посвященной в том числе рассмотрению европейских норм регулирования вертикальных ограничений, полагает целесообразным проводить группировку ВОС согласно схожести оказываемого ими воздействия на уровень внутри- и межбрендовой конкуренции. Пользуясь этим критерием, она выделяет четыре группы ВОС: группа вертикальных соглашений по работе с единственной торговой маркой (англ. *single branding group*), группа вертикальных

соглашений об исключительной дистрибуции (англ. *exclusive distribution group*), группа вертикальных соглашений по установлению цены перепродажи (англ. *RPM-group*), группа вертикальных соглашений о разделении рынка (англ. *market partitioning group*).

*Первая группа* соглашений по работе с единственной торговой маркой включает вертикальные ограничения на покупателя. Целью подобных ВОС является создание у покупателей (дилеров/дистрибьюторов) стимулов приобретать продукцию только или в основном у данного конкретного поставщика. Название этой группы в книге Д. Хильдебранд в точности совпадает с названием первого пункта из перечня разновидностей ВОС в Guidelines on vertical restraints. Помимо соглашений о неконкуренции и соглашений об установлении минимального объема закупок, Д. Хильдебранд включает в эту группу такую разновидность ВОС, как связанные продажи, которая выделена в качестве отдельного пункта (№ 9) перечня ВОС, приведенного в Guidelines on vertical restraints (табл. 2).

*Ко второй группе* отнесены соглашения, в соответствии с которыми поставщик обязуется либо оказывается заинтересованным в продаже большей часть всей своей продукции только одному дилеру (дистрибьютору). В эту группу включены следующие разновидности вертикальных ограничений: № 2. *Исключительная дистрибуция* и № 3. *Закрепление за дилером групп потребителей* из перечня Guidelines on vertical restraints, т. е. ВОС, предполагающие наложение ограничений на поставщика. Помимо вышеуказанных разновидностей вертикальных ограничений, Д. Хильдебранд относит к данной группе исключительные поставки и установление минимального объема поставок (см. табл. 2).

*К третьей группе* Д. Хильдебранд относит ценовые ВОС, налагаемые поставщиком на покупателя (эта группа в точности совпадает с пунктом № 10 перечня разновидностей ВОС, приводимого в Guidelines on vertical restraints).

Таблица 2

## Группы ВОС, выделяемые Д. Хильдебранд

| Группы ВОС                                                                                                       | Соответствующие пункты перечня разновидностей ВОС, приводимого в Guidelines on vertical restraints                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Первая группа ВОС</b><br>Соглашения по работе с единственной торговой маркой ( <i>single branding group</i> ) | № 1<br>Соглашения по работе с единственной торговой маркой:<br>• соглашения о неконкуренции;<br>• соглашения об установлении минимального объема закупок;<br>№ 9<br>Связанные продажи                                                                                                                                                                   |
| <b>Вторая группа ВОС</b><br>Соглашения об исключительной дистрибуции ( <i>exclusive distribution group</i> )     | № 2<br>Закрепление за дилером исключительных территорий (как одна из разновидностей исключительной дистрибуции);<br>№ 3<br>Соглашения по закреплению за дилером определенной группы покупателей;<br>№ 8<br>Исключительные поставки;<br>Установление минимального объема поставок                                                                        |
| <b>Третья группа ВОС</b><br>Соглашения об установлении цен перепродажи ( <i>RPM group</i> )                      | № 10<br>Соглашения об установлении цен перепродажи                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Четвертая группа ВОС</b><br>Соглашения о разделе рынка ( <i>market partitioning group</i> )                   | Ограничения на поставщика:<br>№ 2<br>Закрепление за дилером исключительных территорий (как одна из разновидностей исключительной дистрибуции);<br>№ 3<br>Соглашения по закреплению за дилером определенной группы покупателей<br><br>Ограничения на дилера:<br>№ 6<br>Селективная дистрибуция;<br>№ 9<br>Связанные продажи;<br>Исключительное дилерство |

Последняя группа (четвертая группа) включает вертикальные соглашения о разделе рынка, потенциально подавляющие конкуренцию за счет ограничения круга поставщиков, у которых покупатель может закупать продукт, или же ограничения круга покупателей, которым поставщик может продавать свою продукцию (см. табл. 2). Эти вертикальные ограничения могут быть разделены на две подгруппы в зависимости от «направления» их заключения. К числу ограничений, налагаемых на дилера, относятся исключительное дилерство, связанные продажи, селективная дистрибуция. Вертикальные ограничения на поставщика — соглашения о закреплении исключи-

тельных территорий, соглашения о закреплении за дилером группы потребителей [Hildebrand, 2009, с. 259–264].

Как видим, в предложенном Д. Хильдебранд способе группировки ВОС предполагается возможность включения одних и тех же их разновидностей в несколько групп одновременно, что еще раз подчеркивает сложность построения жесткой типологии вертикальных ограничений. На этот факт указывает и сама Д. Хильдебранд. В частности, она подчеркивает, что «в большинстве случаев та форма, которую имеет ВОС, является результатом переговоров участников этого соглашения и нередко носит индивидуальный характер. Классификации же, приводимые

в регулятивных документах, в частности таких как Guidelines on vertical restraints, содержат «компоненты» этих вертикальных ограничений» [Hildebrand, 2009, с. 259].

Обсуждение этой классификации представляет несомненный интерес в свете того, что в российских регулятивных документах оговариваются лишь следующие виды ВОС из числа входящих в описанный нами базовый перечень: фиксация цены перепродажи; установление минимальной и максимальной цен перепродажи; исключительные контракты, в частности исключительные территории; соглашения, предусматривающие выплату поставщиком фиксированной суммы для получения доступа к дистрибуторской сети.

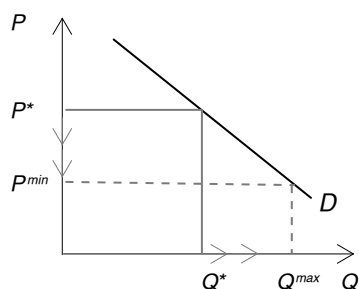
Несмотря на то что основой для написания текста Закона «О защите конкуренции РФ» послужили нормы регулирования вертикальных ограничений, прописанные в ст. 101 Римского договора, отсутствие в российском антимонопольном законодательстве аналога Guidelines on vertical restraints обуславливает тот факт, что регулирование систем дистрибуции (*selective distribution*, *franchising*, *exclusive supply*), по сути, не отражено ни в тексте Закона «О защите конкуренции РФ», ни в тексте Закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ». Предполагается, что данные случаи должны рассматриваться индивидуально с учетом положительного и отрицательного влияния, оказываемого

такими ВОС на конкуренцию. Это создает определенные сложности, связанные с тем, что запретительные меры в отношении лишь некоторых «компонентов», входящих, к примеру, в соглашения о селективной или исключительной дистрибуции, могут служить основанием для запрета применения этих систем дистрибуции на практике.

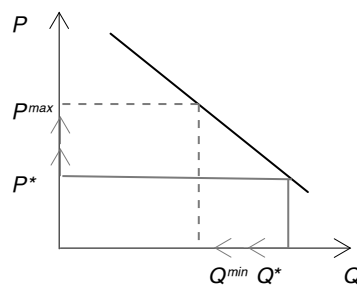
### Сложности построения всеобъемлющей классификации вертикальных ограничивающих соглашений

Построение единой классификации позволило бы существенно облегчить оценку про- и антиконкурентного воздействия ВОС благодаря систематизации списка рекомендаций, содержащихся в регулятивных документах, в частности Guidelines on vertical restraints. Однако попытки построения такого рода всеобъемлющей классификации ВОС сопряжены с определенными сложностями.

Во-первых, некоторые ограничения являются субститутами, т. е. оказывают сходный эффект на участников соглашения. В частности, установление минимальной цены перепродажи по сути тождественно установлению поставщиком максимального объема покупки для дилера (рис. 1), соответственно максимальная цена перепродажи, устанавливаемая поставщиком, равноценна установлению минимального объема покупаемой дилером продукции (рис. 2).



**Рис. 1.** Эквивалентность установления поставщиком минимальной цены перепродажи и установления максимального объема покупки для дилера



**Рис. 2.** Эквивалентность установления поставщиком максимальной цены перепродажи и установления минимального объема покупки для дилера

Во-вторых, задача построения всеобъемлющей классификации ВОС осложняется тем, что взаимоотношения между вертикальными партнерами могут включать в себя не только базовые вертикальные ограничения, но и их комбинации. Иными словами, речь идет о комплементарности ограничений, налагаемых либо на поставщика, либо на покупателя. Следует обратить внимание на то, что некоторые виды ВОС могут применяться как самостоятельно, так и в сочетании с прочими ВОС. Примером такого рода ВОС может служить нелинейное ценообразование, которое, как правило, применяется в совокупности либо с ценовыми, либо с неценовыми разновидностями ВОС (закрепление исключительных территорий).

Это можно обосновать и сугубо теоретически, в частности, Г. Мэтьюсон и Р. Уинтер в своей работе «Экономическая теория вертикальных ограничений», опубликованной в 1984 г., показали, что применение двухставочного тарифа в совокупности с установлением цены перепродажи либо с закреплением исключительных территорий позволяет более полно интернализировать возникающие горизонтальные и вертикальные внешние эффекты (экстерналии) [Mathewson, Winter, 1984].

Сочетание определенных разновидностей ВОС неоднозначным образом влияет на конкуренцию — оно может не только усиливать ее, но и ослаблять. В частности, Д. Хильдебранд подчеркивает, что сочетание такого рода ограничения на дилера, как селективная дистрибуция и исключительное дилерство, представляется наиболее опасным в части своего подавляющего воздействия на конкуренцию, равным образом как и сочетание селективной дистрибуции и закрепления исключительных территорий, а также исключительной дистрибуции и исключительного дилерства, о которых будет сказано ниже [Hildebrand, 2009, с. 263].

В-третьих, еще одним препятствием в построении всеобъемлющей классификации ВОС выступает эффект от приме-

нения разнонаправленных ВОС. В частности, примером комплементарных двухсторонних ВОС является заключение соглашения об исключительной дистрибуции в сочетании с ценовыми ВОС, что позволяет ослабить и подавить внутрибрендовую конкуренцию между дилерами. Другим примером является сочетание исключительной дистрибуции и вертикального соглашения по работе с единственной торговой маркой, налагаемого на покупателя. При этом следует отметить, что к наиболее опасным в отношении пагубного воздействия на конкуренцию относится сочетание исключительного дилерства и селективной дистрибуции.

\*\*\*

Как видим, применение тех или иных разновидностей ВОС само по себе сопряжено с возникновением определенных внешних эффектов, которые расширяют трактовку про- и антиконкурентного влияния ВОС в практике правоприменения, что делает выполнение задачи по построению всеобъемлющей классификации ВОС еще менее реалистичной.

Как уже подчеркивалось, в теоретической литературе не уделяется должного внимания той роли, которую ВОС играют при обсуждении создания и поддержания стимулов к осуществлению специфических инвестиций. По мнению авторов, перспективной является разработка альтернативных способов классификации ВОС, которые учитывали бы характер специфических инвестиций. Это позволило бы перейти от трактовки ВОС в терминах «принуждения» одного из партнеров к исполнению требований контрагента к их интерпретации, учитывающей, что наложение вертикальных ограничений может быть элементом сигнализирующей активности, т.е. является добровольным. В свете этого особое внимание антимонопольными органами должно уделяться проведению оценки правомерности применения ВОС согласно принципу *rule of reason*.

## Список литературы

1. Авдашева С. Б., Дзагурова Н. Б. Вертикальные ограничивающие контракты и их интерпретация в антимонопольном законодательстве // Вопросы экономики. 2010. № 5. С. 110–122.
2. Commission notice — Guidelines on Vertical Restraints Official Journal C 291, 13.10.2000, pp. 1–44: URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000Y1013\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000Y1013(01)&from=EN).
3. Dobson P. W. (2008). Buyer-Driven Vertical Restraints. in *Report: The pros and cons of vertical restraints*, pp. 102–134.
4. Dobson P. W., Waterson M. (1996). Vertical restraints and competition policy. *Office of Fair Trading Research Paper 12*.
5. Hildebrand D. (2009). The Role of Economic Analysis in the EC Competition Rules.
6. Motta M. (2004). Competition Policy: Theory and Practice. *Florence: European University Institute*, pp. 313–321.
7. Mathewson F., Winter R. (1987). The Competitive Effects of Vertical Agreements: Comment. *American Economic Review*, vol. 77, pp. 1057–1062.
8. Rey P., Tirole J. (1986). The Logic of Vertical Restraints. *American Economic Review*, vol. 76, no. 5, pp. 921–939.

## References

1. Avdasheva S. B., Dzagurova N. B. Vertikal'nye ogranichivaiushchie kontrakty i ikh interpretatsiia v antimonopol'nom zakonodatel'stve. [*Vertical restraints, the interpretation in antitrust law*]. *Voprosy ekonomiki*, 2010, vol. 5, pp. 110–122.
2. Commission notice — *Guidelines on Vertical Restraints Official Journal C 291*, 13.10.2000, pp. 1–44: URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000Y1013\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000Y1013(01)&from=EN).
3. Dobson P. W. (2008). Buyer-Driven Vertical Restraints. in *Report: The pros and cons of vertical restraints*, pp. 102–134.
4. Dobson P. W., Waterson M. (1996). Vertical restraints and competition policy. *Office of Fair Trading Research Paper 12*.
5. Hildebrand D. (2009) *The Role of Economic Analysis in the EC Competition Rules*.
6. Motta M. (2004). Competition Policy: Theory and Practice. *Florence: European University Institute*, pp. 313–321.
7. Mathewson F., Winter R. (1987). The Competitive Effects of Vertical Agreements: Comment. *American Economic Review*, vol. 77, pp. 1057–1062.
8. Rey P., Tirole J. (1986). The Logic of Vertical Restraints. *American Economic Review*, vol. 76, no. 5, pp. 921–939.

M. Agamirova, Higher School of Economics, Moscow, Russia, [magamirova@gmail.com](mailto:magamirova@gmail.com), [magamirova@hse.ru](mailto:magamirova@hse.ru)

N. Dzagurova, National Research University, Higher School of Economics, Moscow, Russia, [ndzagourova@gmail.com](mailto:ndzagourova@gmail.com), [ndzagourova@hse.ru](mailto:ndzagourova@hse.ru)

## Types of Vertical restraints and their classification criteria

The urgent need to prepare the Russian version of Guidelines on vertical restraints (the analog of very detailed EU Guidelines) requires intense efforts. In particular, it is necessary to define and to describe many types of vertical restraints that are not mentioned in Russian antitrust law now (the list contains only the maximum/minimum resale price maintenance, exclusive territories, fixed payments for access to the distribution network).

The first part of the article discusses the basic types of vertical restraints and their classification criteria used in theoretical literature. The second part of the article is dedicated to the description of vertical restraints mentioned in EU Guidelines on Vertical Restraints. This document pays attention not only to basic types of vertical restraints, but also to much more complicated distribution systems. In the third part of the article the possible classifications of these types of vertical restraints are considered.

**Keywords:** vertical restraints, distribution systems, Guidelines on Vertical Restraints.

**Юсупова Г. Ф.**, канд. экон. наук, доцент Национального исследовательского университета

«Высшая школа экономики», г. Москва, [GYusupova@hse.ru](mailto:GYusupova@hse.ru)

**Сухорукова К. А.**, стажер-исследователь Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ, г. Москва,

[ksenia.sukhorukova@gmail.com](mailto:ksenia.sukhorukova@gmail.com)

## Границы рынка и особенности конкуренции на рынках услуг Visa и MasterCard: уроки применения антимонопольного законодательства<sup>1</sup>

В современной экономической и юридической литературе до сих пор не был представлен единый подход к определению рынков, подобных рынку платежных систем (рынков с двухсторонними сетевыми эффектами). Нет согласия и в ответе на базовый вопрос — как должны определяться границы такого рынка. В статье рассмотрены особенности рынков с двухсторонними сетевыми эффектами, представлен обзор дел зарубежных антимонопольных органов против платежных систем, а также дана характеристика определения рынка в таких делах.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о способе применения в антимонопольной политике универсальных правил, аналогичных тем, которые зафиксированы в Порядке проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденном приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220. На рынках с особой структурой экономический анализ может выходить далеко за рамки предусмотренной данным Порядком строгой последовательности и требовать применения более широкого набора инструментов.

**Ключевые слова:** платежные системы, рынки с двухсторонними сетевыми эффектами, сетевые эффекты, комиссия за эквайринг, межбанковская комиссия, экономический анализ антимонопольных расследований, платежные карты.

В последнее время растет роль экономического анализа, который в России подчинен правилам Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке, утвержденного приказом ФАС России № 220 от 28.04.2010 (далее также — Порядок-220), в делах о нарушении антимонопольного законодательства. Однако даже ограниченный опыт применения показывает, что далеко не для всех рынков нормы Порядка-220 в состоянии отразить ключевые характеристики структуры и кон-

куренции. Среди таких рынков — рынки услуг платежных систем Visa и MasterCard.

В современной экономической и юридической литературе не представлен единый подход к определению рынков, подобных рынку платежных систем. В том числе нет единого мнения относительно базового вопроса — как определять границы такого рынка?

Одна из причин — особенности рынков с двухсторонними сетевыми эффектами. Даже теория этих рынков, предложенная Нобелевским лауреатом Ж. Тиролем [Нобелевскую... 2014], до сих пор вызывает споры. Еще более дискуссионными являются вопросы о применении к этим рынкам стандартных подходов экономического анализа антимонопольного законодательства.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках исследовательского проекта «Оценка эффектов применения антимонопольного законодательства в отношении односторонних ограничений конкуренции» Центра фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Анализ таких рынков актуален для России, так как активное стимулирование правительством безналичного денежного оборота [Магазины..., 2014] мотивирует платежные системы устанавливать более высокую комиссию за эквайринг, уплачиваемую торговыми компаниями банкам-эквайерам. В этих условиях для продавцов товаров и услуг условия договоров с платежными системами становятся все более важным фактором, влияющим на их хозяйственные результаты [Издержки ..., 2012]. Вот почему актуален анализ зарубежного опыта антимонопольных дел с участием платежных систем, в частности методика определения границ исследуемых рынков.

На сегодняшний день опыт применения антимонопольного законодательства к участникам рынков с двухсторонними сетевыми эффектами не дает возможности предложить более или менее однозначные критерии отделения легального поведения продавцов от нелегального. С определенностью можно лишь сказать, что все компоненты Порядка-220 в отношении подобных рынков должны применяться с учетом специфики этих рынков, а также с учетом конкретного обвинения, предъявляемого платежным системам. Это относится и к определению границ рынка (рынок с двумя группами покупателей), и к определению взаимозаменяемых товаров (взаимозаменяемость должна устанавливаться для обеих групп пользователей) и к оценке размеров рынка (соответственно, в объем рынка должны входить транзакции с обеими группами покупателей). Учет этих обстоятельств неизбежно повлияет и на оцениваемую величину показателей концентрации. При оценке барьеров входа на такие рынки необходимо разделять *объективные закономерности* формирования рыночной структуры, с одной стороны, и издержки входа новичков — с другой.

В статье анализируются особенности рынков с двухсторонними сетевыми эффектами потребления. Первый параграф посвящен особенностям формирования равнове-

сия на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами потребления. Во втором параграфе описываются платежные системы как платформы в рамках рынка с двухсторонними сетевыми эффектами. В третьем параграфе дается обзор дел зарубежных антимонопольных органов против платежных систем. В четвертом — характеристика определения рынка в делах против платежных систем.

### **Спрос и цены на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами потребления**

Сетевые эффекты в экономике достаточно хорошо изучены. Эта концепция активно применяется в теории для объяснения закономерностей эволюции и функционирования ряда рынков. Она принципиально важна для понимания того, как формируются эффективные бизнес-модели в различных сферах предпринимательской деятельности. Понимание сетевого эффекта и его «эксплуатация» являются ключевым фактором не только успеха множества продуктов и услуг, но и выстраивания адекватных мер экономической политики, в том числе антимонопольной.

Сетевой эффект возникает тогда, когда полезность каждого из потребителей определенной продукции находится в положительной зависимости от количества потребителей этой продукции. Сетевые эффекты разнообразны, и в первом приближении их можно разделить на односторонние и двухсторонние. При *односторонних* сетевых эффектах предполагается, что полезность потребителей продукта находится в непосредственной зависимости от общего количества потребителей, использующих данный продукт, т. е. от размера сети пользователей. Например, телефонная связь или электронная почта [Яблонский, 2013].

При *двухсторонних* сетевых эффектах предполагается, что полезность потребителя зависит от доступности комплементарных данному благу товаров, которая, в свою очередь, зависит от количества потреби-

лей этих товаров. Примерами таких эффектов являются платежные системы, а именно владельцы банковских карт и торговые компании, принимающие к оплате эти карты. Или игровые консоли, а именно производители видеоигр и собственно игроки. Разработчики видеоигр создают игры только для игровых консолей с определенной критической массой игроков, так как для возмещения понесенных издержек на программирование им нужна достаточно обширная база потребителей.

На рынках с двухсторонними сетевыми эффектами взаимодействие осуществляется через единую общую платформу, которая представляет собой товары и услуги, связывающие разные группы пользователей в двухсторонних сетях. Платформы обеспечивают инфраструктуру и правила, облегчающие взаимодействие двух групп потребителей, и могут принимать разный вид. Современные сети беспроводного доступа, основанные на стандарте Wi-Fi, очень хорошо подходят под определение «платформы» для создания двухсторонней сети, обладая практически всеми ее характерными свойствами.

Выбор платформы пользователями двухсторонней сети является экономически целесообразным. Особенность таких рынков заключается в том, что и издержки, и прибыль имеют место с обеих сторон, потому что платформа сопряжена с взаимодействием разных групп потребителей с каждой стороны. Платформа несет издержки и может получать прибыль при обслуживании обеих групп. В двухсторонних сетевых эффектах ценность платформы для любого потребителя положительно зависит от количества потребителей на другой стороне сети. Эта ценность растет по мере удовлетворения платформой потребностей обеих сторон.

Условия равновесия на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами также имеют свои отличия от рынков с односторонними эффектами. Ни равенство цены предельным издержкам в условиях совершен-

ной конкуренции, ни равенство предельной выручки предельным издержкам в условиях несовершенной конкуренции не будут адекватными моделями для рынка с двухсторонним эффектом. Простое соответствие цены и издержек не может быть применено к обеим сторонам рынка, потому что трансакция, которая осуществляется на платформе, приносит пользу обеим сторонам и часто формирует общую стоимость.

В своей работе Роше и Тироле [Rochet, Tirole, 2006] рассмотрели рынок, где присутствуют две взаимосвязанные группы потребителей. Полезность для конкретной группы потребителей растет по мере роста числа потребителей другой группы. Посредничество со стороны платформы является инструментом для интернализации экстерналий, создаваемых одной группой для другой.

Пусть некая фирма  $S$  работает на одностороннем рынке с постоянными предельными издержками  $c_s$  и устанавливает цену  $p_s$  и количество  $q_s$  исходя из условия максимизации прибыли. А монопольная фирма  $T$  работает на двухстороннем рынке и продает объемы  $q_T^1$  и  $q_T^2$ . В случае фирмы  $S$  ее прибыль составит  $\pi_s = (p_s - c_s)q_s$ . Показатель рыночной власти (индекс Лернера) имеет вид

$$\frac{p_s - c_s}{p_s} = \frac{1}{E_p^d}.$$

При построении ценовой и количественной стратегии в случае фирмы, действующей на рынке с двухсторонними эффектами, Роше и Тироле рассматривают ситуацию, где обе стороны рынка участвуют в сделке с помощью некоторой связывающей их платформы, и продавец несет предельные издержки в размере  $c_T$  за заключение сделки. Цены продавцов и покупателей соответственно равны  $p_T^S$ ,  $p_T^B$ . Величина спроса покупателя  $D_T^B(p_T^B)$  зависит только от цены, с которой сталкивается покупатель, а спрос продавца  $D_T^S(p_T^S)$  зависит только от цены, с которой сталкивается продавец. Суммарный спрос может рас-

смагиваться как общее число покупателей и продавцов, использующих систему. Число сделок, в которых участвует продавец, и выгоды от них растут пропорционально числу покупателей в системе. Совокупный спрос равен  $q_T = D_T^B(p_T^B)D_T^S(p_T^S)$ . То есть, если бы на рынке было 500 продавцов и 100 покупателей, то это позволило бы осуществить 50 000 сделок. Данный результат имитирует ситуацию с платежными картами, где число сделок с картами зависит от числа контактов между владельцами карт и теми, кто их принимает. Эта ситуация характерна и для видеоигр, где спрос зависит от числа контактов между игроками и теми, кто эти игры создает. В данном случае прибыль монополиста, действующего на рынке с двухсторонними сетевыми эффектами  $\pi_T = (p_T^B + p_T^S - c_T)q_T$ .

Ключевая разница между фирмой на рынке с двухсторонними и односторонними эффектами, как показывают Роше и Тироль, заключается в том, что двухсторонний монополист должен выбирать ценовой уровень (какую совокупную цену установить) и ценовую структуру (как разделить совокупную цену между покупателями и продавцами). Условие оптимальной надбавки, которое определяет цену, представляет собой вариант классического индекса Лернера:

$$\frac{(p_T^B + p_T^S) - c_T}{(p_T^B + p_T^S)} = \frac{1}{\epsilon^B + \epsilon^S}.$$

Оптимальная ценовая структура зависит от условия, когда  $D'$  отражает изменение в спросе в ответ на изменение в цене на соответствующей стороне рынка:

$$(D_T^B)' D_T^S = D_T^B (D_T^S)'$$

Рассмотрим правую часть данного равенства. Небольшое увеличение в цене на стороне продавца будет снижать спрос на стороне продавца на небольшую величину  $(D_T^S)'$ . Воздействие на совокупный спрос (и прибыли) является результатом эффекта со стороны продавца, умноженного на спрос со стороны покупателя. Левая

сторона уравнения показывает аналогичный эффект небольшого повышения цены на стороне покупателя. В равновесии должно выполняться условие

$$\frac{p_T^B}{\epsilon^B} = \frac{p_T^S}{\epsilon^S},$$

где  $\epsilon$  — показатели ценовой эластичности спроса для каждой стороны рынка.

Иными словами, в равновесии предельное изменение прибыли, вызванное изменением цены, должно быть одинаковым с ростом цены со стороны продавца и со стороны покупателя. Для лучшего понимания результатов рассмотрим следующий пример. Предположим, что величина спроса на стороне продавца ( $D_T^S$ ) в пять раз больше в равновесии величины спроса со стороны покупателя ( $D_T^B$ ), скажем, 500 против 100 с совокупным числом сделок 50 000. Так как суммарный спрос является результатом спроса с двух сторон, то изменение в спросе на стороне покупателя равно 5-кратному влиянию на совокупный спрос. Если величина спроса на стороне покупателя уменьшится на единицу, до 99, тогда совокупное число сделок упадет на 500 единиц. Но если спрос уменьшится на единицу на стороне продавца, то совокупный выпуск уменьшится только на 100 единиц. Равновесие в изменении прибыли происходит от одноцентрового увеличения в цене на стороне продавца, которое должно быть одинаковым при таком же изменении цены на стороне покупателя. Поэтому монополист старается установить цены таким образом, чтобы изменение спроса на стороне покупателя при изменении предельной цены составляло 1/5 от изменения спроса на стороне продавца при изменении предельной цены, так как эффект изменения спроса на стороне покупателя намного сильнее данного эффекта на стороне продавца.

Указанное различие цен может создавать такие же, и даже более серьезные, проблемы для интерпретации в рамках антимонопольного законодательства, как и тради-

ционная ценовая дискриминация на одном рынке. Обратим внимание, что речь идет о совместном назначении цены для двух групп покупателей, которые пользуются одной и той же платформой, но по-разному. Издержки предоставления услуги для обеих групп покупателей в части экономического содержания операций не могут быть разделены. Вернее, разделение издержек на предоставление услуги не может интерпретироваться так же, как и для обычного многопродуктового производителя. Критерий «обоснованности» соотношения цены и затрат можно использовать только с учетом полезности для конечных потребителей, которую они получают не только в результате собственно приобретения продукта у поставщика, но и в результате действий другой стороны, использующей ту же платформу.

Бизнес-практика и взаимоотношения на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами являются более сложными, чем на односторонних рынках, по ряду причин. Во-первых, фирмы на таких рынках являются многопродуктовыми. Так как производство комплементарных продуктов очень важно для рынков с двухсторонними сетевыми эффектами, фирмы могут производить множество других продуктов, чтобы простимулировать спрос на одной стороне рынка или на другой. Во-вторых, есть проблема координации деятельности конкурентов. Одна или обе стороны рынка могут извлечь выгоду, когда есть стандартная технология или соглашение, которое позволяет им использовать продукты других поставщиков (в данном случае — платформ). Фирмы на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами обладают противоречивыми стимулами к получению прибыли, препятствуя стандартизации, чтобы увеличить свою рыночную власть. К примеру, American Express и Visa, являясь членами Global Platform — международной организации, устанавливающей стандарты на технологию карты со встроенной микросхемой (*smart card*), — используют ее стандарты в попытках разработать

собственную технологию *smart card*. В-третьих, иногда фирмы на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами применяют действия по координации своих клиентов, поставщиков и др. Ассоциации платежных карт оказывают влияние на торговые сети и устанавливают правила, которые влияют на структуру ценообразования.

Все это может стать почвой для антимонопольных расследований и подозрений в нарушении антимонопольного законодательства. Поэтому главный вывод при анализе рынка с двухсторонними сетевыми эффектами потребления состоит в том, что обоснованная квалификация поведения его участников возможна только на основе анализа взаимодействия платформы с обеими группами потребителей, а также взаимодействия этих групп друг с другом. Это относится как к оценке структуры рынка, так и к оценке поведения платформ.

В то же время сказанное не означает, что на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами потребления участники не могут предпринимать действий, нацеленных на сознательное ограничение конкуренции — например, предлагать одной из групп покупателей исключительные договоры (условия соглашений, ограничивающие возможность приобретать товар у других продавцов). Рассмотрим далее основные черты антимонопольных дел с участием крупных мировых платежных систем.

## Платежные системы как платформы

Услуги платежных систем заключаются в том, чтобы предоставить участникам платежной структуры инфраструктуру и механизм для процессинга безналичных платежей. Данный рынок двухсторонний, он объединен платформой, где действуют две группы потребителей: покупатели, или держатели карт, предъявляющие спрос на услуги по выпуску платежных карт; и торговые компании, предъявляющие спрос на услуги эквайринга (совокупность услуг по процессингу, обра-

ботке платежей с помощью карт платежных систем) [Решение ..., 2007]. Услуга для владельцев карт — это возможность осуществлять безналичные безопасные расчеты. Услуга для продавцов товаров и услуг — возможность принимать безналичные платежи.

Спрос отдельной торговой компании на услуги эквайринга тесно взаимосвязан не только со спросом других торговых компаний на эти услуги, но также и со спросом покупателей на услуги по выпуску платежных карт [Решение ..., 2001]. Именно в этом и состоят сетевые эффекты потребления. Например, чем больше торговых компаний предъявляют спрос на услуги эквайринга, тем более одна конкретная компания заинтересована в том, чтобы также приобретать эти услуги и не потерять своих покупателей, предпочитающих производить оплату с помощью банковской карты. В противном случае такие покупатели могут просто сменить торговую точку, где они приобретают необходимые товары. Данный аргумент действует и в отношении влияния спроса покупателей на услуги по выпуску карт на спрос торговой компании на услуги эквайринга — чем большее количество покупателей имеет банковские карты и хочет ими воспользоваться при оплате покупок, тем более вероятно, что торговая компания будет пользоваться услугами эквайринга, чтобы не потерять своих клиентов. Однако в основе зависимости спроса каждого продавца на организацию безналичных платежей — положительная зависимость спроса покупателей от числа продавцов, принимающих оплату платежными картами.

Спрос покупателей на услуги по выпуску банковских карт определенной платежной системы зависит от спроса торговых компаний на услуги эквайринга карт этой платежной системы [Решение ..., 2001]. Когда банковские карты принимаются к оплате лишь в небольшом количестве торговых предприятий, спрос покупателей на услуги выпуска платежных карт может оказаться ниже (хотя, разумеется, влияние спроса торговых ком-

паний на спрос покупателей все же меньше, чем влияние в обратную сторону, потому что кроме оплаты покупок в магазине банковские карты могут использоваться покупателями для хранения денежных средств, чтобы в случае необходимости снимать наличные средства в банкомате).

Принято разделять рынок услуг платежных систем по вертикали: на рынок услуг непосредственно платежных систем (где платежные системы конкурируют между собой, чтобы убедить финансовые организации присоединиться именно к ним и чтобы предоставлять этим финансовым институтам услуги процессинга платежных операций [Решение ..., 2001]), и рынки услуг этих финансовых институтов, конкурирующих между собой, — 1) рынок услуг по выпуску платежных карт, которые могут оплачиваться или не оплачиваться покупателями (в форме ежегодной комиссии) в зависимости от того, какого типа карту эмитент выпустил для конкретного держателя; и 2) рынок услуг эквайринга, на котором финансовые организации получают оплату в виде специальной комиссии за оказанные торговым компаниям услуги. Именно положение компаний-платформ (например, Visa, MasterCard) на рынке услуг платежных систем позволяет им воздействовать на конкуренцию на двух смежных рынках — рынке услуг выпуска платежных карт и рынке услуг эквайринга.

Услуги, оказываемые банками-эмитентами и банками-эквайерами, по природе своей представляют собой дополняющие друг друга услуги (товары-комплементы). Однако они все же представляют собой разные услуги, предоставляемые двум разным группам потребителей [Решение ..., 2014].

Таким образом, при проведении антимонопольного анализа рассматриваемого рынка необходимо не только выделять предмет анализа — услуги платежных систем по предоставлению инфраструктуры и механизма процессинга безналичных платежей, но также учитывать фактическое разделение данного рынка на два взаимосвязанных: рынок

услуг эквайринга и рынок услуг по выпуску платежных карт (где как раз и образуются положительные сетевые эффекты). Из-за данной особенности рассматриваемого рынка необходимо проводить его анализ с двух сторон, учитывая как поведение держателей карт, так и поведение торговых компаний.

### Дела международных антимонопольных органов против платежных систем

Против платежных систем Visa и MasterCard, известных мировых гигантов, возбуждалось множество антимонопольных дел, в рамках которых данным компаниям предъявляли обвинения разного рода. Инициаторами таких дел выступали как торговые компании, так и банки-эквайеры<sup>2</sup> и банки-эмитенты. В этих делах границы рынка, как и положение платежных систем на рынках, определялись по-разному, в зависимости от тех ограничений конкуренции, которые антимонопольные органы пытались предотвратить.

В первую очередь рассмотрим дела, в которых платежные системы обвинялись непосредственно в ограничении конкуренции. В одном из таких случаев банки рассматривали политику межбанковской комиссии (*intercharge*), уплачиваемой банками-эквайерами в пользу банков-эмитентов, как фактор ограничения конкуренции. Инициаторами расследования в отношении ставки межбанковской комиссии выступали банки, которые не выполняли одновременно функций эмитентов платежных карт и эквайеров. Примером такого случая является дело № 79–6355-CIV-WMH (596 F. Supp. 1231 (1984)) между компаниями National Bancard Corporation (далее также — NaBANCO)

и Visa USA, Inc, длившееся с 1982 по 1984 г.<sup>3</sup> Суть жалобы заключалась в том, что в результате политики, применяемой платежными системами, стоимость услуг компании NaBANCO оказывается выше, что приводит к снижению объема спроса на ее услуги. Если торговая компания пользуется услугами эквайринга со стороны другого банка (не NaBANCO), при проведении операции с использованием платежной системы Visa эквайер должен уплачивать межбанковскую комиссию. В противном случае (при использовании одного и того же банка) данная комиссия не уплачивается. Следовательно, банки заинтересованы в том, чтобы одновременно оказывать услуги по выпуску банковских карт для покупателей и услуги эквайринга для торговых компаний. В своем заявлении NaBANCO просил признать неправомерность величины межбанковской комиссии при участии разных банков (эквайера и эмитента) в процессе проведения безналичного платежа и ее неоправданность в части затрат платежной системы, а также назначить нулевую межбанковскую комиссию при процессинге безналичных платежей с участием только одного банка, выполняющего функции и эквайера, и эмитента.

Эффект ограничения конкуренции на рынке услуг эквайринга от назначения определенного размера межбанковской комиссии усиливается за счет применения иных правил, устанавливаемых платежными системами Visa и MasterCard. К ним относится в первую очередь *правило «приема всех карт»* (*honor-all-card rule*) — условие платежной системы, в соответствии с которым торговые компании, желающие принимать карты платежной системы Visa (или MasterCard), должны принимать карты данной платежной системы вне зависимости от банка-эмитента этих карт или их типа (кредитная или дебетовая), включая карты с высокой ставкой комиссии эквайринга. К разбира-

<sup>2</sup> Банк-эквайер предоставляет услуги эквайринга, устанавливая терминальное оборудование / кассовое решение в торгово-сервисных предприятиях для проведения операций, совершаемых с использованием платежных карт.

<sup>3</sup> В качестве окончания периода здесь и далее указывается год вынесения решения по делу.

тельствам, затронувшим данный вопрос, относятся:

- дело № COMP/34.579 MasterCard, № COMP/36.518 EuroCommerce и № COMP/38.580 Commercial Cards против компаний MasterCard Europe S. p. r. l., MasterCard Incorporated и MasterCard International Incorporated (2003–2007 гг.);

- дела № 04–0344, № 04–1052, № 04–0514 и № 04–1055 (396 F. 3d 96 (2005)) между американскими торговыми компаниями, в том числе торговыми точками сети Wal-Mart Stores Inc., и компаниями Visa USA Inc. и MasterCard International Inc., в котором анализировалась справедливость условий соглашения между торговыми компаниями и платежными системами по вопросу процессинга безналичных платежей (2003–2005 гг.);

- дело № CT-2010–10 (рег. № 0337) против компаний Visa Canada Corporation и MasterCard International Incorporated, возбужденное вследствие жалобы Бюро по конкуренции в отношении правил платежных систем, устанавливаемых для торговых компаний (2010–2013 гг.).

В последнем случае рассматривался и запрет для торговых компаний назначать собственные дополнительные комиссии при использовании покупателем карт, ставка комиссии эквайринга по которым установлена на высоком уровне, и запрет склонять покупателей к использованию более дешевых для торговых компаний средств платежа (например, наличных денег).

Кроме того, Visa и MasterCard по сути являются одним бизнесом, так как они (в отличие от других платежных систем, к примеру, от компании American Express) владеют друг другом посредством ассоциаций десятков тысяч кредитных учреждений и функционируют по принципу так называемой «двойственности», устанавливая практически одинаковые условия для своих участников. Например, данные международные платежные системы разрешают своим банкам-членам выпускать одновременно карты Visa и MasterCard, тогда как взаимодействие

с платежными картами иных систем может быть запрещено. К примеру, в 2001 г. было рассмотрено дело 163 F. Supp. 2d 322 (S. D. N. Y. 2001) против компаний Visa USA Inc., Visa International Corp. и MasterCard International Incorporated (2000–2001 гг.); основанием для него послужили запреты данных платежных систем своим банкам-участникам выпускать (эмитентам) карты систем American Express и Discover или оказывать услуги эквайринга (эквайерам) при использовании покупателями карт этих платежных систем.

Если говорить о делах, где суть претензий — ущемление интересов, то следует рассмотреть *обвинения против платежных систем, которые выдвигались торговыми компаниями в отношении уровня межбанковских комиссий*, устанавливаемых платежными системами и уплачиваемых банками-эквайерами банкам-эмитентам платежных карт. Схема комиссий, уплачиваемых на каждом этапе процессинга безналичного платежа, представляет собой следующую последовательность платежей:

- держатель предъявляет банковскую карту к оплате в торговой точке;

- торговая компания, принимая к оплате банковскую карту, уплачивает комиссию за эквайринг своему банку-эквайеру;

- банк-эквайер оставляет себе часть комиссии за эквайринг в виде маржи за предоставление услуг эквайринга (фактически за установление своего терминала оплаты) торговой компании; часть комиссии за эквайринг банк-эквайер перечисляет в пользу платежной системы; последнюю же часть банк-эквайер уплачивает банку-эмитенту платежной карты в качестве межбанковской комиссии.

К расследованиям в отношении уровня межбанковской комиссии относятся:

- дело № COMP/29.373 Visa International с участием представителей оптовой, розничной и международной торговли — Eurocommerce — против компании Visa International (1999–2001 гг.);

- дело № CP/0090/00/S против группы компаний — членов ассоциации MasterCard UK Members Forum Limited (панее известной как MasterCard / Europay UK Limited), в рамках которого Комиссия по справедливой торговле Объединенного Королевства провела анализ правил, устанавливаемых ассоциацией компаний MasterCard UK Members Forum Limited (2000–2005 гг.);

- дело № COMP/39.398 Visa MIF против компании Visa Europe Limited (2008–2014 гг.);

- дело № COMP/34.579 MasterCard, № COMP/36.518 EuroCommerce и № COMP/38.580 Commercial Cards против компаний MasterCard Europe S. p. r. l., MasterCard Incorporated и MasterCard International Incorporated, инициированное жалобой Британского консорциума розничной торговли в 1992 г. и впоследствии замененное на разбирательство по жалобе EuroCommerce 1997 г. (2003–2007 гг.).

В своих решениях по последним делам Европейская комиссия (далее — Комиссия) отмечала, что рост межбанковской комиссии приводит к росту ставки комиссии за эквайринг и соответственно затрат торговых компаний на приобретение данной услуги [Решение ..., 2014]. При этом установление размера межбанковской комиссии платежной системой фактически является фиксированием минимальной стоимости услуги эквайринга, которую должны уплачивать торговые компании в пользу банков-эквайеров за возможность приема к оплате банковских карт конкретной платежной системы, что противоречит положениям ст. 81 договора о создании Европейского сообщества и ст. 53 Соглашения Европейской экономической зоны [Решение ..., 2007].

Как можно заметить из приведенного краткого описания рассмотренных дел, в ЕС расследования чаще всего возникали на основании жалоб торговых компаний в отношении высокого уровня межбанковской комиссии, устанавливаемой платежными системами, тогда как в США и Канаде большинство дел возбуждалось в отношении иных пра-

вил, устанавливаемых платежными системами для торговых компаний и банков. Однако стоит отметить, что возможность устанавливать правила, ограничивающие деятельность иных платежных систем, позволяет Visa и MasterCard впоследствии назначать более высокие уровни межбанковской комиссии и соответственно ставки комиссии за эквайринг. Поэтому мотивы рассмотренных дел хотя и являются разными, по своей природе тесно взаимосвязаны.

Что касается российского опыта антимонопольных разбирательств в отношении платежных систем, необходимо отметить, что в настоящее время динамика возбуждения дел Федеральной антимонопольной службой России (далее — ФАС России) против платежных систем Visa и MasterCard только набирает обороты по сравнению с деятельностью зарубежных конкурентных органов. Так, в 2004–2005 гг. ФАС России обвинила компанию Visa в нарушении Закона «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» (в настоящий момент утратил силу) в связи с тем, что платежная система не объявляла банкам, планирующим к ней присоединиться, все правила и требования, предъявляемые к ним в процессе работы с картами Visa [Visa разошлет..., 2005]. В мае 2011 г. в ФАС России поступила просьба от депутатов Государственной Думы о проверке комиссий, назначаемых Visa и MasterCard [Visa и MasterCard вызовут на допрос, 2011]. Также в сентябре 2011 г. вопрос величины комиссий платежных систем, уплачиваемых при оплате услуг связи посредством банковских карт, поднимался Ассоциацией региональных операторов связи и Союзом потребителей [Региональные операторы..., 2011].

Исходя из предыдущего опыта выдвижения обвинений в отношении платежных систем в России, можно утверждать, что фактически претензии, предъявляемые платежным системам, и мотивы других участников рынка, а также государственных органов, схожи с делами Комиссии, которые возбуждались главным образом по вопросу меж-

банковских комиссий. Так, все дела Комиссии, а также дело Комиссии по справедливой торговле Объединенного Королевства, рассмотренные в данной статье, — дело № COMP/29.373 Visa International; дело № CP/0090/00/S; дело № COMP/39.398 Visa MIF; дело № COMP/34.579 MasterCard, № COMP/36.518 EuroCommerce и № COMP/38.580 Commercial Cards, — затрагивали вопрос уровня межбанковских комиссий с точки зрения торговых компаний.

Говоря об успешности антимонопольных органов разных стран в отношении выдвижения обвинений против крупнейших платежных систем, необходимо отметить, что в рассмотренных делах конкурентные органы выносили решения о нарушении платежными системами законодательства путем назначения особых условий для своих участников так же часто, как и решения о невиновности платежных систем (табл. 1).

Однако количество возбуждаемых расследований в отношении Visa и MasterCard все же остается довольно существенным, что позволяет сделать два важных вывода:

1) большое число возбуждаемых антимонопольных расследований против платежных систем свидетельствует об обеспо-

коенности конкурентных органов их положением, однако, несмотря на это,

2) большое количество антимонопольных разбирательств в прошлом не оказывает существенного влияния на платежные системы при проявлении ими их рыночной власти.

Другими словами, несмотря на частые попытки антимонопольных органов доказать неправомерность действий платежных систем в отношении своих участников, влияние решений по таким разбирательствам на поведение платежных систем является недостаточным для предотвращения возникновения схожих случаев в будущем.

### Определение рынка в делах против платежных систем

Неправильная интерпретация границ рынка может привести к ошибкам I и II рода. Например, в делах по слиянию определение рынка помогает идентифицировать фирмы, которые могли бы ограничить возможные увеличения цен участниками слияния. Для дел, связанных с антиконкурентным поведением, определение рынка помогает выявить, обладает ли ответчик достаточной ры-

Таблица 1

**Результаты зарубежных антимонопольных дел против платежных систем**

| Номер дела против платежной системы                                                   | Вывод о виновности платежной системы                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| № COMP/29.373 Visa International                                                      | Не виновна                                                                                              |
| № COMP/34.579 MasterCard, № COMP/36.518 EuroCommerce и № COMP/38.580 Commercial Cards | Виновна                                                                                                 |
| № COMP/39.398 Visa MIF                                                                | Visa Europe не виновна, в отношении остальных фигурантов было решено продолжить расследование — виновна |
| № CP/0090/00/S — MasterCard                                                           | Виновна                                                                                                 |
| № 79–6355-CIV-WMH (596 F. Supp. 1231 (1984)) — NaBANCO                                | Не виновна                                                                                              |
| № 04–0344, № 04–1052, № 04–0514 и № 04–1055 (396 F. 3d 96 (2005))                     | Не виновны (условия ранее установленного соглашения правомерны)                                         |
| 163 F. Supp. 2d 322 (S. D. N. Y. 2001)                                                | Виновна                                                                                                 |
| № CT-2010-10                                                                          | Не виновна                                                                                              |

Источник: решения зарубежных антимонопольных органов по делам против платежных систем.

ночной властью, чтобы ограничить конкуренцию и уменьшить выигрыш потребителей.

### Определение географических границ рынка в зарубежных антимонопольных делах

В делах, рассмотренных в ходе подготовки настоящей статьи, географическими границами анализируемых рынков услуг платежных систем признавались национальные границы государства. При этом в большинстве случаев в процессе разбирательства обе стороны разбирательства занимали одинаковые позиции по данному вопросу. В одном из дел непосредственно компании — члены ассоциации MasterCard UK Members Forum Limited изначально предложили такое определение географических границ анализируемого рынка [Решение ..., 2014]. При вынесении соответствующего решения антимонопольные органы руководствовались следующими аргументами:

- Условия эквайринга (его стоимость, т.е. величина комиссии эквайринга), как и условия эмиссии карт, существенно различаются в разных странах [Решение ..., 2001]. Это относится и к странам Европейской экономической зоны [Решение ..., 2010]. Главным слабым местом позиции платежных систем о рассмотрении более широких географических границ является тот факт, что они устанавливают разные размеры межбанковской комиссии в разных странах Европейской экономической зоны. Стоимость услуг эквайринга, как и стоимость обслуживания карт, варьируется от страны к стране (от 0,75% в Дании до 4% в Греции [Решение ..., 2007]). К тому же эквайеры, которые не смогли заключить двухстороннее соглашение с локальным эмитентом в другой стране, должны были платить дополнительную комиссию, которая оказывалась довольно большой, что не позволяло им конкурировать с местными эквайерами.

Данные аналитического отчета Лаборатории экономико-социологических исследований (далее — ЛЭСИ) за 2012 г. [Издере-

жки ..., 2012] подтверждают описанные особенности рынка услуг эквайринга. Согласно представленной в отчете информации, в 2010–2012 гг. средневзвешенные ставки комиссии эквайринга по кредитным картам во Франции, Испании и Австрии, составляли около 0,7–0,8%, в Италии, Великобритании, Германии и Индии — 1,3–1,5%, а в Канаде, США, Швейцарии и Португалии — 2–2,8%. Что касается дебетовых карт, то в 2012 г. ставка комиссии эквайринга таких карт в разных странах, проанализированных в отчете, также не совпадала. Согласно данным, средняя величина ставки комиссии за эквайринг в Европе составляла около 0,59%, при этом в Норвегии она равнялась нулю, а в Греции и Польше составляла 1,8%.

Несмотря на позицию платежных систем в европейских разбирательствах о том, что они оказывают услуги эквайринга торговым компаниям на территории всей Европейской экономической зоны, Комиссия признавала, что международный (межстрановой) эквайринг еще не получил широкого распространения. К примеру, объем транзакций с централизованным эквайрингом компании MasterCard на межстрановом уровне в границах Европейской экономической зоны не превышал 10% общего объема транзакций (transaction values) в данных границах в 2002 г. К тому же такие транзакции в основном концентрировались только в некоторых секторах экономики (аренда автомобилей, гостиничный бизнес и перевозки). Большинство торговых предприятий все так же заключали контракты с местными (национальными) эквайерами [Решение ..., 2007].

Однако в некоторых делах Комиссия оставляла вопрос о географических границах рынка услуг платежных систем открытым [Решение..., 2001], допуская, что *потенциально* они могут стать шире, так что будут ограничены географией ЕС.

- Эмитенты выпускают карты преимущественно в одной стране [Решение ..., 2007]. Что касается выпуска карт за пределами страны, для этого необходимо создавать

филиал или кооперироваться с другими локальными банками, что является свидетельством ограниченной возможности выпускать карты одной и той же компании в нескольких странах, т. е. имеются барьеры для осуществления такой деятельности на межстрановом уровне.

- Важнейшими активами для того, чтобы платежная система могла конкурировать с другими участниками рынка в стране, являются национальные база для выпуска карт и сеть по приему их к оплате, так как держатели карт оплачивают свои покупки преимущественно в торговых точках этой страны. Кроме того, как правило, именно на национальном уровне существует рынок для разработки системы рекламы и распространения платежных карт среди держателей [Решение ..., 2001].

- Рыночные условия для эмитентов и эквайеров в разных странах различаются (количество транзакций на душу населения и его динамика, количество эмитентов и эквайеров) [Решение ..., 2007]. К примеру, по данным аналитического отчета ЛЭСИ, показатели средней стоимости сделки, совершаемой при помощи платежной карты в 2006–2010 гг. в разных странах, и количества POS-терминалов на 1 млн жителей в разных странах в 2010 г. демонстрируют существенный разброс при межстрановом сравнении.

- География деятельности инициаторов разбирательства ограничена национальным рынком, как, например, в деле между NaBANCO и Visa USA [Решение ..., 1984].

В одном из решений [Решение ..., 2005] в США — по делам между торговыми компаниями и платежными системами — вопрос географических границ рынка явно не рассматривался. Однако при использовании последнего из описанных выше подходов можно заключить, что географическими границами рассматриваемого рынка являются границы США, так как в качестве обвинителей выступали торговые компании, оперирующие в основном в США, а в качестве

одной из сторон защиты является именно Visa USA.

Как видно из рассмотренного опыта зарубежных антимонопольных разбирательств, как правило, во всех делах с участием платежных систем географические границы определялись в национальном масштабе вне зависимости от характера обвинения, предъявляемого платежным системам.

### **Определение продуктовых границ рынка в зарубежных антимонопольных делах**

Для рынков с двухсторонними сетевыми эффектами при анализе продуктовых границ рынка следует принимать во внимание наличие двух разных (но при этом связанных) групп потребителей. Необходимо рассматривать поведение банков, которые осуществляют предложение услуг каждой отдельной группе.

Одним из основных вопросов при определении продуктовых границ исследуемых рынков является возможность замещения платежных карт другими средствами оплаты, например наличными деньгами или чеками. Конечно, платежные системы заинтересованы в признании как можно более широких продуктовых границ анализируемого рынка, а именно во включении в эти границы иных способов платежей. При защите своей позиции они могли ссылаться на мнение некоторых участников рынка платежей, а также на ранее вынесенные решения антимонопольных органов<sup>4</sup>, в которых продуктовые

<sup>4</sup> Решение Комиссии от 30 июня 1993 г. по делу IV/M. 350 WestLB/Thomas Cook, в котором указывалось, что дорожные чеки в некоторой степени конкурируют с другими средствами платежа, такими как кредитные карты и еврочеки ('...it would seem that traveller's cheques to a certain degree are in competition with other methods of payment, such as, e. g. credit cards and eurocheques. '); Решение Комиссии 85/77/EEC по делу IV/30.717 — Uniform eurocheques, в котором указывалось, что человек, отправляясь в путешествие за рубеж, обычно имеет выбор между несколькими видами платежей, такими как наличные деньги, дорожные чеки, почтовые платежные поручения, кредитные карты, банкоматные карты (АТМ карты) и еврочеки (a person travelling to a foreign country generally

границы рынка были достаточно широкими. При признании данной позиции конкурентными органами доля платежных систем на рынке платежей оказывается сравнительно небольшой. К примеру, в России в течение 2009–2013 гг. доля платежей за товары (работы, услуги) с использованием пластиковых карт в рамках торгового эквайринга в общем объеме потребительских расходов не превышала 20% (по данным ЦБ РФ и Росстата). Соответственно, если доля всех безналичных платежей в общем объеме платежей населения мала, то и доля отдельной платежной системы будет еще более низкой.

Позиция антимонопольных органов по вопросу определения продуктовых границ исследуемых рынков в рассмотренных делах не всегда была однозначной. Ниже приводится описание примеров определения продуктовых границ исследуемых рынков в зависимости от предмета жалобы и разбирательства, а также аргументация, высказываемая платежными системами и антимонопольными органами.

В делах, где основанием возбуждения дела против платежных систем выступала *жалоба торговых компаний в отношении межбанковской комиссии*, устанавливаемой системами, продуктовый рынок, как правило, определялся как рынок услуг эквайринга платежных карт. Такая позиция была высказана в решениях антимонопольных органов по делам № COMP/39.398, № COMP/34.579, № COMP/36.518 и № COMP/38.580, а также № CP/0090/00/S.

Хотя платежные системы утверждали, что все услуги, связанные с их деятельностью (выпуск карт, эквайринг платежных карт), должны рассматриваться в совокупности как одна услуга, антимонопольные органы придерживались иного мнения. Позиция платежных систем не была поддержана конкурентными органами из-за того, что она не учи-

тывала трех уровней проводимых операций (покупатель, эмитент и платежная система; торговая компания, эквайер и платежная система) [Решение ..., 2007]. Наличие трехуровневого взаимодействия является свидетельством того, что платежные системы не предоставляют одну услугу покупателям и торговым компаниям, они помогают создать единую базу для оказания двух разных услуг разным группам потребителей. Антимонопольные органы придерживались позиции, что рынки услуг выпуска карт и услуг эквайринга являются взаимодополняющими по своей природе, однако фактически они представляют 1) услуги разного характера, 2) услуги для разных групп потребителей (выпуск карт для покупателей, эквайринг — для торговых сетей) [Решение ..., 2010]. Хотя спрос на одном рынке и опрос на другом рынке взаимосвязаны, поведение потребителей на этих рынках значительно различается. Следовательно, рынок услуг по выпуску карт и рынок услуг эквайринга должны рассматриваться отдельно друг от друга.

В некоторых случаях [Решение ..., 2005] в ходе анализа рынка выделялись не только рынки услуг эквайринга и услуг по выпуску платежных карт, но и, например, рынок услуг банковских переводов между эмитентами и эквайерами (рынок межбанковских услуг).

После проведения анализа потребительского спроса (и его реакции на увеличение комиссий для торговых компаний и держателей карт) на выделенных рынках было выявлено, что ни услуги по выпуску платежных карт, ни услуги эквайринга не могут быть замещены какими-либо подобными услугами для других способов платежа (наличных денег, чеков, кредитных переводов). Таким образом, данные услуги для разных видов платежей не могут быть частью одного и того же рынка.

В деле № COMP/29.373 [Решение..., 2001; Решение..., 2002] Комиссия явно не рассматривала рынки услуг эквайринга и выпуска платежных карт по отдельности. Однако в своем решении она четко обозна-

---

has a choice between several means of payment, such as cash, traveller's cheques, postal payment orders, credit cards, ATM cards and eurocheques).

чила, что виды платежей, отличные от платежей по банковским картам, должны быть исключены из состава анализируемого рынка, так как они не являются заменителями безналичных платежей по картам одновременно для обеих групп потребителей.

Например, все виды дистанционных платежей не являются заменителями для покупателей, так как они не могут осуществляться непосредственно у кассы торгового предприятия. Оплата чеками также, как правило, осуществляется дистанционно и редко используется при покупках товаров в торговых точках. К тому же их использование может быть сопряжено с определенными неудобствами для покупателей: чековая книжка может закончиться; при оплате обязательно нужно предъявлять гарантию оплаты или документ, удостоверяющий личность; заполнение чека приводит к потере времени покупателя. Наличные же средства не являются заменителями платежных карт как для торговых компаний, так и для покупателей. Для торговых компаний наличные деньги не могут быть заменителями банковских карт из-за разницы в условиях приема данных видов платежей. Наличные деньги являются средством платежа, которое торговые точки обязаны принимать, причем издержки наличных платежей для продавцов исключительно административные; при этом при приеме платежных карт розничные продавцы должны уплачивать комиссию эквайринга, т.е. нести более высокие расходы. К тому же отказ торговых компаний от приема банковских карт к оплате приведет к большим потерям их выручки, чем повышение ими цен на товары на величину изменения размера ставки комиссии эквайринга. Для покупателей наличные деньги не являются заменителями платежных карт, так как более удобно и менее опасно носить с собой платежную карту, особенно при совершении крупных покупок. Также наличные деньги сравнительно быстро заканчиваются, и их запас должен регулярно пополняться (например, посредством снятия наличных в банкомате).

Стоит отметить, что ни в одном из описанных выше дел антимонопольные органы не устанавливали более узких продуктовых границ на основе разных видов банковских карт (дебетовые и кредитные карты, карты для использования внутри страны и карты, действующие за границей). Однако в делах № COMP/29.373 и № COMP/39.398 Комиссия все же оставляла открытым вопрос о дальнейшем сужении продуктовых границ.

Дело № 79–6355-CIV-WMH [Решение ..., 1984], причиной которого являлась жалоба *NaBANCO на неправомерность межбанковской комиссии Visa USA Inc*, было первым [Lipsky, 2009], где объектом разбирательства являлась непосредственно данная комиссия (утверждалось, что установление такой комиссии со стороны платежной системы является примером незаконного фиксирования цен). Кроме того, оно является единственным примером из рассматриваемых разбирательств, в котором признавались широкие продуктовые границы анализируемого рынка. В границы данного рынка входили карты платежных систем Visa и MasterCard, корпоративные и локальные карты, дорожные и другие виды чеков, наличные деньги. Причинами для определения широких рыночных границ являлись результаты анализа перекрестной эластичности спроса покупателей и торговых компаний на использование банковских карт и услуг по их приему к оплате. При проведении исследования перекрестной эластичности спроса было выявлено, что обе группы потребителей рассматривали карты платежной системы Visa как эквивалент или близких заменитель других платежных средств.

Несмотря на то что иные средства платежа по отдельности не представляют собой близких заменителей для платежных карт, все они в совокупности могут предоставить один или несколько близких заменителей для них. Например, наличные деньги удобны для совершения небольших по сумме транзакций непосредственно у кассы торговой точки, тогда как чеки удобны для бо-

лее крупных транзакций, осуществляемых на расстоянии. В связи с тем, что карты Visa предоставляют своим держателям возможность кредитования, потенциально могло бы быть заявлено, что платежная система Visa конкурирует также на рынке кредитных продуктов (т. е. с кредитными объединениями, коммерческими банками и т. д.). Однако компания NaBANCO ни разу не упомянула о том, что Visa имеет рыночную власть на данном рынке и своими действиями ограничивает конкуренцию на нем. Поэтому суд не включал кредитные продукты в границы анализируемого рынка, за исключением некоторых: платежные карты MasterCard, предоставляющие те же услуги, что и карты Visa, локальные карты и т. д.

Такое определение продуктовых границ рынка может быть объяснено давностью дела и иной системой предпочтений покупателей и торговых компаний. Ввиду того, что в 1984 г. терминалы для приема банковских карт к оплате были значительно менее распространены в торговых точках, нежели в начале/середине 2000-х годов и в настоящее время, обе группы потребителей были менее подвержены воздействию сетевых эффектов использования банковских карт платежной системы Visa. Они рассматривали другие средства платежа как более привычные и поэтому более удобные.

В делах № 04 – 0344, № 04 – 1052, № 04–0514 и № 04–1055 (396 F. 3d 96 (2005)) и № СТ-2010–10, где анализ фокусировался по большей части на *правилах, устанавливаемых платежными системами для торговых компаний*, продуктовые границы рынка также были достаточно узкими. В первом случае [Решение ..., 2005] речь шла даже о более узких границах, чем в делах по вопросу межбанковских комиссий — рассматривались рынки услуг эквайринга не просто платежных карт, а дебетовых и кредитных продуктов платежных систем по отдельности. Данный вывод основывается на конкретных условиях соглашения, в соответствии с которыми платежные системы отказывались

от своего требования, чтобы торговые компании, принимающие кредитные карты Visa и MasterCard, также принимали их дебетовые карты (размер стоимости приема платежей по таким картам для торговых компаний оказался значительно выше размера для платежей по кредитным картам). Кроме того, платежные системы уплачивали пострадавшим торговым компаниям денежную компенсацию и снижали размер ставки комиссии за эквайринг для платежей по дебетовым картам приблизительно на треть.

По данным дела № СТ-2010–10 [Решение ..., 2013], при проведении анализа рассматривался рынок услуг сети кредитных карт (фактически рынок услуг платежных систем), предоставляемых банками-эквайерам. Однако спрос эквайеров на услуги платежных систем напрямую зависит от спроса на его услуги со стороны торговых компаний. Поэтому при определении границ рынка во внимание принималась также реакция торговых компаний на изменение комиссии, уплачиваемой банками-эквайерами в пользу платежных систем.

Что касается расследования [Решение ..., 2001] по вопросу *установления Visa и MasterCard для банков-участников их сети правил*, ограничивающих деятельность других платежных систем, то в нем отдельно рассматривались рынок универсальных платежных карт и рынок услуг системы универсальных платежных карт (фактически рынок услуг платежной системы). При этом рассматривались непосредственно универсальные кредитные карты, так как они не могут быть заменены другими типами карт, например, локальными картами, которые принимаются только в определенном магазине или сети магазинов, или дебетовыми картами (как онлайн, требующими ввода ПИН-кода, так и офлайн) из-за отсутствия у них функции кредитования и из-за того, что их принимают в ограниченном числе торговых компаний (вторая причина не относится к офлайн картам).

В рамках данного расследования окружной суд выявил, что спрос покупателей

на универсальные кредитные карты не зависит от стоимости их обслуживания, так как при ее повышении недостаточно большое количество покупателей откажутся от использования данных карт. Такое поведение объясняют тем, что слишком малое число держателей карт могут заметить и фактически замечают увеличение стоимости обслуживания карт, как за счет увеличения ставки комиссии за эквайринг, так и за счет роста величины ежегодной комиссии за обслуживание (разумеется, в случае, когда она существует для конкретного вида карт), уплачиваемой эмитенту. Спрос торговых сетей на услуги по приему платежей универсальными картами Visa и MasterCard напрямую зависит от спроса покупателей на использование таких карт. Многие торговые компании, даже компании с низкой маржой, уверены, что они будут принимать эти карты даже в случае существенного повышения стоимости обслуживания безналичных платежей по ним, так как в противном случае объемы их продаж значительно уменьшатся.

Кроме того, при установлении размера межбанковской комиссии платежные системы Visa и MasterCard ориентируются в первую очередь на показатели друг друга, после чего обращают внимание на показатели других крупных платежных систем. Иными словами, величины их комиссий фактически зависят от комиссий в таких же платежных системах, а не от показателей других видов платежей. К тому же в документах самих платежных систем были обнаружены свидетельства их принятия позиции отдельного рынка универсальных кредитных карт. К примеру, в исследовании Visa, проведенном после выпуска нового продукта класса премиум, относящегося к универсальным кредитным картам, платежная система не отмечала возможность замещения других видов платежей данным продуктом. Visa рассчитывала рыночную долю, которую займет данный продукт, только на основе рыночных показателей всех сетей универсальных кредитных карт, не принимая во внима-

ние доли платежей, совершаемых посредством наличных денег, дебетовых карт, чеков или локальных карт.

Наконец, несмотря на то что в известном смысле наличные деньги, чеки и локальные карты, конечно, вытесняют универсальные кредитные карты с рынка платежей, рынок универсальных карт все же представляет собой отдельный более узкий рынок, так как иные виды платежей не могут влиять на конкуренцию платежных систем на рынке универсальных кредитных карт.

Вторым анализируемым рынком в данном деле является рынок услуг платежных систем универсальных кредитных карт (услуги по предоставлению инфраструктуры и механизма для процессинга безналичных платежей универсальными картами) из-за того, что торговые компании демонстрируют слабую чувствительность спроса на данные услуги к их стоимости (т.е. фактически к размеру ставки комиссии за эквайринг), и платежные системы оказывают услуги, которые не могут быть ничем заменены. Прием универсальных карт к оплате также фактически контролируется на уровне платежной системы. Если платежная система увеличит комиссию, которую должен уплачивать эквайер, эквайеры вряд ли откажутся от услуг платежных систем, так как они не смогут оказывать эти услуги самостоятельно, а торговые компании не заинтересованы в отказе от приема к оплате банковских карт. Таким образом, рынок услуг платежных систем универсальных кредитных карт представляет собой отдельный продуктовый рынок.

По итогам рассмотрения международно-го опыта можно отметить, что подход к определению продуктовых границ анализируемого рынка может быть подвержен влиянию как времени, когда рассматривается дело (случай дела между NaBANCO и Visa USA Inc.), так и характера обвинения, рассматриваемого в данном деле. Так, в делах, основанных на жалобах торговых компаний относительно межбанковской комиссии, как правило, рассматривается рынок эквайрин-

га платежных карт, тогда как в разбирательствах на основе жалоб об установлении платежными системами антиконкурентных правил для торговых компаний границы рынка являются еще более узкими — выделяют отдельные виды платежных карт. Таким образом, выделение границ рынка зависит от степени проникновения платежных систем (выше степень проникновения — ниже замещаемость — уже границы рынка). Выделение границ рынка зависит от типа нарушения. Если речь идет об исключении с рынка других участников, то не обязательно подробно выделять связанные рынки. Напротив, в делах, где предметом нарушения является уровень межбанковской комиссии (*intercharge*), границы рынка выделяются подробнее.

## Заключение

Бизнес-практики на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами более сложны, чем на рынках с односторонними эффектами. Многопродуктовость дополняется взаимозависимостью спросов. Одна или обе стороны рынка могут извлечь выгоду, когда есть стандартная технология или соглашение, которое позволяет им использовать продукты других поставщиков (в данном случае — платформ). Фирмы на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами обладают противоречивыми стимулами к получению прибыли, препятствуя стандартизации, чтобы увеличить свою рыночную власть. American Express и Visa, являясь членами Global Platform, международной организации, которая устанавливает стандарты на технологию карты со встроенной микросхемой (*smart card*), используют стандарты Global Platform в попытках разработать свою технологию *smart card*. К тому же иногда фирмы на рынках с двухсторонними сетевыми эффектами применяют действия по координации своих клиентов, поставщиков и др. Ассоциации платежных карт оказывают влияние на торговые сети и устанавли-

вают правила, которые влияют на структуру ценообразования.

Обоснованная квалификация поведения участников рынка с двухсторонними сетевыми эффектами возможна только на основе анализа взаимодействия платформы с обеими сторонами, а также взаимодействия сторон друг с другом. Это относится как к оценке структуры рынка, так и к оценке поведения продавцов, в первую очередь — назначаемых ими цен.

При проведении анализа таких рынков необходимо принимать во внимание не только специфику сетевых эффектов, но также и характер предъявляемых обвинений. Так, возможность устанавливать правила, ограничивающие деятельность иных платежных систем, позволяет таким крупным платежным системам, как Visa и MasterCard, впоследствии назначать более высокие уровни межбанковской комиссии и, соответственно, ставки комиссии за эквайринг. Таким образом, инструментарий, используемый антимонопольными органами, должен быть достаточным и вполне гибким.

Помимо выявления особенностей рынка услуг платежных систем, проведенный анализ позволяет сделать вывод о способе применения в антимонопольной политике универсальных правил, аналогичных тем, которые зафиксированы в Порядке-220. При том, что фундаментально содержащиеся в этом документе правила отражают влияющие на конкуренцию факторы вполне адекватно, на рынках с особой структурой экономический анализ может выходить далеко за рамки предусмотренной Порядком-220 строгой последовательности и требовать применения более широкого набора инструментов.

## Список литературы

1. Visa и MasterCard вызовут на допрос. ФАС России. 13.05.1011. URL [http://www.fas.gov.ru/fas-inpress/fas-in-press\\_32241.html](http://www.fas.gov.ru/fas-inpress/fas-in-press_32241.html).
2. Visa разошлет по банкам типовые письма счастья // Коммерсантъ. 19.04.2005. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/571224>.

3. Издержки торговых компаний по поддержанию систем наличных и безналичных платежей» / отв. ред. серии В. В. Радаев; НИУ-ВШЭ, Лаборатория экономико-социологических исследований, выпуск 2012.11. (Аналитика ЛЭСИ. Вып. 11).
4. Магазины с 1 января будут штрафовать за отказ принимать карты // Известия. 26.05.2014. URL: <http://izvestia.ru/news/571338>.
5. Нобелевскую премию по экономике получил Жан Тироль // РБК. 13.10.2014. URL: <http://top.rbc.ru/economics/13/10/2014/543bb303cbb20f2e9f167cba>.
6. Региональные операторы связи пожаловались в ФАС на высокие комиссии платежных систем // РБК daily. 20.09.2011. URL: <http://rbcdaily.ru/media/562949981524483>.
7. Решение канадского Трибунала по конкуренции от 23 июля 2013 г. по делу № СТ-2010–10 (рег. № 0337). URL: <https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Uploads/CanadaSwipeFeeDecision.pdf>.
8. Решение Европейской Комиссии от 19 декабря 2007 г. по делам № COMP/34.579 MasterCard, № COMP/36.518 EuroCommerce и № COMP/38.580 Commercial Cards. URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec\\_docs/34579/34579\\_1889\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/34579/34579_1889_2.pdf).
9. Решение Европейской Комиссии от 9 августа 2001 г. по делу № COMP/29.373 Visa International. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX: 32001D0782&from=EN>.
10. Решение Европейской Комиссии от 24 июля 2002 г. по делу № COMP/29.373 Visa International-Multilateral Interchange Fee. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX: 32002D0914&from=EN>.
11. Решение Европейской Комиссии от 8 декабря 2010 г. по делу № COMP/39.398 Visa MIF. URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec\\_docs/39398/39398\\_6183\\_6.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/39398/39398_6183_6.pdf).
12. Решение Европейской Комиссии от 26 февраля 2014 г. по делу № COMP/39.398 Visa MIF. URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec\\_docs/39398/39398\\_9728\\_3.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/39398/39398_9728_3.pdf).
13. Решение Комиссии по справедливой торговле Соединенного Королевства № CA98/05/05 от 6 сентября 2005 г. по анализу дела № CP/0090/00/S.
14. Решение окружного суда от 4 января 2005 г. по делам № 04–0344, № 04–1052, № 04–0514 и № 04–1055 (396 F. 3d 96 (2005)). URL: [http://www.leagle.com/decision/2005492396F3d96\\_1485.xml/WAL-MART%20STORES,%20INC.%20v.%20VISA%20U.S.A.,%20INC](http://www.leagle.com/decision/2005492396F3d96_1485.xml/WAL-MART%20STORES,%20INC.%20v.%20VISA%20U.S.A.,%20INC).
15. Решение федерального окружного суда по делу 2001 года 163 F. Supp. 2d 322 (S. D. N. Y. 2001). URL: <http://www.justice.gov/atr/cases/f9800/9857.pdf>.
16. Решение федерального окружного суда от 20 сентября 1984 г. по делу № 79–6355-CIV-WMH (596 F. Supp. 1231 (1984)). URL: <http://law.justia.com/cases/federal/district-courts/FSupp/596/1231/1676672/>.
17. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики. // Российский журнал менеджмента. 2013. 11 (4). С. 57–78.
18. Lipsky Jr. A. B. 2009. Improving Competitive Analysis. George Mason Law Review 16, pp. 805–825.
19. Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided Markets: A Progress Report, The RAND Journal of Economics, vol. 37, no. 3 (Autumn, 2006).

## References

1. Visa i MasterCard вызовут на допрос. FAS России. URL: [http://www.fas.gov.ru/fas-in-press/fas-in-press\\_32241.html](http://www.fas.gov.ru/fas-in-press/fas-in-press_32241.html).
2. Visa razoshlet po bankam tipovye pis'ma schast'ja. Kommersant#, 19.04.2005. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/571224>.
3. Izderzhki torgovyh kompanij po podderzhaniju sistem nalichnyh i beznalichnyh platezhej». отв. ред. серии В. В. Радаев; НИУ-ВШЭ, Лаборатория экономико-социологических исследований, выпуск 2012.11. (Аналитика ЛЭСИ. Вып. 11).
4. Магазины с 1 января будут штрафовать за отказ принимать карты. Известия, 26.05.2014. URL: <http://izvestia.ru/news/571338>.
5. Nobelevskuju premiju po jekonomike poluchil Zhan Tirol'. RBK, 13.10.2014. URL: <http://top.rbc.ru/economics/13/10/2014/543bb303cbb20f2e9f167cba>.
6. Regional'nye operatory svjazi pozhalovali' v FAS na vysokie komissii platezhnyh system. RBKdaily, 20.09.2011. URL: <http://rbcdaily.ru/media/562949981524483>.

7. Reshenie kanadskogo Tribunala po konkurencii ot 23 ijulja 2013 g. po delu № CT-2010–10 (reg. № 0337). URL: <https://www.competitionpolicyinternational.com/assets/Uploads/CanadaSwipeFee-Decision.pdf>.
8. Reshenie Evropejskoj Komissii ot 19 dekabrja 2007 g. po delam № COMP/34.579 MasterCard, № COMP/36.518 EuroCommerce i № COMP/38.580 Commercial Cards. URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec\\_docs/34579/34579\\_1889\\_2.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/34579/34579_1889_2.pdf).
9. Reshenie Evropejskoj Komissii ot 9 avgusta 2001 g. po delu № COMP/29.373 Visa International. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001D0782&from=EN>.
10. Reshenie Evropejskoj Komissii ot 24 ijulja 2002 g. po delu № COMP/29.373 Visa International-Multilateral Interchange Fee. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002D0914&from=EN>.
11. Reshenie Evropejskoj Komissii ot 8 dekabrja 2010 g. po delu № COMP/39.398 Visa MIF. URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec\\_docs/39398/39398\\_6183\\_6.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/39398/39398_6183_6.pdf).
12. Reshenie Evropejskoj Komissii ot 26 fevralja 2014 g. po delu № COMP/39.398 Visa MIF. URL: [http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec\\_docs/39398/39398\\_9728\\_3.pdf](http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/39398/39398_9728_3.pdf).
13. Reshenie Komissii po spravedljivoj trgovle Soedinennogo Korolevstva № SA98/05/05 ot 6 sentjabrja 2005 g. po analizu dela № SR/0090/00/S.
14. Reshenie okružnogo suda ot 4 janvarja 2005 g. po delam № 04–0344, № 04–1052, № 04–0514 i № 04–1055 (396 F. 3d 96 (2005)). URL: [http://www.leagle.com/decision/2005492396F3d96\\_1485.xml/WAL-MART%20STORES, %20INC. %20v. %20VISA%20U. S. A.,%20INC](http://www.leagle.com/decision/2005492396F3d96_1485.xml/WAL-MART%20STORES,%20INC.%20v.%20VISA%20U.S.A.,%20INC).
15. Reshenie federal'nogo okružnogo suda po delu 2001 goda 163 F. Supp. 2d 322 (S. D. N. Y. 2001). URL: <http://www.justice.gov/atr/cases/f9800/9857.pdf>.
16. Reshenie federal'nogo okružnogo suda ot 20 sentjabrja 1984 g. po delu № 79–6355-CIV-WMH (596 F. Supp. 1231 (1984)). URL: <http://law.justia.com/cases/federal/district-courts/FSupp/596/1231/1676672/>.
17. Jablonskij S. A. Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podhody, koncepcii i praktiki. 2013. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 11 (4), pp. 57–78.
18. Lipsky Jr. A. B. 2009. Improving Competitive Analysis. *George Mason Law Review*, 16, pp. 805–825.
19. Rochet J.-C, Tirole J. Two-sided Markets: A Progress Report, *The RAND Journal of Economics*, vol. 37, no. 3 (Autumn, 2006).

---

*G. Yusupova, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, [GYusupova@hse.ru](mailto:GYusupova@hse.ru)*

*K. Sukhorukova, Institute for Industrial and Market Studies, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, [ksenia.sukhorukova@gmail.com](mailto:ksenia.sukhorukova@gmail.com)*

## Market boundaries and competition peculiarities in the markets of Visa and Master Card services: the lessons of antitrust law application

The uniform approach to identify the markets like market of payment systems' services (two-sided markets with network effects) has not been presented yet in the modern economic and law literature. There is also no unique answer to the basic question — how the boundaries of such a market should be identified. This paper describes the features of two-sided markets with network effects, presents a review of cases of foreign antitrust authorities against payment systems, and also the characteristics of market identification in these cases.

The performed analysis allowed drawing a conclusion on the application of the universal rules, similar to those described in The Procedure of competitive situation analysis in the product markets, in the antitrust policy. The procedure of economic analysis in the markets with the special structures can go far beyond the strict rules described in this Procedure and can require using of more instruments.

**Keywords:** payment systems, two-sided markets, network effects, acquiring commission, interchange, economic analysis of antitrust investigation.

*Ковалёв А. В., советник отдела предпринимательства, услуг и инвестиций Департамента развития предпринимательской деятельности Евразийской экономической комиссии, Москва, kovalev\_alexandr@list.ru*

## Услуги по хранению задержанных транспортных средств как сфера обращения товара. Применение мер антимонопольного реагирования

В статье исследованы подходы судебных органов Российской Федерации к рассмотрению вопросов деятельности штрафных стоянок при оказании услуг по хранению задержанных транспортных средств и определению таких услуг в качестве товарного рынка для целей применения мер антимонопольного реагирования. Проведен анализ правоприменительной практики антимонопольных органов Российской Федерации по выявлению и пресечению злоупотребления штрафными стоянками своим исключительным положением на товарном рынке, и на основании данной практики раскрыты подходы к определению продуктовых границ, необходимых для установления наличия доминирующего положения. Автором предложен подход по определению таких границ в целях выработки его единообразного применения при возбуждении и рассмотрении антимонопольными органами дел о нарушении антимонопольного законодательства. Приведены примеры злоупотреблений штрафными стоянками своим положением при помещении на них задержанных транспортных средств и возможных последствиях для водителей при таком злоупотреблении. Автором также высказано предположение о возможном наличии нескольких штрафных стоянок в пределах одного муниципального образования и праве водителя на выбор штрафной стоянки при помещении его задержанного транспортного средства на хранение.

**Ключевые слова:** услуги штрафных стоянок по хранению задержанных транспортных средств, водитель транспортного средства — «покупатель (потребитель) поневоле», товарный рынок, злоупотребление штрафными стоянками доминирующим положением.

### Введение

Многие водители сталкивались с ситуацией, когда их транспортное средство помещалось на штрафную стоянку. Не ошибусь, если предположу, что наиболее запоминающимся фактом при возврате задержанного транспортного средства является сумма услуг штрафной стоянки за его хранение.

Получая квитанцию об оплате, водитель может удивиться предъявленной сумме не меньше, чем при получении квитанции об оплате коммунальных услуг. Возникает

вопрос, а обоснованно ли рассчитана сумма за оплату таких услуг и нет ли злоупотребления со стороны штрафной стоянки?

Казалось бы, все предельно просто — если штрафная стоянка злоупотребляет своим положением, то в отношении нее можно применить меры антимонопольного реагирования, в частности при нарушении штрафной стоянкой установленного порядка ценообразования.

В то же время есть мнение, что услуги штрафных стоянок не являются товаром в понятиях антимонопольного законодательства, поскольку водитель в рассматри-

ваемом случае добровольно не приобретает услугу, ему она «навязывается», а следовательно, нет и товарного рынка, в связи с чем отсутствуют правовые основания для применения мер антимонопольного реагирования.

### **Услуги по хранению задержанных транспортных средств как сфера обращения товара**

В определении Кассационной коллегии Верховного Суда Российской Федерации (далее — ВС РФ) от 25 июля 2006 г. № КАС06–260 было отмечено, что помещение транспортного средства на штрафную стоянку и его хранение не названы в числе мер обеспечения производства по делу об административном правонарушении, данные действия осуществляются после применения таких мер на основании части 5 ст. 27.13 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях. Отношения, связанные с помещением транспортного средства на стоянку и его хранением, возникают на основании названной нормы закона, но находятся вне сферы действия административного законодательства.

В силу ст. 906 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее — ГК РФ) на них распространяются правила главы 47 ГК РФ, регулирующие обязательства хранения, ответственность за их неисполнение. Поклажедателем в данном случае является не должностное лицо ГИБДД, которое в целях обеспечения безопасного и бесперебойного движения транспортных средств устранило правонарушение, а лицо, вещь которого помещена на хранение в силу закона, а именно: водитель (владелец, представитель владельца), независимо от вида его права на транспортное средство, переданное на хранение.

Таким образом, Кассационная коллегия ВС РФ определила не только наличие взаимоотношений между штрафными стоянками (продавцами) и водителями задержанных транспортных средств (покупателями),

но и сформировала предпосылки для дальнейшего рассмотрения системы этих взаимоотношений в плоскости рыночных отношений.

В последующем Федеральным Арбитражным Судом Уральского округа в постановлении от 22 мая 2012 г. № Ф09-2514/12 по делу № А07-10681/2011 было отмечено, что при помещении задержанного транспортного средства на стоянку и его хранении возникают обязательства хранения в силу закона, на которые в соответствии со ст. 906 ГК РФ распространяются правила главы 47 данного Кодекса. В соответствии со ст. 896–898 ГК РФ поклажедатель обязан выплатить хранителю вознаграждение за хранение вещи, а также возместить ему расходы на ее хранение.

Кроме того, в рамках данного дела судом был поддержан вывод о гражданско-правовой природе отношений по хранению задержанного транспортного средства на штрафной стоянке и о необходимости соблюдения требований антимонопольного законодательства к указанным отношениям.

Теперь обратимся к судебному акту арбитражного суда, рассмотревшего дело с участием лица, оказывавшего услуги по помещению и хранению задержанных транспортных средств.

Арбитражным судом Республики Хакасия рассматривалось дело № А74-905/2007 по исковому заявлению прокурора Республики Хакасия к УВД по г. Абакану к индивидуальному предпринимателю (далее — ИП) о признании недействительным договора о взаимодействии должностных лиц органов внутренних дел Российской Федерации с лицами, ответственными за хранение транспортных средств на специализированной стоянке и их выдачу, заключенного между указанными лицами без проведения конкурсных процедур.

Как следует из судебного акта, прокурор считал, что оспариваемый договор не соответствует ст. 16 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите

конкуренции» (далее — Закон № 135-ФЗ). Поскольку ИП1, осуществляя деятельность на основании оспариваемого договора, получает прибыль, заключение договора без уведомления неопределенного круга лиц ограничивает конкуренцию на товарном рынке данных услуг, поэтому договор может быть заключен только на условиях конкурса.

Судом установлено, что при отсутствии в законе ограничений права на оказание платных услуг по транспортировке и хранению задержанных транспортных средств товарный рынок данных услуг, специфических в силу элемента принудительности и отличающихся от рынка услуг платных стоянок, признается равнодоступным для любых его участников.

Управление внутренних дел по г. Абакану не обеспечило соблюдение данного принципа при заключении договора с ИП1, нарушив тем самым Закон № 135-ФЗ.

В рассматриваемом случае речь идет о товарном рынке услуг штрафных стоянок по хранению задержанных транспортных средств.

Являясь ИП1, данный хозяйствующий субъект осуществляет деятельность с целью извлечения прибыли, поэтому оказываемые им услуги по хранению задержанных транспортных средств, несмотря на то, что они оказываются принудительно без заключения договора с владельцами (пользователями) транспортных средств и оплачиваются по регулируемым ценам, носят коммерческий характер.

По результатам рассмотрения дела суд удовлетворил иск прокурора, договор признан недействительным.

В последующем позицию Арбитражного суда Республики Хакасия также поддержали апелляционная и кассационная инстанции.

Высший Арбитражный Суд Российской Федерации отказал Управлению внутренних дел по г. Абакану в передаче дела № А74-905/2007 в президиум Высшего Арбитраж-

ного Суда Российской Федерации для пересмотра в порядке надзора судебных актов первой, апелляционной и кассационной инстанций.

Значимость приведенного судебного акта для целей установления взаимоотношений между штрафной стоянкой и водителем задержанного транспортного средства заключается в том, что судом сформирована позиция о наличии товарного рынка услуг по хранению задержанных транспортных средств на основании коммерческого характера услуг по хранению задержанных транспортных средств, оказываемых продавцом покупателю.

Большое значение имеет также тот факт, что судом установлено привлечение ИП различных лиц для оказания услуг автоэвакуатора. Однако услуги по перемещению в рамках рассмотренного судебного разбирательства не определены сферой обращения товара (товарным рынком) ввиду их некоммерческого характера, поскольку до 1 июля 2012 г. в соответствии с законодательством Российской Федерации плата за перемещение транспортного средства не взималась.

Учитывая, что с 1 июля 2012 г. плата взимается как за хранение задержанного транспортного средства, так и за его перемещение, т. е. данные услуги носят коммерческий характер, а также принимая во внимание положения указанных судебных актов, можно констатировать, что в настоящее время услуги по перемещению и хранению задержанных транспортных средств представляют собой товар, с одной отличительной особенностью — владелец транспортного средства обязан «приобрести» соответствующие услуги в силу предписаний закона.

При этом не водитель задержанного транспортного средства определяет лицо, которым оказываются соответствующие услуги, и в такой ситуации водителя транспортного средства можно назвать «покупателем (потребителем) поневоле».

Позиция о наличии товарного рынка услуг по хранению задержанных транспортных средств также нашла свое отражение в постановлениях Федерального Арбитражного Суда Восточно-Сибирского округа от 16 апреля 2009 г. № А33-8049/08-Ф02-1348/09, Федерального Арбитражного Суда Западно-Сибирского округа от 7 декабря 2011 г. по делу № А81-842/2011, Федерального Арбитражного Суда Уральского округа от 22 мая 2012 г. № Ф09-2514/12.

Учитывая изложенное, услуги по перемещению и хранению задержанных транспортных средств можно считать сферой обращения товара, а действия (бездействия) штрафных стоянок надлежит рассматривать через призму антимонопольного законодательства.

### **Практика пресечения антимонопольными органами злоупотреблений штрафных стоянок**

В настоящее время уже формируется практика антимонопольных органов по пресечению нарушений антимонопольного законодательства штрафными стоянками.

Одним из наиболее распространенных видов нарушения штрафстоянками антимонопольного законодательства является злоупотребление доминирующим положением. Приведем несколько примеров.

**Пример 1.** Комиссия УФАС по Республике Алтай по рассмотрению дела о нарушении антимонопольного законодательства (далее — Комиссия УФАС по РА) рассмотрела дело по признакам нарушения индивидуальным предпринимателем, осуществляющим перемещение и хранение задержанных транспортных средств (далее — Предприниматель), установленного нормативными правовыми актами порядка ценообразования.

В ходе рассмотрения дела Комиссией УФАС по РА было установлено:

Плата за хранение задержанного транспортного средства взимается в размере, установленном органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации. В этой связи Комитетом по тарифам

Республики Алтай были утверждены для Предпринимателя тарифы на оказание услуг по хранению задержанных транспортных средств, в частности для транспортного средства категории «В» массой до 3,5 т — 25,80 руб./ч, за сутки в таком случае —  $25,80 \times 24 = 619,20$  руб.

Предприниматель предъявил оплату за услуги хранения задержанного транспортного средства за 10 суток в размере 650 руб. за сутки либо 27,08 руб./ч.

Следовательно, Предприниматель, взимая плату в размере 650 руб. за сутки, получал дополнительный доход в сумме 308 руб. ( $650 - 619,2 \times 10$ ) за каждые сутки.

Таким образом, самостоятельное установление размера платы за услуги специализированной стоянки является незаконным и, как следствие, не может применяться Предпринимателем при предъявлении счетов к оплате лицам, чьи транспортные средства находятся на специализированной стоянке (штрафстоянке).

По результатам рассмотрения дела Комиссия УФАС по РА приняла решение о признании Предпринимателя нарушившим часть 1 ст. 10 Закона № 135-ФЗ и предписала прекратить Предпринимателю нарушение антимонопольного законодательства путем прекращения применения неутвержденного Комитетом по тарифам Республики Алтай тарифа при оказании услуг специализированной стоянки.

Порядок взимания платы за неполный час хранения предметом рассмотрения антимонопольного органа не был.

**Пример 2.** Комиссия УФАС по Брянской области по рассмотрению дела о нарушении антимонопольного законодательства (далее — Комиссия УФАС по БО) рассмотрела дело по признакам нарушения индивидуальным предпринимателем, осуществляющим хранение задержанных транспортных средств (далее — ИП2), установленного нормативными правовыми актами порядка ценообразования.

В ходе рассмотрения дела Комиссией УФА по БО было установлено:

Плата за хранение транспортного средства на штрафной стоянке свыше одних суток<sup>1</sup> была рассчитана из общего времени хранения транспортного средства — 17 ч, включая время с момента задержания и до помещения на хранение.

Постановлением администрации Брянской области плата за хранение транспортного средства для категории «В» и «D» массой до 3,5 т была установ-

<sup>1</sup> На момент рассмотрения дела законодательством Российской Федерации было предусмотрено, что плата за первые сутки хранения не взимается.

лена в размере 27 руб. за каждый полный час его нахождения на штрафной стоянке.

За хранение транспортного средства на штрафной стоянке с водителя задержанного транспортного средства была взыскана сумма в размере 459 руб. (17 ч × 27 руб.).

Вместе с тем срок хранения транспортного средства исчисляется в часах с момента его непосредственного помещения на штрафную стоянку.

Следовательно, фактически срок хранения задержанного транспортного средства на штрафной стоянке должен был рассчитываться с момента помещения на стоянку, что в итоге составило бы срок хранения 14 ч на сумму 378 руб. (14 ч × 27 руб.).

Таким образом, ИП2 производил расчеты за хранение транспортных средств на специализированной стоянке с нарушением порядка расчета срока хранения транспортного средства.

По результатам рассмотрения дела Комиссия УФАС по БО приняла решение о признании ИП2 нарушившим часть 1 ст. 10 Закона № 135-ФЗ.

Порядок взимания платы за неполный час хранения предметом рассмотрения антимонопольного органа не был.

Злоупотребление доминирующим положением, как правило, направлено на извлечение какого-либо материального блага лицом, злоупотребляющим своим доминирующим положением, — в данном случае получение дополнительного дохода.

К злоупотреблению доминирующим положением можно также отнести и создание препятствий по возврату водителю задержанного транспортного средства, т.е. «затягивание» времени по возврату, что, в свою очередь, приводит к увеличению расходов для водителя и увеличению дохода для штрафстоянки за услуги по хранению.

Отдельно остановлюсь на определении доли хозяйствующего субъекта на товарном рынке антимонопольным органом.

Антимонопольному органу для квалификации действий (бездействия) хозяйствующего субъекта как злоупотребление доминирующим положением, в частности, требуется проведение анализа состояния конкурентной среды на товарном рынке с целью определения положения хозяйствующего субъекта на рынке, а именно установление наличия доминирующе-

го положения, т.е. фактически речь идет об определении доли хозяйствующего субъекта.

*Так, в решении по делу, рассмотренному Комиссией УФАС по РА, было установлено следующее:*

*«Географические границы товарного рынка услуг специализированной стоянки определены административными границами МО «Майминский район».*

*Географические границы рынка обусловлены тем обстоятельством, что импорт и экспорт услуг специализированной стоянки из других муниципальных образований не осуществляется, рынок закрытый по причине привязки задержанного автотранспорта к месту задержания, то есть территории МО «Майминский район».*

*Предприниматель является единственным продавцом по предоставлению услуг специализированной стоянки на территории МО «Майминский район» по договору взаимодействия с МВД по Республике Алтай, занимает доминирующее положение и соответственно его доля на данном рынке составляет 100%».*

Из данного примера видно, что на территории муниципального образования деятельность по хранению задержанных транспортных средств осуществлял один-единственный хозяйствующий субъект. В такой ситуации определение доли не составит сложности и не приведет к возникновению дополнительных вопросов.

Однако какой подход применять при установлении доли на рынке и определению доминирующего положения, когда деятельность по хранению задержанных транспортных средств в границах одного муниципального образования осуществляют два и более хозяйствующих субъектов? Будет ли их доля рассчитываться от общего объема задержанных транспортных средств в муниципальном образовании и помещенных на хранение на штрафстоянки или доля для каждой штрафстоянки априори будет равна 100%?

До настоящего времени единообразного подхода к расчету доли на рынке услуг по хранению задержанных транспортных средств не выработано.

В то же время следует принять во внимание, что водитель транспортного средства в силу принудительного характера помещения транспортного средства на штрафстоянку не вправе пользоваться транспортным средством до выполнения всех необходимых требований и обязательств, связанных с возвратом транспортного средства, в том числе оплаты услуг по перемещению и хранению транспортного средства.

Следовательно, задержанное транспортное средство с момента помещения его на штрафную стоянку не только не может эксплуатироваться водителем, но также и не может быть перемещено на другую стоянку.

Таким образом, в силу принудительного характера лица, осуществляющего услуги по хранению задержанных транспортных средств, может злоупотреблять своим положением на рынке в сложившейся ситуации вне зависимости от количества хранимых задержанных транспортных средств — одного или нескольких.

В этой связи справедливо географическими границами рынка услуг по хранению задержанных транспортных средств, вне зависимости от количества помещенных на хранение задержанных транспортных средств, считать границы территории деятельности каждой штрафной стоянки в муниципальном образовании, а долю каждой штрафной стоянки, осуществляющей деятельность в соответствующих границах специально отведенного охраняемого места, соответственно равной 100%.

**Пример 3.** Комиссия УФАС по Вологодской области по рассмотрению дела о нарушении антимонопольного законодательства (далее — Комиссия УФАС по ВО) рассмотрела дело по признакам нарушения администрацией г. Вологды, Департаментом городского хозяйства администрации г. Вологды, индивидуальным предпринимателем, осуществ-

ляющим деятельность по перемещению и хранению задержанных транспортных средств (далее — ИПЗ), и индивидуальным предпринимателем, предоставившим ИПЗ земельный участок для стоянки транспортных средств (далее — ИП4), антимонопольного законодательства.

В ходе рассмотрения дела Комиссией УФАС по ВО было установлено следующее:

Постановлением администрации г. Вологды от 15 июня 2012 г. ИПЗ установлен тариф на хранение задержанных транспортных средств в следующих размерах:

- для категории «А» — 280 руб./ч,
- для категории «В» и «Д» массой до 3,5 т — 565 руб./ч,
- для категории «С», «Е» и «Д» массой более 3,5 т — 1130 руб./ч, негабаритные транспортные средства 1690 руб./ч.

Постановлением администрации г. Вологды от 18 июня 2012 г. ИПЗ установлен тариф на перемещение задержанных транспортных средств в размере 2700 руб. с одного транспортного средства.

До принятия указанных постановлений действовал тариф на хранение задержанных транспортных средств, установленный постановлением администрации г. Вологды от 7 сентября 2011 г., в следующих размерах:

- для категории «А» — 100 руб./ч,
- для категории «В» и «Д» массой до 3,5 т — 200 руб./ч,
- для категории «С», «Е» и «Д» массой более 3,5 т — 400 руб./ч, негабаритные транспортные средства 600 руб./ч. Перемещение задержанного транспортного средства на специализированную стоянку оплате не подлежало.

Таким образом, с 8 июля 2012 г. тариф на хранение задержанных транспортных средств вырос более чем в 2,5 раза.

Утверждение новых тарифов привело к тому, что владелец транспортного средства, по объективным причинам не имеющий возможности его забрать (например, по причине нахождения в больнице), фактически лишился принадлежащего ему транспортного средства из-за чрезвычайно большой и непосильной для большинства населения суммы счета, предлагаемого к оплате за хранение его задержанного транспортного средства на специализированной стоянке.

Подобный случай произошел с заявителем по данному делу, который лишился возможности пользоваться принадлежащим ему автомобилем. Заявитель в декабре 2012 г. попал в ДТП на территории Вологодского района, после которого был госпитализирован, а его автомобиль направлен на хранение на специализированную стоянку, где за несколько дней хранения (в сутки 13 560 руб. =

565 руб. × 24 ч), пока он находился в стационаре, ИПЗ был выставлен счет, который заявитель не мог оплатить единовременно из-за отсутствия необходимой суммы денежных средств. При этом гипотетическая возможность получения кредита не решала ситуацию, поскольку для получения кредита необходимо, по крайней мере, несколько дней, а учитывая стоимость суток хранения 13560 руб., стоимость «выкупа автомобиля» возрастает в несколько раз.

Как следует из решения антимонопольного органа, тарифы на хранение задержанных транспортных средств в г. Вологде, установленные постановлением администрации г. Вологды от 15 июля 2012 г., являются самыми высокими в Российской Федерации.

Рассмотрение материалов и подготовку проектов постановлений администрации г. Вологды об установлении подлежащих государственному регулированию цен (тарифов), в том числе тарифа на хранение и транспортировку задержанных транспортных средств, осуществлял Департамент городского хозяйства администрации г. Вологды (далее — ДГХ).

Таким образом, рассмотрение заявления ИПЗ, представленных им материалов, а в последующем и подготовку проектов постановлений администрации г. Вологды от 15 июня 2012 г., от 18 июля 2012 г., которыми были установлены тарифы на хранение и транспортировку задержанных транспортных средств, осуществлял ДГХ.

ДГХ не проверил экономическую обоснованность предлагаемых ИПЗ тарифов как на хранение задержанных транспортных средств, так и на их транспортировку, что привело к установлению администрацией г. Вологды завышенных тарифов на хранение и перемещение задержанных транспортных средств.

Так, ИПЗ указал в своих расходах, в частности:

- аренда земельного участка у ИП4 (площадь 14934,78 кв. м).

Комиссией по ВО было установлено, что фактически используемая площадь земельного участка, арендуемого ИПЗ у ИП4, значительно меньше (почти в два раза) заявленной в расходах и составляет менее 8000 кв. м;

- оказание услуг по уборке территории (механизированная), а также погрузке и выгрузке снега.

Комиссией УФАС по ВО также было установлено, что от снега ИП4 очищалась площадь штрафной стоянки более чем в три раза меньше заявленной в расходах.

При этом, несмотря на то, что уборка снега носит сезонный характер, в учет расходов была взята полная сумма расходов на уборку, как если бы снег убирался круглогодично. В то же время ИП4

другим лицам аналогичные услуги оказывал значительно дешевле.

Кроме того, в структуру тарифа на оказание услуг по хранению задержанных транспортных средств была включена прибыль ИПЗ в размере 3% от общих расходов на хранение задержанных транспортных средств.

Как было отмечено Комиссией УФАС по ВО, ДГХ не предпринял никаких действий по проверке обоснованности представленных ИПЗ данных. В последующем тарифы на хранение и транспортировку задержанных транспортных средств для ИПЗ были приняты Администрацией г. Вологды в полном объеме.

По результатам рассмотрения дела Комиссия УФАС по ВО приняла решение о признании:

- администрации г. Вологды нарушившей часть 1 ст. 15, ст. 16 Закона № 135-ФЗ;

- Департамента градостроительства и инфраструктуры администрации г. Вологды нарушившим часть 1 ст. 15, ст. 16 Закона № 135-ФЗ;

- ИПЗ нарушившим часть 1 ст. 10, часть 4 ст. 11, ст. 16 Закона № 135-ФЗ;

- ИП4 нарушившим часть 4 ст. 11 Закона № 135-ФЗ.

Как видно из приведенного примера, на конечный тариф услуг штрафной стоянки могут влиять различные обстоятельства, в том числе и действия (бездействие) иных субъектов (предпринимателей и органов власти).

Отличительной особенностью данного примера от других является масштаб описанных последствий. Если в других примерах последствия могли казаться не столь пугающими (взимание нескольких десятков или сотен рублей сверх законного тарифа), то в данном примере они уже весьма существенны — риск потери транспортного средства по причине непомерно высоких тарифов, затрудняющих оплату услуг за несколько дней хранения.

## Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, отметим, что услуги по перемещению и хранению задержанных транспортных средств, несмотря на их принудительный характер, в понимании антимонопольного

законодательства являются товарными рынками, и следовательно, в отношении субъектов, оказывающих данные услуги, могут и должны применяться незамедлительные меры антимонопольного реагирования в случае наличия признаков нарушения антимонопольного законодательства.

Кроме того, констатируя наличие товарных рынков услуг по перемещению и хранению задержанных транспортных средств, необходимо также сказать и о наличии конкуренции между лицами, оказывающими такие услуги, а также о возможности наличия такой конкуренции в пределах одного муниципального образования.

В этой связи возникают вопросы: сколько может быть штрафных стоянок в одном муниципальном образовании, каков порядок отбора лиц для оказания услуг по хранению задержанных транспортных средств (штрафных стоянок) и может ли быть у водителя право на выбор штрафной стоянки ближайшей, «удобной» для него в случае создания в пределах одного муниципального образования двух и более штрафных стоянок?

Ответы на данные вопросы не менее интересны, чем суммы в квитанциях штрафных стоянок об оплате их услуг, и являются предметом для исследования другой статьи, касающейся транспарентности порядка отбора лиц для оказания услуг по хранению задержанных транспортных средств (штрафных стоянок) и права водителя задержанного транспортного средства на выбор штрафной стоянки.

### Список литературы

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».
4. Определение Кассационной коллегии Верховного Суда Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № КАС06–260.

5. Постановление Федерального Арбитражного Суда Уральского округа от 22 мая 2012 г. № Ф09-2514/12.
6. Постановление Федерального Арбитражного Суда Западно-Сибирского округа от 7 декабря 2011 г. по делу № А81-842/2011.
7. Постановление Федерального Арбитражного Суда Восточно-Сибирского округа от 16 апреля 2009 г. № А33-8049/08-Ф02-1348/09.
8. Решение Арбитражного суда Республики Хакасия от 13 июня 2007 г. № А74-905/2007.
9. Решение Комиссии Управления Федеральной антимонопольной службы по Вологодской области по рассмотрению дела о нарушении антимонопольного законодательства от 30 сентября 2013 г. № 13–16/13.
10. Решение Комиссии Управления Федеральной антимонопольной службы по Брянской области по рассмотрению дела о нарушении антимонопольного законодательства от 26 июля 2012 г. № 93.
11. Решение Комиссии Управления Федеральной антимонопольной службы по Республике Алтай по рассмотрению дела о нарушении антимонопольного законодательства от 30 марта 2012 г. № 6.

### References

1. Kodeks Rossijskoj Federacii ob administrativnyh pravonarushenijah.
2. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii.
3. Federal'nyj zakon ot 26 ijulja 2006 g. № 135-FZ «O zashhite konkurencii».
4. Opredelenie Kassacionnoj kollegii Verhovnogo Suda Rossijskoj Federacii ot 25 ijulja 2006 g. № KAS06–260.
5. Postanovlenie Federal'nogo Arbitrazhnogo Suda Ural'skogo okruga ot 22 maja 2012 g. № F09-2514/12.
6. Postanovlenie Federal'nogo Arbitrazhnogo Suda Zapadno-Sibirskogo okruga ot 7 dekabnja 2011 g. po delu № A81-842/2011.
7. Postanovlenie Federal'nogo Arbitrazhnogo Suda Vostochno-Sibirskogo okruga ot 16 aprelja 2009 g. № A33-8049/08-F02-1348/09.
8. Reshenie Arbitrazhnogo suda Respubliki Hakassija ot 13 ijunja 2007 g. № A74-905/2007.

9. Reshenie Komissii Upravlenija Federal'noj antimonopol'noj sluzhby po Vologodskoj oblasti po rassmotreniju dela o narushenii antimonopol'nogo zakonodatel'stva ot 30 sentjabrja 2013 g. № 13–16/13.
10. Reshenie Komissii Upravlenija Federal'noj antimonopol'noj sluzhby po Brjanskoj oblasti po rassmotreniju dela o narushenii antimonopol'nogo zakonodatel'stva ot 26 ijulja 2012 g. № 93.
11. Reshenie Komissii Upravlenija Federal'noj antimonopol'noj sluzhby po Respublike Altaj po rassmotreniju dela o narushenii antimonopol'nogo zakonodatel'stva ot 30 marta 2012 g. № 6.

---

*A. Kovalev, Eurasian Economic Commission (EEC), Moscow, Russia, kovalev\_alexandr@list.ru*

### **Services for the storage of the detained vehicles as sphere of circulation of commodities. Application measures of antimonopoly reaction**

In article approaches of judicial authorities of the Russian Federation on consideration of questions of activity of tow pounds when rendering services for storage of the detained vehicles and to determining such services as the commodity market for application of measures of antimonopoly reaction are investigated. The analysis of law-enforcement practice of antimonopoly authorities of the Russian Federation on identification and suppression of abuse of tow pounds is carried out by the exclusive position in the commodity market and on the basis of this practice approaches to definition of the grocery borders necessary for establishment of existence of a dominant position are opened. The author offered approach by definition of such borders for elaboration of its uniform application at excitement and consideration antimonopoly to bodies of cases of violation of the antimonopoly law. Examples of abuses of tow pounds are given by the situation when placing of the detained vehicles on them and possible consequences for drivers at such abuse. By the author it is also suggested about possible existence several tow pounds within one municipality and the right of the driver for a choice of the tow pounds at the placement of his detainee of the vehicle on storage.

**Keywords:** services for storage of the detained vehicles by tow pounds, the driver of the vehicle — «buyer (consumer) constrainedly», commodity market, abuse of a dominant position by tow pounds.

**Завьялов Д. В.**, канд. экон. наук, старший преподаватель РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Москва, Россия,  
zavyalov\_d@inbox.ru

# Индикаторы устойчивого развития агропромышленного комплекса

В статье раскрывается специфика и проблематика применения концепции устойчивого развития к российскому агропромышленному комплексу как совокупности взаимосвязанных отраслей народного хозяйства. Автор рассматривает методологические и идеологические особенности концепции устойчивого развития, проявляющиеся при ее применении к агропромышленному сектору российской экономики и отличающие ее от концепции отраслевой конкурентоспособности. Также рассматриваются принципиальные проблемы развития агропромышленного бизнеса в России.

Автор раскрывает ключевую роль системы индикаторов в общей модели устойчивого развития агропромышленного комплекса, а также структурную зависимость индикаторов от определения критериев устойчивого развития. Описана авторская классификация критериев устойчивого развития агропромышленного комплекса России. С целью подбора оптимальных индикаторов состояния агропромышленного бизнеса определены объекты исследования и оценки в триединой модели устойчивого развития.

Формирование целей и показателей устойчивого развития агропромышленного бизнеса осуществляется путем применения метода декомпозиции, что позволяет выделить три уровня иерархии задач: идеологический, стратегический и прикладной. Целевые индикаторы устойчивого развития в каждом из выявленных уровней иерархии отражают процесс внедрения концепции устойчивого развития в различных разрезах.

**Ключевые слова:** агропромышленный бизнес, устойчивое развитие, индикаторы устойчивого развития, конкурентоспособность агропромышленного комплекса, критерии устойчивого развития.

## Введение

Экономические кризисы и политические конфликты последних лет подтвердили необходимость развития и внедрения концепции устойчивого развития в противовес современной неустойчивой экономической модели. Интерес к теме управления устойчивым развитием регионов, отраслей промышленности, отдельных организаций не снижается уже почти два десятилетия, что вполне объяснимо: ресурсы человечества ограничены, и их использование в настоящее время не должно нанести ущерба жизнедеятельности последующих поколений.

В агропромышленном бизнесе России проблемы устойчивого развития и социальной ответственности особенно болезненны. За период реформирования в этой сфере

деятельности утрачены устойчивые связи между предприятиями смежных отраслей, что привело к неэффективному использованию уникального ресурса страны — пахотных земель, необоснованному увеличению числа посредников в цепочке создания ценности, снижению производительности труда в сфере агропромышленного производства, и как следствие, росту цен на продукцию сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности отечественного производства.

Концепция устойчивого развития отраслей сопоставима с парадигмой отраслевой конкурентоспособности. Идеологические корни двух отмеченных направлений развития экономических объектов сильно отличаются. Дискурс устойчивого развития предполагает не только экономическое измерение проблемы, но и социаль-

ное, и экологическое, где рентабельность и эффективность не служат ключевыми ориентирами. Отсюда вытекает важное следствие — устойчивое развитие должно быть управляемым, т.е. не опираться только на стихийные, самоорганизующиеся силы рынка, но корректироваться через прямые управляющие воздействия государства.

### **Проблемы развития агропромышленного бизнеса**

Большинство предприятий агропромышленного бизнеса в России существенно отличаются от аналогичных производств Великобритании, Бельгии, Германии и стран Восточной Европы. Даже в регионах со сходными с европейскими климатическими условиями Россия проигрывает в конкурентной борьбе западным странам по используемым технологиям и практикам организации агропромышленного бизнеса. Качество жизни населения, задействованного в агропромышленном бизнесе, остается крайне низким. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в сельском хозяйстве за 2013 г. составляет 52% среднего значения в экономике России, в производстве пищевых продуктов, включая напитки, и табака — 78%. Безработица среди сельского населения в апреле 2014 г. в два раза превысила уровень безработицы городского населения [Занятость и безработица..., 2014].

Пристального внимания требует оценка потребительских свойств продовольственной продукции. Многие проблемы здоровья взрослого населения и заболеваний детей уходят корнями в низкое качество продуктов питания и исходного сырья, что связано с изменениями технологий в борьбе за расширение рынков сбыта, требующей увеличения сроков хранения продукции. Медицинские учреждения территориально доступны только для 49,4% сельского населения, для 40% они труднодоступны, для 9% — недоступны [Постановление ..., 2013].

Слабо развитая инфраструктура, проблемы организации здравоохранения, досуга, низкая доступность образовательных ресурсов, разрушение и деградация природных экосистем — это только часть проблем агропромышленного бизнеса. В Доктрине продовольственной безопасности выделены и такие виды угроз:

- ценовые диспропорции на рынках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, с одной стороны, и материально-технических ресурсов — с другой;
- недостаточный уровень инновационной и инвестиционной активности в сфере производства сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия;
- сокращение национальных генетических ресурсов животных и растений;
- искусственные конкурентные преимущества зарубежной продукции;
- моральное и физическое устаревание материально-технической базы предприятий агропромышленного бизнеса [Министерство сельского хозяйства..., 2014].

Решению существующих проблем может способствовать реализация программ устойчивого развития агропромышленного бизнеса, в связи с чем выбор критериев, разработка методики оценки их достижимости для агропромышленного бизнеса являются актуальными и востребованными задачами.

В основе понятия устойчивого развития лежит определение, предложенное в докладе «Наше общее будущее» Международной комиссии по окружающей среде и развитию ООН [Доклад Международной комиссии..., 2014], где термин «устойчивое развитие» определяется как «развитие, обеспечивающее потребности настоящего, не подвергая угрозе возможности будущих поколений обеспечивать собственные потребности». Эта формулировка наиболее широко используется в качестве базовой во многих странах мира. Отдельные ученые и научно-исследовательские группы в рамках проектов крупнейших экономических институтов

пытаются создать универсальную систему критериев или индикаторов, позволяющую охарактеризовать/определить состояние устойчивого развития страны, региона, компании. Вопрос универсальности подобных индикаторов и возможностей их применения для различных стран или экономических сфер, в том числе и для агропромышленного бизнеса, остается открытым. Это обусловлено как различиями в уровне развития экономики стран, регионов, предприятий, так и многообразием культур и религий, существенными отличиями в менталитете населения, что формирует специфику отношений к идее устойчивого развития и ее практической реализации.

Тема устойчивого развития агропромышленного бизнеса начала находить отражение в научно-практической литературе в начале восьмидесятых годов прошлого столетия. При этом многие авторы рассматривают аграрный комплекс исключительно в рамках растениеводства и животноводства. С позиций концепции устойчивого развития для агропромышленного бизнеса важно учитывать сочетание биофизических, техноэкономических и социально-политических аспектов и рассматривать агропромышленную отрасль как совокупность взаимосвязанных отраслей народного хозяйства (1 — сельскохозяйственное производство; 2 — группа отраслей, осуществляющих производство средств производства для сельского хозяйства, его материально-техническое обеспечение и производственное обслуживание; 3 — группа отраслей и производств, обеспечивающих переработку и движение продукции сельского хозяйства к конечному потребителю (пищевая промышленность, соответствующие отрасли легкой промышленности, предприятия по транспортировке, хранению, реализации) [Большой энциклопедический словарь, 1991]).

Соответственно устойчивое развитие агропромышленного бизнеса предполагает гармонию его составляющих, что достигается:

1) исследованием проблем агропромышленного бизнеса, постановкой целей с учетом интересов государства, участников агропромышленного бизнеса, потребителей и других ассоциированных с агропромышленным бизнесом субъектов экономической деятельности в соответствии с концепцией устойчивого развития;

2) формированием правовых, организационно-экономических и финансовых моделей внутреннего и внешнего взаимодействия субъектов агропромышленного бизнеса;

3) разработкой согласованных стратегий, программ и мероприятий, обеспечивающих устойчивое развитие агропромышленного бизнеса;

4) формированием индикаторов оценки достижимости целей устойчивого развития, мониторингом хозяйственной деятельности и управлением стратегическим развитием для достижения целей устойчивого развития.

### **Модель индикаторов устойчивого развития агропромышленного бизнеса**

В настоящий момент системы индикаторов устойчивого развития имеют большинство международных организаций и объединений: ООН, Всемирный банк, Организация экономического сотрудничества и развития, Европейское экологическое агентство и др. В США была создана правительственная группа, разрабатывающая методики построения индикаторов устойчивого развития [Гришина и др., 2014].

В странах Европейского союза проработкой вопроса о подборе индикаторов, позволяющих оценить соблюдения принципов устойчивого развития в сельском хозяйстве, в 2000 г. вплотную начала заниматься Европейская комиссия. В нашей стране с 2004 г. Правительство РФ также использует в законодательных актах, связанных с бюджетным финансированием, систему целей, задач, индикаторов, направленных на оценку

эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Федерации. Во множестве индикаторов, характеризующих уровень развития регионов, присутствуют такие показатели, как экономический рост, доходы населения, безопасность условий жизни, здоровье, образование, культура, физическая культура и спорт, жилищно-коммунальное хозяйство, доступность и качество жилья [Указ..., 2007].

Первым полноценным документом, содержащим критерии оценки сельского хозяйства в части устойчивого развития, стало постановление Правительства РФ от 15.07.2013 № 598 (ред. от 29.04.2014) «О федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» [Постановление ..., 2013]. В этом документе указаны основные цели и задачи Программы, в число которых включены содействие созданию высокотехнологичных рабочих мест на селе, формирование позитивного отношения к сельской местности и сельскому образу жизни, удовлетворение потребностей в жилье; концентрация ресурсов, направляемых на комплексное обустройство объектами социальной и инженерной инфраструктуры населенных пунктов сельской местности; поощрение и популяризация достижений в сфере развития сельских территорий. Программа также содержит перечень основных показателей и индикаторов, позволяющих оценить ее эффективность, в частности: ввод в эксплуатацию жилого фонда; ввод в действие общеобразовательных организаций, культурных и медицинских учреждений; увеличение уровня обеспеченности сельского населения питьевой водой; создание рабочих мест на селе. Представленные в Программе индикаторы оценки развития сельских территорий не отражают в полной мере единства экономического, социального и экологического развития агропромышленного бизнеса с учетом биофизических, техноэкономических и социально-политических аспектов.

Если взять за основу триединую модель устойчивого развития [Гришина О. А. и др., 2014], первым шагом формирования индикаторов будет определение объектов исследования с целью подбора оптимальных индикаторов оценки состояния агропромышленного бизнеса. Когда объекты исследования каждого из трех аспектов устойчивого развития выбраны, составляется перечень целей и задач, которые необходимо реализовать для обеспечения развития агропромышленного бизнеса, сохранения существующего природного потенциала и повышения социального благосостояния (рис. 1).

Индикаторы устойчивого развития ориентированы на сравнительный анализ параметров объекта исследования (экономики страны, региона, отрасли, предприятия) с желаемыми и/или запланированными параметрами в разрезе различных критериев. Выбор таких критериев и установка идеальных параметров на уровне государства определяются специальными государственными программами устойчивого развития, а на корпоративном уровне — стратегией развития бизнеса.

Отклонение индикаторов устойчивого развития от запланированных указывает на слабые места в экономике, экологии или социальном развитии и/или на слабые взаимосвязи между направлениями деятельности, ориентированными на достижение устойчивого развития.

### **Классификация критериев устойчивого развития**

Проблема выбора индикаторов оценки агропромышленного бизнеса на соответствие заданным критериям устойчивого развития требует применения системного подхода с учетом целей и задач, которые должны быть решены государством, регионом, компанией, гражданином. Декомпозиция как способ системного анализа, используемый для структуризации целей, проблем, стратегий, решений, позволяет выделить три уров-



**Рис. 1.** Модель индикаторов устойчивого развития агропромышленного бизнеса

ия иерархии задач: идеологический, стратегический и прикладной, как это представлено в табл. 1 [Бобылев, 2007].

Для первой группы задач характерна общность формулировок итоговых целей. Они демонстрируют приверженность государства следованию принципам устойчивого развития, определяют понятие устойчи-

вого развития с точки зрения государства и органов законодательной и исполнительной власти, показывают текущее состояние проблемы и формулируют желаемые результаты государственной стратегии в данной сфере. Эти критерии могут охватывать как все аспекты устойчивого развития, так и концентрироваться на его отдельных

Таблица 1

**Уровни иерархии задач устойчивого развития**

| Уровень 1: Идеология                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Уровень 2: Стратегия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Уровень 3: Задачи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Влияние деятельности человека на окружающую среду в долгосрочной перспективе</li> <li>Истощение ресурсов и ограниченный экономический рост при росте численности населения</li> <li>Социальные последствия истощения природных ресурсов</li> <li>Обеспечение качества жизни ныне живущих людей и будущих поколений</li> <li>Обеспечение экономической безопасности страны</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Стабильность экологической, экономической и социальной системы в долгосрочной перспективе</li> <li>Возможность поддержки определенного уровня использования природных ресурсов, пахотных земель, полезных ископаемых, необходимого для стабильного роста экономического благосостояния</li> <li>Сохранение заданного уровня производства, занятости населения, качества образования</li> <li>Удовлетворение потребностей населения</li> <li>Противостояние кризисам различного характера</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение социального благосостояния</li> <li>Реализация политики продовольственной безопасности</li> <li>Уменьшение использования вредных химикатов и сокращение вредных выбросов</li> <li>Замена химических технологий на биологические технологии</li> <li>Внедрение энергосберегающих технологий</li> <li>Ответственное ведение бизнеса и т. п.</li> </ul> |

составляющих. К примеру, федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014—2017 годы и на период до 2020 года» [Постановление..., 2013] хотя и охватывает множество сфер агропромышленного бизнеса, имеет в основе своей четкую направленность на решение проблем исключительно социального характера.

Вторая группа задач представляет собой перечень более конкретных стратегических целей, отражающих приоритетные проблемы, региональную специфику, особенности современного этапа развития экономики региона, отрасли. По сути, это пошаговый сценарий внедрения в жизнь концепции устойчивого развития, стратегии достижения политических, социальных, экологических, экономических показателей устойчивого развития, заданных на макроэкономическом уровне, развитие определенного объекта — класса продуктов, отдельного продукта, комплекса технологических решений, некоторой технологии. Каждая из стратегических целей может являться частью более глобальной задачи устойчивого развития, равно как и отражать конкретные краткосрочные интересы.

Третья группа критериев ориентирована на достижение целей и решение задач на микроэкономическом уровне — уровне местных администраций, хозяйствующих субъектов, профессиональных объединений, кластеров, отдельных граждан.

Целевые индикаторы устойчивого развития в каждом из выявленных уровней иерархии должны отражать процесс внедрения концепции устойчивого развития в различных разрезах [Бобылев, 2007]:

- индикатор «тема/проблема» — отражает решение проблемы. Обычно выделяется три группы индикаторов: экологические, экономические, социальные;
- индикатор «состояние—воздействие—реакция» — обеспечивает отслеживание результата воздействия определенных решений или действий (государственная/ре-

гиональная политика, корпоративная стратегия) на объект исследования;

- индикатор «было—стало» — обеспечивает сопоставимость прошлого и современного состояния объекта исследования, не учитывая методы воздействия;
- динамический индикатор — формирует понимание тренда происходящих изменений;
- контрольный индикатор — фиксирует положительный или отрицательный результат при выполнении конкретных целей, задач, проектов, распоряжений.

При дальнейшей систематизации индикаторов, которые могут быть использованы для оценки агропромышленного бизнеса на соответствие заданным критериям устойчивого развития, необходимо разграничить характеристики переменных, используемых в качестве индикаторов устойчивого развития, в соответствии с табл. 2.

Представленные типы индикаторов соответствуют макро-, мезо- и микроуровням устойчивого развития, а также учитывают структуру агропромышленного бизнеса, что позволяет принимать во внимание те или иные особенности исследуемых объектов и четко отслеживать положительные или отрицательные тенденции в иерархической структуре процессов.

Формирование индексов устойчивого развития и определение их контрольных значений может выполняться несколькими способами. Первый способ — «Сверху вниз» предполагает представление концепции устойчивого развития в виде глобальных целей (обычно определяемых на федеральном уровне), достижение которых обеспечивается стратегиями регионального уровня. Перечень задач и нормативных показателей устанавливается на региональном и локальном уровнях (рис. 2).

Второй способ — «Снизу вверх». На основе имеющейся в распоряжении информации, статистических данных, результатах исследований и опросов создаются наборы индикаторов, которые по результатам агре-

Таблица 2

## Типы индикаторов устойчивого развития

| Тип индикатора   | Границы индикатора    | Область применения                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пространственный | Локальный             | Земельный уровень: исследования на основе площадей используемых сельскохозяйственных угодий<br>Местный уровень: исследования на основе местного географического деления (населенный пункт, город, район, кластер)<br>Предпринимательский уровень: исследования на уровне хозяйствующего субъекта |
|                  | Региональный          | Исследования на уровне официального регионального деления (область, федеральный округ)                                                                                                                                                                                                           |
|                  | Национальный          | Исследования на государственном уровне                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Нормативный      | Экологические аспекты | Сельскохозяйственное производство<br>Отрасли производств средств производства для сельского хозяйства<br>Перерабатывающая отрасль и дистрибуция                                                                                                                                                  |
|                  | Экономические аспекты | Сельскохозяйственное производство<br>Отрасли производств средств производства для сельского хозяйства<br>Перерабатывающая промышленность и дистрибуция                                                                                                                                           |
|                  | Социальные аспекты    | Сельскохозяйственное производство<br>Отрасли производств средств производства для сельского хозяйства<br>Перерабатывающая отрасль и дистрибуция                                                                                                                                                  |
| Временной        | Краткосрочный         | Исследования пространственных индикаторов<br>Исследование нормативных индикаторов                                                                                                                                                                                                                |
|                  | Среднесрочный         | Исследования пространственных индикаторов<br>Исследование нормативных индикаторов                                                                                                                                                                                                                |
|                  | Долгосрочный          | Исследования пространственных индикаторов<br>Исследование нормативных индикаторов                                                                                                                                                                                                                |

Источник: разработка автора с использованием Wiren-Lehr S (2001) Sustainability in agriculture: an evaluation of principal goal oriented concepts to close the gap between theory and practice. Agric Ecosyst Environ 84:115–129.

гирования дают представление о состоянии того или иного объекта исследования, процессах, происходящих в исследуемой системе, степени выполнения тех или иных задач.

Первый способ является более предпочтительным, поскольку не допускает разбалансированности хозяйственной деятельности на национальном и региональном уровнях, ориентирует регионы на переход от инерционных стратегий развития к многовариантным инновационным стратегиям, что представляется особо важным, учиты-

вая сезонный характер занятости населения в сельской местности. Однако достижение ряда показателей может быть невыполнимо на локальном уровне — уровне предпринимательства.

Преимуществом второго метода является использование существующей статистической информации, хотя в ряде случаев для оценки реализации концепции устойчивого развития она не является полной, индикаторы могут быть несопоставимы в разрезе регионов и отраслей агропромышленного бизнеса.

## Заключение

Устойчивое развитие агропромышленного бизнеса является одной из наиболее актуальных задач регионального развития России. К сожалению, в настоящий момент отсутствуют как единая федеральная методологическая и методическая основа для исследований устойчивого развития, так и региональные системы оценки, основанные на локальных особенностях экономики и хозяйствования. Опыт многих экономически развитых стран показывает необходимость внедрения национальных программ устойчивого развития на общегосударственном уровне, уровне регионов и отраслей экономики. Подобные программы служат не только для установки ориентиров развития экономики страны и общества в целом, но и должны представлять соответствующую методологическую базу для оценки полученных результатов. С этой целью любая программа устойчивого развития должна включать в себя систему индикаторов, причем для агропромышленного бизнеса такая система должна быть сбалансирована

как в разрезе задействованных в нем отраслей, так и в разрезе регионов, осуществляющих деятельность в рамках агропромышленного бизнеса. Индикаторы устойчивого развития призваны демонстрировать состояние агропромышленного бизнеса как интегрированной системы, отражать результаты внедрения федеральных и региональных программ, способствовать выявлению проблемных зон, игнорирование которых может поставить под угрозу эффективность мероприятий программ устойчивого развития. Только в этом случае индикаторы устойчивого развития агропромышленного бизнеса становятся инструментом управления, позволяющим донести требуемую информацию до потребителя (правительства, органов местного самоуправления, предпринимателя и т.д.) и принимать решения по совокупности факторов, а не отдельным показателям. Заказчиком разработок системы индикаторов устойчивого развития должно стать государство, поскольку основная проблема состоит в отношении государства к ныне живущему и будущим поколениям.



Рис. 2. Модель формирования индикаторов устойчивого развития

В настоящий момент органы власти, принимающие решения на основе статистических данных, общественные деятели, активно использующие в качестве источников информации данные опросов общественного мнения и информацию из социальных сетей, хозяйствующие субъекты, принимающие решения на основе финансово-экономических показателей предпринимательской деятельности, имеют различное представление о том, как отразится их деятельность на устойчивом развитии агропромышленного бизнеса. При этом формализация индикаторов и методология их использования должны способствовать принятию единых стандартов оценки устойчивого развития, одинаково воспринимаемых всеми участниками системы.

### Список литературы

1. Бобылев С. Н. Индикаторы устойчивого развития: региональное измерение. Пособие по региональной экологической политике. М.: Акрополь, ЦЭПР, 2007. С. 11.
2. Большой энциклопедический словарь: в 2 т. / главн. ред. А. М. Прохоров. М.: Сов. энциклопедия, 1991. Т. 1.
3. Гришина О. А., Докукина А. А., Завьялова Д. В., Завьялова Н. Б., Мельников М. С., Сагинова О. В. и др. Устойчивое развитие экономических систем: от концепции к управлению / под ред. Н. Б. Завьяловой, О. В. Сагиновой. М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2014.
4. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее»: пер. с англ. / под редакцией С. А. Евтеева и Р. А. Перелета. URL: <http://устойчивоеразвитие.рф/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf>
5. Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <http://www.fedstat.ru/indicator/description.do?id=34128&referrerType=0&referrerId=1293239> свободный. (Дата просмотра 4.08.2014).
6. Занятость и безработица в Российской Федерации в апреле 2014 года (по итогам обследований населения по проблемам занятости). URL: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/lssWWW.exe/](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/lssWWW.exe/Stg/d03/103.htm)

Stg/d03/103.htm, свободный. (Дата просмотра 30.05.2014).

7. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/14857.19.htm>, свободный. (Дата просмотра 2.05.2014).
8. Постановление Правительства РФ от 15.07.2013 № 598 (ред. от 29.04.2014) «О федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70319016/>
9. Указ Президента России от 28 июня 2007 г. «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/91419/>. (Дата просмотра 18.07.2014).
10. Sustainable Development in the United States. Washington DC, 1998.

### References

1. Bobylev S. N. *Indikatory ustojchivogo razvitiya: regional'noe izmerenie. Posobie po regional'noj jekologicheskoj politike*. M.: Akropol', CJEPР, 2007, p. 11.
2. *Bol'shoj jenciklopedicheskij slovar': v 2 tomah*, glavn. red. A. M. Prohorov. M.: Sov. Jenciklopedija, 1991, vol. 1. 862 p.
3. Grishina O. A., Dokukina A. A., Zav'jalova D. V., Zav'jalova N. B., Mel'nikov M. S., Saginova O. V. i dr. *Ustojchivoe razvitie jekonomicheskikh sistem: ot koncepcii k upravleniju*. pod red. N. B. Zav'jalovoj, O. V. Saginovoj. M.: FGBOU VPO «RJeU im. G. V. Plehanova», 2014. 232 p.
4. Doklad Mezhdunarodnoj komissii po okruzhajushhej srede i razvitiju «Nashe obshhee budushhee»: per. s angl, pod redakciej S. A. Evteeva i R. A. Pereleta URL: <http://ustojchivoerazvitie.rf/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf/>. Data prosmotra 1.06.2014.
5. Edinaja mezhvedomstvennaja informacionno-statisticheskaja sistema URL: <http://www.fedstat.ru/indicator/description.do?id=34128&referrerType=0&referrerId=1293239> svobodnyj. (Data prosmotra 4.08.2014).
6. Zanjatost' i bezrabotica v Rossijskoj Federacii v aprele 2014 goda (po itogam obsledovanij nasele-

- nija po problemam zanjatosti). URL: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/lssWWW.exe/Stg/d03/103.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/lssWWW.exe/Stg/d03/103.htm), svobodnyj. (Data prosmotra 30.05.2014).
7. Ministerstvo sel'skogo hozjajstva Rossijskoj Federacii. URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/14857.19.htm>, svobodnyj. (Data prosmotra 2.05.2014).
  8. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.07.2013 №598 (red. ot 29.04.2014) «O federal'noj cel'evoj programme «Ustojchivoe razvitie sel'skih territorij na 2014–2017 gody i na period do 2020 goda». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70319016/>. (Data prosmotra 18.07.2014).
  9. Ukaz Prezidenta Rossii ot 28 ijunja 2007 g. «Ob ocenke jeffektivnosti dejatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti sub#ektov Rossijskoj Federacii». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/91419/>. (Data prosmotra 18.07.2014).
  10. Sustainable Development in the United States. Washington DC, 1998.

---

*D. Zavyalov, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, zavyalov\_d@inbox.ru*

## Indicators of Sustainable development of agricultural complex

The article reveals the specificity and problems of application of the concept of sustainable development to the Russian agricultural complex, as a set of inter-related industries.

The author considers the methodological and ideological features of the concept of sustainable development, manifested in its application to the agricultural sector of the Russian economy, and distinguish it from the concept of industrial competitiveness.

The article also discusses the fundamental problems of development of agro-business in Russia. The author reveals the pivotal role of the indicators in the general model of sustainable development of agricultural complex, as well as structural dependence of the indicators from the definition of criteria of sustainable development.

The article discusses the author's classification criteria for sustainable development of agriculture in Russia. In order to select the optimal status indicators agro business objects are defined in the study and evaluation of the triune model of sustainable development.

The article presents the author's classification of criteria for sustainable development of agriculture complex. In order to select the optimal indicators of the status of agriculture complex, objects of evaluation are defined in triune model of sustainable development.

**Keywords:** agribusiness, sustainable development, sustainable development indicators, the competitiveness of agriculture, sustainable development criteria.

*Быстрова Ю. Е., аспирант ВШМ СПбГУ, г. Санкт-Петербург, juliatunis@mail.ru*

*Широкова Г. В., доктор экономических наук, профессор ВШМ СПбГУ, г. Санкт-Петербург, shirokova@gsom.spb.ru*

# Что мы знаем о молодых предпринимательских фирмах?

## Определения, характеристики и факторы, влияющие на их рост

В статье предпринята попытка систематизировать существующие знания о факторах, оказывающих влияние на рост молодых предпринимательских фирм, путем анализа 56 исследований в данной области. В рамках данной работы обсуждены основные определения и характеристики молодых фирм.

На основе проведенного анализа литературы выделены следующие ключевые факторы влияния: бизнес-среда, включающая переменные отрасли и географические особенности; стратегия молодой компании и внутриорганизационные элементы, такие как характеристики, опыт и уровень компетенций предпринимателя или предпринимательской команды; ресурсы организации, ее способности и организационная структура. Безусловно, сила и характер воздействия каждого из них могут отличаться время от времени и зависеть от определенных обстоятельств, но факт их влияния очевиден по результатам изученных работ.

В результате проведенного анализа определены имеющиеся пробелы в эмпирических исследованиях, что позволило сформулировать перспективные направления будущих исследований.

**Ключевые слова:** молодая предпринимательская фирма, рост, факторы роста, результаты деятельности фирмы.

### Введение

Н еотъемлемой и характерной чертой отечественной экономики последних двух десятилетий стало формирование нового высококонкурентного кластера новых предпринимательских фирм (*new ventures*), демонстрирующего свое динамическое развитие. Данные фирмы, как правило, имеют высокие темпы роста, в несколько раз превосходящие среднеотраслевые показатели национальной экономики [Колодня, 2008]. Пример многих стран показывает значение молодых предпринимательских фирм, в особенности инновационных, для развития экономики и безграничность их возможностей в случае правильного выбора товаров, продуктов, технологий или услуг, которые они будут развивать, а также грамотного подхода к управлению, учитывая как технические, так и финансовые аспекты [Мотовилов, 2012].

Несмотря на многочисленные истории успеха предпринимательских фирм, результаты большинства исследований показывают, что в первые годы существования фирма подвержена риску неудачи и даже преждевременной смерти [Chaganti, Chaganti, 2012; Timmons et al., 2008; Song et al., 2008]. Так, по мнению Timmons и Spinelli, примерно одна из пяти молодых организаций терпит неудачу, а в работе [Chaganti, Chaganti, 2012] показано, что 2/3 молодых предприятий умирают в течение первых семи лет. Результаты другого исследования [Song et al., 2008] показали, что в первые четыре года существования 36% молодых компаний удастся выжить, а после достижения ими пятилетнего возраста лишь 22% продолжают свою деятельность.

Почему же одни молодые предпринимательские фирмы успешно развиваются и преуспевают в своем деле, в то время как другие терпят неудачу? Данный во-

прос — основа многочисленных исследований в области предпринимательства. Для того чтобы ответить на него, учеными были предприняты попытки изучить различные факторы и аспекты, такие например, как характеристика предпринимателя, динамика развития предпринимательской деятельности, особенности состава руководителей молодой организации, эффективность и целесообразность выбранных стратегий и многие другие [Amason et al., 2006]. В ходе исследований большинством ученых было отмечено, что сегодня, в условиях глобализации и высокой конкуренции в бизнес-среде, *способность молодой предпринимательской фирмы адаптироваться к реальным обстоятельствам приобрела решающее значение для ее дальнейшего выживания и роста.*

Настоящее исследование посвящено изучению факторов, оказывающих влияние на рост и результаты деятельности молодых предпринимательских фирм. Авторами был проведен анализ основных исследований, посвященных молодым предпринимательским фирмам и факторам их успеха.

### **Подходы к определению молодых предпринимательских фирм**

Сегодня в современной зарубежной и отечественной научной литературе можно встретить различные подходы к определению молодых предпринимательских фирм (*new ventures*). Одни авторы дают определение молодым предпринимательским фирмам, беря во внимание возраст организации [Batjargal et al., 2000; Hao et al., 2013; Amason et al., 1992; Zahra, 1966; Brush, 1995; Reynolds, Miller, 2006], другие создают свои определения, исходя из стадии жизненного цикла организации (далее ЖЦО) [Klotz et al., 2014], а некоторые комбинируют оба подхода [Широкова, 2007].

Так, следуя по первому пути, Brush в своем исследовании под молодыми предпринимательскими фирмами рассматривает орга-

низации в возрасте от 0 до 6 лет, Batjargal, Hitt, Tsui, Arregle, Webb и Miller, а также Zahra говорят о молодых предпринимательских фирмах как о восьмилетних компаниях и моложе, Amason, Shrader и Tompson как о шестилетних организациях и моложе, а Ostgaard и Birley считают, что по праву молодыми предпринимательскими фирмами могут считаться организации моложе 10 лет.

В то же время ученые Reynolds и Miller считают молодыми предпринимательскими фирмами организации в возрасте начиная от 1 года, но не старше 6 лет. Этой логики следуют и Hao, Alon, Chun Kwong Koo и Yu Cui, говоря, что в качестве объекта исследования молодые предпринимательские фирмы могут выступать, если достигли возраста более 1 года, но осуществляют свою деятельность менее 8 лет. Позиция ученых относительно рассмотрения молодых фирм только при достижении ими возраста более 1 года объясняется существованием большого количества так называемых «ненастоящих фирм», которые создаются отнюдь не с целью добавления ценности обществу или осуществления какой-либо предпринимательской деятельности. Включение «ненастоящих фирм» в выборку может значительно исказить результаты исследований. Исследователи аргументируют свой выбор включения в понятие молодой предпринимательской фирмы организаций, которые осуществляют свою деятельность не более 8 лет, тем, что этого периода времени достаточно, чтобы молодая компания выбрала правильный путь своего развития и сформировала способности, используя весь потенциал возможностей. По их мнению, только при достижении восьмилетнего возраста фирма имеет право иметь статус зрелой организации, что подтверждают результаты исследований Ostgaard и Birley; Sandberg и Hofer; Quinn и Cameron.

Исследователи Klotz, Hmieleski, Bradley и Busenitz дают более широкое определение, считая, что молодая предприниматель-

ская фирма — это организация на ранней стадии своего развития и роста. Такие фирмы находятся в самом начале процессов внедрения товаров и услуг на рынок, формирования клиентской базы и налаживания организационных порядков и процедур осуществления своей деятельности. Авторы данного определения избегают использования возрастных рамок, так как многое зависит от определенных условий бизнес-среды, а также целесообразность их установления может варьироваться в зависимости от отраслевых особенностей рынка, на котором функционирует фирма.

В работе [Chrisman et al., 1998] на основании результатов более ранних исследований [Sandberg, 1986; Gartner, 1985; Normann, 1977] отмечено, что «молодая предпринимательская фирма — конечный результат процесса создания и организации нового бизнеса, при котором разрабатываются, производятся и продаются товары или услуги для удовлетворения существующих потребностей потребителей на рынке с целью получения прибыли и дальнейшего роста организации» [Chrisman et al., 1998, p. 6]. Исследователи утверждают, что предпринимательская фирма может иметь статус молодой организации, если не достигла той фазы в своем развитии, в которой могла бы считаться зрелой. Точный момент времени, в который молодая фирма достигает своей фазы зрелости, сложно определить. Тем не менее проблема фазы зрелости фирмы может быть рассмотрена через линзу определенных концепций и моделей. Например, в рамках модели организационного роста, предложенной [Scott, 1971], фирма становится зрелой, если полностью завершила переход к Стадии II своего развития или достигла точки стабильности в четырехступенчатой модели, предложенной [Kazanjan, 1988], или, в более общем понимании, преодолела «уязвимость новизны», о которой впервые упомянуто в [Stinchcombe, 1965]. Период времени, необходимый для молодой предпринимательской фирмы, чтобы

стать зрелой, будет варьироваться в зависимости от имеющихся у нее ресурсов, выбранной стратегии, отрасли, в которой она осуществляет свою деятельность, и других факторов. По мнению ряда ученых [Chrisman et al., 1998; Kazanjan, Drazin, 1990; Biggadike, 1979] логично предположить, что самое раннее, когда может наступить фаза зрелости молодой фирмы, — это спустя 3–5 лет после ее создания, но чаще всего это происходит в возрасте от 6 до 10 лет.

В исследовании [Широкова, 2007] применен комбинированный подход к определению молодой предпринимательской фирмы, где учтены и стадия жизненного цикла организации, и ее возраст. В этой работе в качестве молодых фирм рассматриваются «компании, которые находятся на первой стадии своего жизненного цикла — стадии становления — и возраст которых составляет не более 5 лет» [Широкова, 2007, с. 227].

Анализируя многочисленные определения молодой предпринимательской фирмы, можно отметить в них как некоторые сходства, так и различия. Также сложно выделить и наиболее полное определение, которые бы сочетало в себе все приводимые исследователями аргументы и доводы и давало бы единогласное определение молодой предпринимательской фирмы.

Мы предлагаем следующее определение молодой предпринимательской фирмы: организация в возрасте от 1 года до 8 лет, которая находится на ранних стадиях разработки, производства или продажи товаров или услуг с целью удовлетворения существующих потребностей на рынке для получения прибыли и своего дальнейшего развития и роста. Данное определение сочетает в себе следующие определения авторов: Широковой и Klotz, Hmiesleski, Bradley, Busenitz, учитывая стадию жизненного цикла организации, Batjargal, Hitt, Tsui, Arregle, Webb, Miller, Hao, Alon, Chun Kwong Koo, Yu Cui и Zahra, принимая во внимание аргумент относительно того, что лишь при достижении именно этого возраста можно утвер-

ждать, что фирма создана с целью осуществления предпринимательской деятельности, а не для иных целей, а также определение Chrisman, Bauerschmidt, Hofer, которое отражает цели и задачи молодой организации.

В табл. 1 приведены все вышеупомянутые и проанализированные определения молодой предпринимательской фирмы.

### Основные характеристики молодых предпринимательских фирм

Молодые предпринимательские фирмы возникают в результате взаимодействия двух основных элементов — предпринимателя и бизнес-возможности [Shane, 2000]. Согласно [McMullen, Shepherd, 2006] предпринимательская деятельность представляет собой не что иное, как последовательный процесс, в котором помимо двух основ-

ных элементов важное значение имеют два других элемента — способности предпринимателя, а также особенности окружающей бизнес-среды. Последние выступают в роли триггера, позволяющего предпринимателю распознать возможность создать фирму. Решающую роль на при распознании возможности и создании фирмы играют соответствующие способности и характеристики предпринимателя, так как без них распознавание возможности не осуществится [Fern et al.].

Результаты многочисленных исследований [Chaganti, Chaganti, 2012; Kessler et al., 2012; Song et al., 2008; Timmons, Spinelli, 2004; Thornhill, Amit, 2003] показали, что риск неудачи молодых предпринимательских фирм чрезвычайно высок в связи с присущей им «уязвимостью новизны» (*liability of newness*). О такой характеристике

Таблица 1

Основные определения молодых предпринимательских фирм

| АВТОР                                               | ОПРЕДЕЛЕНИЕ                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Подход (возраст фирмы)</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Brush (1995)                                        | От 0 до 6 лет                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Batjargal, Hitt, Tsui, Arregle, Webb, Miller (2013) | Моложе 8 лет                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hao, Alon, Chun Kwong Koo и Yu Cui (2006)           | От 1 до 8 лет                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Amason, Shrader и Tompson (2006)                    | От 6 лет и моложе                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zahra (1996)                                        | От 8 лет и моложе                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ostgaard и Birley (1996)                            | От 10 лет и моложе                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Reynolds, Miller (1992)                             | От 1 до 6 лет                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>II. Подход (стадия ЖЦО)</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Klotz, Hmieleski, Bradley, Busenitz (2014)          | Организация, которая находится на ранних стадиях своего развития и роста                                                                                                                                                                                                |
| Chrisman, Bauerschmidt, Hofer (1998)                | Конечный результат процесса создания и организации нового бизнеса, при котором разрабатываются, производятся и продаются товары или услуги для удовлетворения существующих потребностей потребителей на рынке с целью получения прибыли и дальнейшего роста организации |
| <b>III. Подход (комбинированный)</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Широкова (2007)                                     | Компании, которые находятся на первой стадии своего жизненного цикла — стадии становления — и возраст которых составляет не более 5 лет                                                                                                                                 |

молодых предпринимательских фирм, как «уязвимость новизны», впервые было упомянуто еще в 1965 г. [Stinchcombe, 1965]. «Уязвимость новизны» свойственна молодым фирмам ввиду отсутствия или низкого уровня легитимности (*legitimacy*) [Singh et al., 1986]. Наиболее полное определение этого термина дано в работе [Suchman, 1995, p. 574], где легитимность — это «обобщенное восприятие или предположение, что действия субъекта правомерны, целесообразны и уместны в рамках определенной социальной системы норм и ценностей». Принято считать, что признание молодой фирмы другими участниками, т. е. достижение ею легитимности, значительно увеличивает шансы на успех, поскольку компания получает доступ к ранее закрытым для нее ресурсам [Shepherd et al., 2000; Chrisman et al., 2000; Singh et al., 1998].

В исследовании [Morse et al., 2007] принята попытка объяснить характеристику молодых предпринимательских фирм «уязвимость новизны». Как отмечают ученые, во-первых, молодым организациям необходимы создание и разработка собственной организационной роли на рынке, а также организация порядка осуществления деятельности ввиду отсутствия первоначальной системы функционирования [Beekman, Robinson, 2004; Shepherd et al., 2000; Nelson, Winter, 1982; Stinchcombe, 1965]. В отличие от зрелых компаний, которые уже нашли свое место на рынке и адаптировались к бизнес-среде, молодые компании находятся в менее выгодном положении, так как им приходится либо разрабатывать новую организационную роль для себя, адаптируясь под реалии соответствующей бизнес-среды, либо путем аутсорсинга получать выгоды от преимуществ положения партнера [Schoonhoven et al., 1990; Nelson, Winter, 1982]. Кроме того, организация и развитие системы функционирования занимает значительное количество времени, требует определенного запаса материальных ресурсов и может инициировать конфликты

со стороны как сотрудников организации, так и бизнес-партнеров, тем самым превратив молодую организацию во временно неэффективно функционирующую по результатам своей деятельности [Hannan, Freeman, 1977; Hinings, Greenwood, 1988; Stinchcombe, 1965]. Во-вторых, наличие доверительных отношений между партнерами преимущественно отличает зрелые компании от молодых. Молодым фирмам приходится полагаться на незнакомых игроков бизнес-среды [Goldberg et al., 2003; Stinchcombe, 1965]. Такое положение делает молодую организацию более уязвимой, так как риск выбора недобросовестного партнера значительно выше, чем у зрелых компаний, которые имеют возможность в первую очередь полагаться на свои проверенные контакты [Gambetta, 1988; Lewis, Weigert, 1985]. Также стоит отметить, что в глазах потенциальных клиентов и бизнес-партнеров молодая организация выступает не легитимным игроком, что, в свою очередь, может привести со стороны первых к отказу от взаимоотношений ввиду отсутствия предыдущего опыта работы и установленных ранее контактов с молодой фирмой. В-третьих, дефицит социального капитала, под которым принято понимать набор потенциальных ресурсов, доступ к которым открыт только через взаимоотношения и контакты на личном или деловом уровне [Dess, Shaw, 2001; Putnam; Tsai, 2003], отличает молодые фирмы от зрелых [Davidsson, Honig, 2003; Greve, Salaff, 2003]. Для молодой организации социальный капитал является доступом к ресурсам, необходимым для выживания и дальнейшего развития, но так как начинают они свою деятельность, как правило, с ограниченным набором социальных контактов, то преимущества этого капитала зачастую незначительные. И наконец, ограниченный финансовый капитал в исследовании [Morse et al., 2007] заявляется как четвертая причина «уязвимости новизны» молодых предпринимательских фирм», основываясь на бо-

лее ранних работах [Oviatt, McDougal, 1994; Vesper, 1990]. У большинства молодых организаций наблюдается отсутствие резервов финансового капитала, в отличие от зрелых фирм. Это делает молодые фирмы более уязвимыми в период финансовых кризисов, ценовой конкуренции или экономических спадов [Starr et al., 1990]. Описанные выше условия, в которых функционируют молодые предпринимательские фирмы, по мнению многих ученых [Henderson, 1999; Bruderl, Schussler, 1990; Singh et al., 1986; Freeman et al., 1983], являются причиной их «уязвимости новизны», что повышает риск их преждевременной смерти в отличие от зрелых компаний.

Помимо «уязвимости новизны» многие молодые предпринимательские фирмы подвержены «уязвимости малого размера» (*liability of smallness*) и «уязвимости юности» (*liability of adolescence*). В 1990 г. в [Bruderl, Schussler, 1990] впервые введено понятие «уязвимость юности», согласно которому риск гибели фирмы растет в первоначальный период существования организации, а затем уровень риска значительно снижается. Тем самым соотношение между риском неудачи и возрастом компании представляется перевернутой U-образной зависимостью [Henderson, 1999]. Нередко исследователи говорят о взаимосвязи между уровнем легитимности и периодом становления и ростом компании. Принято считать, что возрастающий уровень легитимности должен способствовать уменьшению риска смерти вскоре после рождения, а также в «подростковом» возрасте организации [Baum, Oliver, 1991; Singh et al., 1986].

Авторы термина «уязвимость малого размера» Aldrich и Auster вкладывают в это понятие нехватку финансовых ресурсов, отсутствие сильной финансовой поддержки со стороны кредиторов, а также управленческую слабость организаций маленького размера. Кроме того, небольшой размер фирмы делает ее неустойчивой к малейшим рыночным изменениям [Kale, Arditi,

1998]. Более крупные фирмы имеют преимущества в привлечении капитала, им легче выполнить налоговые обязательства, они занимают более выгодное положение в вопросе привлечения квалифицированной рабочей силы [Fichman, Levinthal, 1988; Aldrich, Auster, 1986]. Таким образом, по мнению многих исследователей [Thornhill, Amit, 2003; Baum, Oliver, 1991; Delacroix, Swaminathan, 1991], «уязвимость малого размера» имеет обратную взаимосвязь с размером фирмы и вероятностью ее неудачи. Безусловно, не все организации начинают свою деятельность с малых форм, и соответственно «уязвимость малого размера» не является обязательной характеристикой молодой организации. Но нужно отметить, что стартапы в основном так и остаются небольшими и не имеют стремления к росту [Широкова, Шаталов, 2009; Aldrich, 1997; Reynolds, White, 1999; Storey, 1994; Aldrich, Auster, 1986].

Принято считать, что именно в молодых предпринимательских фирмах создаются радикальные инновации [Shane, 2009]. В [Друкер, 2007] отмечено, что новые технологии почти не появляются в зрелых (и особенно крупных) компаниях, и если не принимать во внимание несколько исключений, то небольшой производитель, будь то маленькая фирма или изобретатель-одиночка, обладает более высоким инновационным потенциалом, чем крупная организация. Данное наблюдение подтверждается и в [Чесбро, 2007], где утверждается, что число патентов, владельцами которых являются отдельные люди и небольшие фирмы, выросло приблизительно с 5% в 1970 г. до более 20% в 1992 г. [Мотовилов, 2012]. Однако молодым фирмам часто не хватает способностей, рыночной власти и других ресурсов, имеющих у зрелых организаций [Campos et al., 2012]. Чтобы противостоять жесткой конкуренции, они должны активно искать новые пути для создания инноваций и усиления конкурентоспособности [Bhuian et al., 2005].

Несмотря на то что показатель смертности молодых компаний очень высок, процент

выживания и темпы роста стартапов значительно выше в более инновационных отраслях, где они могут занять свободную нишу [Audretsch, 1995]. В свою очередь, инновационным отраслям свойственны частые технологические преобразования, что характеризует эту бизнес-среду как благоприятную для проведения изменений.

Стоит также отметить, что выживание молодых фирм во многом зависит от их способности быстро принимать и обрабатывать информацию из внешней бизнес-среды, а также проводить незамедлительные изменения в целях адаптации [Nicholls-Nixon, Cooper, 2000].

Таким образом, можно выделить следующие основные характеристики, которые отличают молодые фирмы от зрелых компаний. Во-первых, молодым компаниям свойственна ограниченность ресурсов [Li, Zhang, 2007; Hitt et al., 2001]. Исследования, касающиеся молодых предпринимательских фирм, указывают на то, что это одна из главных причин высокого уровня их «смертности» [Evans, Leighton, 1989]. Во-вторых, молодые организации часто испытывают недостаток легитимности и деловых связей [Shepherd, Zacharakis, 2003; Shane, Cable, 2002], ввиду чего доступ к внешним ресурсам для этих фирм нередко ограничен [Li, Zhang, 2007]. В-третьих, ввиду отсутствия или низкого уровня легитимности для молодых предпринимательских фирм характерна «уязвимость новизны» [Singh et al., 1986]. В-четвертых, так как риск гибели фирмы растет в первоначальный период существования организации, молодым организациям присуща «уязвимость юности» [Bruderl, Schussler, 1990]. В-пятых, для того чтобы противостоять жесткой конкуренции, молодым фирмам необходимо постоянно искать новые пути для создания инноваций с целью усиления конкурентоспособности, что создает их инновационный потенциал [Bhuian et al., 2005]. И наконец, так как большинство молодых фирм в основном так и остаются небольшими и не имеют

стремления к росту [Широкова, Шаталов, 2009; Aldrich, 1999; Reynolds, White, 1997; Storey et al., 1994], они подвержены «уязвимости малого размера».

В табл. 2 представлены основные характеристики молодых предпринимательских фирм с указанием авторов соответствующих научных работ в данной области.

### **Факторы успеха и роста молодых предпринимательских фирм: результаты анализа литературы**

Рост выступает одним из показателей результатов деятельности молодой предпринимательской фирмы и является одним из наиболее важных факторов успеха [Gilbert et al., 2006; Weinzimmer et al., 1998; Freeman, 1998; Zahra, 1996; Block, MacMillan, 1993; Hanks et al., 1993]. В свою очередь, он может наблюдаться в различных аспектах деятельности молодой организации, таких как: движение денежных средств, доля рынка [Kerin et al., 1992], чистая прибыль, клиентская база, продажи [Robinson, McDougall, 2001; Weinzimmer et al., 1998] и штат сотрудников [Murphy et al., 1996; Hanks et al., 1993]. В настоящее время ученые не пришли к согласию относительно совершенного критерия оценки роста молодой организации, но одними из наиболее удачных считаются: доля рынка, темп продаж и штат сотрудников.

Факторы, оказывающие влияние на рост молодых предпринимательских фирм, заслуживают отдельного изучения по нескольким причинам. Во-первых, рост для молодой организации имеет иное значение, нежели для зрелой компании. В отличие от давно функционирующей фирмы, которая достигла определенного уровня жизнеспособности и адаптировалась к реалиям бизнес-среды и отрасли, молодая компания, как уже говорилось ранее, подвержена «уязвимости новизны», что значительно снижает ее шансы на выживание при отсутствии роста [Buederal et al., 1992]. При отсутствии роста новым фирмам, нередко малого раз-

Таблица 2

## Основные характеристики молодых предпринимательских фирм

| ИСТОЧНИК                                                                                                                                                                                                           | ХАРАКТЕРИСТИКА              | ОПРЕДЕЛЕНИЕ                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| [Stinchcombe, 1965; Carroll et al., 1982; Freeman et al.; Carroll, 1984; Morse et al., 2009; Kor, Misangyi, 2008; Dibrell et al., 2009; Hatton, 2011; Rabbiosi, Santangelo; Danes et al., 2013; Nagy et al., 2014] | «Уязвимость новизны»        | Высокая вероятность неудачи в силу ограниченных возможностей и ресурсов фирмы                                                                                            |
| [Aldrich, Auster, 1998; Baum, Oliver, 1991; Delacroix, Swaminathan, 1991; Fichman, Levinthal; Kale, Arditi, 1998; Thornhill et al.; Turcan; Bengtsson, Johansson et al., 2014]                                     | «Уязвимости малого размера» | Нехватка финансовых ресурсов, отсутствие сильной финансовой поддержки со стороны инвесторов, а также управленческая слабость                                             |
| [Singh et al.; Bruderl, Schussler, 1986; Baum, Oliver, 1991; Fichman, Levinthal, 1991; Kale, Arditi, 1998; Henderson, 1999; Edwards et al., 2011]                                                                  | «Уязвимость юности»         | Высокий риск гибели фирмы в первоначальный период существования организации, уровень которого затем значительно снижается                                                |
| [Stinchcombe, 1965; Meyer, Rowan, 1977; Carroll, Delacroix, 1982; Aldrich, Fiol, 1994; Shane, Cable, 2002; Shepherd, Zacharakis, 2003; Li, Zhang, 2007; Turcan, 2013; Nagy et al., 2014]                           | Недостаток легитимности     | Недостаток обобщенного восприятия или предположения, что действия субъекта правомерны, целесообразны и уместны в рамках определенной социальной системы норм и ценностей |
| [Stinchcombe, 1965; Carroll, Delacroix, 1982; Freeman et al., 1983; Carroll, 1984; Evans, Leighton, 1989; Hitt et al., 1989; Morse et al., 2007; Li, Zhang, 2007; Turcan, 2013; Bengtsson et al., 2014]            | Ограниченность ресурсов     | Нехватка ресурсов                                                                                                                                                        |
| [Bhuiyan et al., 2005; Gruber, Henkel, 2006; Freeman, Engel, 2007; Shane, 2009; Blazenko et al., 2012; Campos, et al., 2012; Lin, Li, 2013; Nambisan, Baron, 2013 и др.]                                           | Инновационный потенциал     | Склонность к радикальным инновациям                                                                                                                                      |

мера, свойственна более низкая вероятность выживания [Freeman et al., 1983], которая снижается только по мере возрастного увеличения. Таким образом, в то время как для зрелых компаний рост представляет собой поддержание жизнеспособности, для молодых организаций он является путем для ее получения. Во-вторых, разница в темпах роста между молодыми организациями значительно больше, чем между давно функционирующими, что заставляет ученых инициировать новые исследования в данной области, чтоб ответить на вопрос, почему одни молодые предпринимательские фирмы растут быстрее, чем другие [Gilbert et al., 2006].

Для анализа исследований, посвященных факторам, влияющим на рост молодых предпринимательских фирм, авторами были выбраны ведущие международ-

ные рецензируемые журналы (о чем свидетельствует их импакт-фактор) в области менеджмента и предпринимательства: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *International Small Business Journal* и *Small Business Economics*.

Для поиска статей был использован универсальный ресурс интегратор EBSCO, который состоит из 9 баз данных, открывающих широкий круг научных и информационных материалов, в том числе в области менеджмента, предпринимательства, стратегического менеджмента и экономики. Поиск научных работ, посвященных исследо-

ванию факторов, влияющих на рост молодых предпринимательских фирм, осуществлялся в два этапа. На первом этапе была использована комбинация ключевых слов «*new venture*» (в данной статье переводится на русский язык как «молодые предпринимательские фирмы») и «*performance*» (результаты деятельности), так как рост является одним из показателей результатов деятельности молодой организации. На втором этапе комбинация ключевых слов включала, как и на первом этапе, «*new venture*», но иное второе ключевое слово — «*growth*» (рост). Был выбран двадцатипятилетний временной интервал в период с 1990 по 2014 г. с целью охватить не только последние исследования, но и более ранние научные работы.

По результатам поиска в 10 научных журналах, описанных выше с поэтапным запросом двух комбинаций ключевых слов «молодые предпринимательские фирмы» и «результаты деятельности» и «молодые предпринимательские фирмы» и «рост» было найдено 273 статьи, опубликованных за последнюю четверть века. Был проведен краткий анализ данных статей путем изучения

названия, аннотации и введения. Объектом исследования больше половины работ выступали зрелые фирмы и лишь содержали в своем названии слово «молодой», относящееся к другим частям названия статьи, что послужило причиной их появления в результатах поиска. Поэтому такие исследования были исключены из дальнейшего анализа. Таким образом, по итогам отбора, для дальнейшего изучения было отобрано 56 статей, анализ которых позволил определить основные факторы, влияющие на рост молодых предпринимательских фирм.

В табл. 3 представлены данные по выборке статей, а также приведены доли количества научных работ в соответствующих журналах, выбранных для изучения факторов, оказывающих влияние на рост и результаты деятельности молодых организаций.

В результате анализа отобранных статей было выделено несколько факторов, оказывающих влияние на рост и результаты деятельности молодых предпринимательских фирм: способности молодой фирмы, характеристики команды топ-менеджмента, ресурсы молодой фирмы, стратегия молодой фирмы, бизнес-среда и организацион-

Таблица 3

Данные выборки статей для анализа

| №  | Научный журнал                                   | Количество статей | Доля, %    | Импакт-фактор |
|----|--------------------------------------------------|-------------------|------------|---------------|
| 1  | <i>Academy of Management Journal</i>             | 3                 | 5,4        | 5,919         |
| 2  | <i>Academy of Management Review</i>              | 3                 | 5,4        | 6,169         |
| 3  | <i>Journal of Management</i>                     | 6                 | 10,7       | 6,862         |
| 4  | <i>Strategic Management Journal</i>              | 7                 | 12,5       | 3,367         |
| 5  | <i>Journal of Business Venturing</i>             | 20                | 35,7       | 4,571         |
| 6  | <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>      | 5                 | 8,9        | 2,447         |
| 7  | <i>Journal of Small Business Management</i>      | 4                 | 7,1        | 1,361         |
| 8  | <i>Entrepreneurship and Regional Development</i> | 3                 | 5,4        | 0,943         |
| 9  | <i>International Small Business Journal</i>      | 2                 | 3,5        | 1,397         |
| 10 | <i>Small Business Economics</i>                  | 3                 | 5,4        | 1,641         |
|    | <b>Итого</b>                                     | <b>56</b>         | <b>100</b> |               |

ная структура. Рассмотрим каждый из этих факторов более подробно.

### **Способности молодой фирмы**

Проведенные исследования показали, что способности молодой фирмы являются источником ее конкурентных преимуществ [Zahra, 1996; Chandler, Hanks, 1994b]. Было доказано, что технологические и маркетинговые навыки сотрудников молодой организации могут оказать значительное влияние на рост, особенно в первые годы жизни компании. Динамические способности или, иначе говоря, возможности изменений молодой фирмы, представляют собой способность к реконфигурации ресурсной базы фирмы [Eisenhardt, Martin, 2000]. С другой стороны, динамические возможности можно рассматривать как способность идентифицировать новую возможность и обеспечить соответствующую ресурсную базу, необходимую для ее реализации [Arthurs, Busenitz, 2006]. В исследовании [Koeller, Lechler, 2006] была отмечена важность «гибкости» молодой предпринимательской фирмы, под которой подразумевается способность быстро реагировать на изменения в бизнес-среде. Похожие результаты были получены в ходе работы [Nicholls-Nixon, Cooper, 2000]. Так, выяснилось, что изменения представляют собой эксперимент для молодой организации и оказывают положительное влияние на результаты ее деятельности, повышая шансы на выживание.

В работе [Su et al., 2001] ученые рассмотрели предпринимательскую ориентацию как одну из способностей молодой предпринимательской фирмы. Было обнаружено, что предпринимательская ориентация оказывает положительное влияние на результаты деятельности зрелых компаний, в то время как ее взаимосвязь с показателем молодых компаний принимает перевернутую U-образную форму. Таким образом, можно сделать вывод, что результаты всех исследований в данной категории демонстрируют важность для молодой организации способностей к из-

менениям с целью улучшения результатов своей деятельности и дальнейшего роста.

### **Характеристики команды предпринимателей/топ-менеджмента**

Развитие молодой фирмы напрямую зависит от качества менеджмента организации, включая навыки, опыт и компетенции предпринимателя или команды предпринимателей [Klotz et al., 2014; de Jong et al., 2013; Mai, Zheng, 2013; Hmieleski et al., 2012; McGrath et al., 1994]. Ведь именно руководитель взаимодействует с бизнес-средой организации, оценивает ее и на основе своего анализа принимает решения, которые могут помочь молодой фирме адаптироваться, что в дальнейшем будет способствовать ее росту [Ensley et al., 2006]. Убеждение, что фирма является неделимым целым с самим предпринимателем, побудило проведение многочисленных исследований на предмет влияния характеристик предпринимателя на результаты деятельности и рост молодой организации [Klotz et al., 2014; de Jong et al., 2013; Hmieleski et al., 2012; Baron, Tang, 2009]. В настоящее время считается, что большинство изученных переменных, относящихся к характеристикам предпринимателя, оказывают косвенное, а не прямое воздействие на рост молодой фирмы [Baum, Locke, 2004; Baum et al., 2001]. В ходе многочисленных исследований было обнаружено, что уровень образования [Sapienza, Grimm, 1991], предыдущий опыт предпринимателя в соответствующей отрасли [Baum et al., 2001; Cooper et al., 1994; Box et al., 1993; Siegel et al., 1993], а также предшествующий предпринимательский опыт в развитии стартапов [Baum et al., 2001; Box et al., 1993] положительно связаны с ростом и результатами деятельности молодых предпринимательских фирм.

Предыдущий опыт предпринимателя имеет большое значение при принятии решений, так как для их разработки без предшествующих знаний требуется много времени для наблюдений и изучения специфики отрасли [Cooper et al., 1994]. Однако в иссле-

довании [Chrisman et al., 2005] было обнаружено, что слишком большой опыт способен оказывать негативное влияние на рост продаж и численность сотрудников, так как решения предпринимателя могут ограничивать развитие и замедлять рост молодой организации. В [Fern et al., 2012] утверждается, что прошлый опыт руководителя ограничивает возможности молодой фирмы, а характер его влияния зависит от содержания и типа выбранной стратегии. Также в работе было отмечено, что разносторонний опыт управляющего или руководящего состава уменьшает эти ограничения. Тем не менее образование и предыдущий опыт позволяют руководителю получить необходимую информацию и доступ к важным ресурсам. Поэтому опыт может гарантировать соответствующие компетенции предпринимателю, которые, в свою очередь, необходимы для принятия правильных решений в той или иной области. Есть подтверждения, что качество решений, принятых управляющими с достаточно большим опытом, значительно выше, чем разработанных руководителями с его отсутствием [Mullins, 1996].

При формировании команды топ-менеджмента предприниматель должен уделить особое внимание соответствующему набору компетенций состава в целом, а именно навыкам по работе с клиентами, маркетинговым знаниям, осведомленности об особенностях отрасли и др. Кроме того, предприниматели, а также инвесторы должны тщательно рассмотреть область задач каждого члена управленческой команды и убедиться, что каждый участник компетентен в рамках своих обязанностей и полностью реализует свои способности [Zhao et al., 2013].

### Ресурсы молодой фирмы

Для реализации стратегических решений предпринимателю необходимы соответствующие ресурсы [Arthurs, Busenitz, 2006]. Их привлечение является одной из самых сложных задач, с которой сталкивается предприниматель на первых этапах жизни

организации, ввиду отсутствия репутации, недостаточного уровня легитимности и повышенного риска неудачи в глазах потенциальных поставщиков ресурсов [Brush et al., 2001]. Безусловно, различные типы ресурсов позволяют молодой фирме достичь своих целей [Brush, Chaganti, 1998; Chandler, Hanks, 1994a], но наиболее значимыми для роста молодой организации, по мнению исследователей, являются финансовые [Lee et al.; Bamford et al., 2001; Cooper et al., 1994] и человеческие ресурсы [Gilbert et al., 2006; Cooper et al., 1994].

Потребность в человеческих ресурсах меняется с развитием молодой организации [Thakur, 1999]. На первых этапах жизни компании, как правило, требуются сотрудники с определенным набором знаний и навыков [Cardon, 2003]. Как только молодая фирма достигает этапа роста, потребность в высококвалифицированных сотрудниках уменьшается, и для удовлетворения производственных потребностей требуются менее квалифицированные кадры. Число сотрудников определенной категории меняется с изменением потребностей молодой фирмы, а темпы роста численности каждой группы могут ассоциироваться с выбранным стратегическим направлением молодой организации. Соответствие между стратегией и опытом сотрудников является одним из ключевых факторов, определяющих долгосрочный успех и рост молодой компании [Shrader, Siegel, 2007].

Финансовые ресурсы имеют большее значение для достижения роста продаж и численности занятости молодой предпринимательской фирмы [Lee et al., 2001; Cooper et al., 1994]. Высокий уровень финансовой капитализации необходим для успешного исполнения стратегических решений, так как позволяет руководителям в зависимости от его размера ставить и достигать более перспективные цели или корректировать план своих действий, а также обеспечивать удовлетворение финансовых требований к реализации стратегии роста молодой

организации [Cooper et al., 1994]. Финансовый капитал обеспечивает гибкость при выборе различных стратегий [Zahra, Bogner, 1999], что привело к различиям данных между источниками данного ресурса. Источником финансового капитала молодых предпринимательских фирм, не ориентированных на инновационную деятельность, как правило, выступает сам предприниматель, в то время как инновационные и технологические молодые компании привлекают данный ресурс из внешних источников, таких как банки или венчурные предприятия [Bollingtoft et al., 2003].

Несмотря на то что финансирование создания молодой фирмы может происходить за счет личных средств предпринимателя или средств, заимствованных у родственников, оказывая положительное влияние на рост организации [Vanacker et al., 2011], необходимый объем финансового капитала для роста и развития нередко очень велик и требует иных источников [Gilbert et al., 2006]. Некоторым молодым предпринимательским фирмам удается получить государственные субсидии, что способствует высоким темпам развития и роста. Помимо личных средств предпринимателя и государства, другими источниками финансового капитала могут выступать банки и венчурные предприятия. Поэтому неудивительно, что доступ к таким внешним источникам финансирования является важным фактором, влияющим на рост молодой организации [Lee et al., 2001].

Согласно теории ресурсной зависимости, помимо человеческих и финансовых, важными ресурсами выступают знания об отрасли, в которой фирма собирается функционировать, стратегии выхода на рынок и дальнейшего развития, общих положениях о создании и развитии молодых организаций [West, Noel, 2009], наличие связей и контактов у предпринимателя, которые положительно связаны с результатами деятельности молодой предпринимательской фирмы [Stam, Elfring, 2008], а также легитимность, которая значительно снижает риск ее неу-

дачи и облегчает переход к следующим этапам развития компании [Delmar, Shane, 2004; Zimmerman, Zeitz, 2002]. Однако нужно отметить, что неограниченный доступ к ресурсам может ограничить диапазон возможностей и реализацию потенциала роста молодой компании [Thakur, 1999].

### Стратегия молодой фирмы

В анализируемых работах было изучено влияние различных стратегических выборов молодых организаций на результаты деятельности (в области цены, затрат, качества товаров или услуг, количества выпускаемой продукции, вертикальной и горизонтальной интеграции, загрузки производственных мощностей, инноваций, количества обслуживаемых сегментов рынка, географического осуществления деятельности, финансов, маркетинга, разработки новых товаров или услуг) [Chandler, Hanks, 1994a; McDougall et al., 1992]. Исследования показали, что при правильно спланированном и продуманном комбинировании данных переменных молодая фирма может успешно позиционировать себя на рынке, получить конкурентные преимущества и тем самым добиться роста показателей результативности [Zahra, 1996].

От выбора стратегии выхода на рынок будут зависеть шансы на успех и уровень риска неудачи молодой фирмы [Robinson, McDougall, 2001]. Осознание важности соответствия стратегии компании особенностям бизнес-среды побудила ученых проводить исследования в данной области и изучить характер влияния этой переменной на рост молодой организации [Carter et al., 1994; Tsai et al., 1991]. Выбор стратегии напрямую зависит от целей, задач, выбранного целевого сегмента рынка, доступных ресурсов и возможностей молодой организации. Грамотно подобранная стратегия может позволить молодой фирме развить свои способности, получить доступ к новым ресурсам, необходимым для достижения успеха на рынке, и тем самым компенсировать недостаток опыта и ограниченность ресурсов [Zahra, 1996].

Результаты исследований в области стратегии интернационализации демонстрируют ее важность для роста молодой компании, но нет достаточных доказательств о ее положительном влиянии на все показатели результативности [Shrader, 1996].

Таким образом, результаты исследований, посвященных влиянию различных стратегий на рост и результаты деятельности молодых предпринимательских фирм неоднозначны. Противоречивые результаты могут указывать на необходимость учитывать дополнительные факторы, чтобы лучше описать взаимосвязь стратегии и показателей роста молодой компании. В качестве примера таких факторов в [Chandler, Hanks, 1994b] приводится доступ к необходимым ресурсам, в [McGee, Dowling, 1994] — опыт управляющего, в [Lee, Lee, 2001] — существующие партнерские связи и контакты организации.

Нужно отметить, что многие исследователи в области предпринимательства критикуют бизнес-планирование, рассматривая его как отвлечение от более важных моментов в организационной деятельности [Carter et al., 1994]. Другие ученые утверждают, что планирование является важным предшественником разработки стратегий в молодых предпринимательских фирмах, оно позволяет превратить абстрактные цели в конкретные оперативные шаги, а также снизить риск неудачи, способствуя увеличению темпов роста [Delmar, Shane, 2003].

### Бизнес-среда

Ученые проводили исследования в области влияния различных характеристик бизнес-среды как на макро-, так и на микроуровне [Tsai et al., 1991]. Было доказано значительное положительное влияние макроусловий, таких например, как предоставление государственных субсидий на выживание и рост молодых организаций [Zahra, 1996].

Географическое месторасположение молодой предпринимательской фирмы счита-

ется одним из объясняющих факторов различий между уровнями риска неудачи молодых организаций [Lechner, Dowling, 2003]. Так, в ходе исследования [Folta et al., 2006] было обнаружено, что риск неудачи молодой компании будет значительно выше, если на рынке конкурирует более 65 фирм. Объясняется это ограниченностью ресурсов, так как фирмы конкурируют за доступ к ним, что подтверждает зависимость роста молодой организации от географического местоположения. Однако исследователи выяснили [Lödf, Nabavi, 2014], что характер этого влияния зависит, во-первых, от отрасли, в которой осуществляет свою деятельность молодая предпринимательская фирма, во-вторых, от критериев оценки результатов деятельности и наконец, от уровня развития технологий в отрасли.

Рост молодых предпринимательских фирм значительно зависит и от условий бизнес-среды на микроуровне, например, от уровня конкуренции в отрасли, в которой они осуществляют свою деятельность. Молодым фирмам, как правило, приходится сталкиваться с серьезными вызовами со стороны зрелых компаний в отрасли, противостоять которым порой непросто. Ученые провели ряд исследований на предмет изучения влияния следующих отраслевых структурных переменных: входные барьеры, барьеры выхода с рынка, степень развитости, враждебности и динамизм отрасли, соотношение концентрации в отрасли и ее привлекательности в целом на рост и результаты деятельности молодых компаний [Chandler, Hanks 1994a]. Этот интерес связан с тем, что данные переменные влияют на уровень конкуренции в отрасли, а соответственно и на шансы выживания молодых предпринимательских фирм. Микроусловия также определяют возможности молодой организации реализовать свой потенциал и тем самым оказать влияние на свое дальнейшее развитие.

Результаты многочисленных исследований показали, что уровень развития отрасли оказывает значительное влияние на рост

молодой предпринимательской фирмы [Park et al., 2002; Robinson, McDougall, 2001; Bamford et al., 2000; Brush, Chaganti, 1998; Chandler, Hanks, 1994a; McDougall et al., 1994; Covin et al., 1990]. В развивающихся отраслях, как правило, ресурсы не ограничены и в случае принятия неэффективных решений у молодой компании будет больше шансов на выживание в таких условиях [Castrogiovanni, 1991]. Как отмечают многие ученые, несмотря на то, что высокие темпы роста молодой компании, вероятнее всего, могут быть достигнуты в развивающихся отраслях, важным фактором остается выбранная стратегия [Gilbert et al., 2000; Park et al., 2002; McDougall et al., 1992]. Так, например, согласно Park и его коллегам, в развивающихся отраслях молодые предпринимательские фирмы могут добиться высоких темпов роста путем слияния или образования альянсов с другими конкурирующими фирмами.

Исследователи Hoelscher (2012) и Elango (2012) изучили взаимосвязь между бизнес-средой, населением, уровнем безработицы и развитием молодой предпринимательской фирмы и пришли к выводу, что в то время, как бизнес-среда и население положительно связаны с созданием новых предпринимательских фирм, безработица оказывает негативное влияние на развитие молодых организаций.

В работе [Batjargal et al., 2013] была протестирована взаимосвязь между социальными связями, элементами институциональной среды и ростом молодых предпринимательских фирм. Было обнаружено, что слабые и неэффективные формальные институты негативно связаны с уровнем развития социальных связей молодой организации, но при этом влияние последней переменной будет носить положительный характер на рост фирмы. Более того, чем более благоприятной является институциональная среда страны, тем большее значение будут иметь социальные связи молодой компании для ее темпов роста.

### **Организационная структура молодой фирмы**

В ходе исследований о влиянии организационной структуры на результативность молодой компании ученые уделили особое внимание формализации структуры, уровню специализации, внутренним системам коммуникации между сотрудниками [Stuart, Abetti, 1990]. Результаты показали, что для достижения успеха молодой компании необходим постоянный контроль за организационной структурой в целях ее соответствия уровню развития фирмы [Zahra, 1996]. Предпринимателям необходимо постоянно подстраивать и адаптировать организационную структуру фирмы под уровень развития организации, бизнес-среду, а также выбранную стратегию [Gilbert et al., 2006]. В [Kazanjian, Drazin, 1990] отмечено, что функциональная специализация важна, поскольку позволяет сотрудникам получать необходимые знания в соответствующих областях в рамках своих должностей. Если молодая предпринимательская фирма имеет небольшие размеры, то потребность в поддержании функциональной специализации отсутствует, но как только организация начинает расти, она становится необходимой для эффективного управления [Kazanjian, Drazin, 1990]. По мнению исследователей [Olson, Bokor, 1995], функциональная специализация позволяет молодой компании стать более инновационной в разработке новых товаров или услуг, что обеспечит высокие темпы роста организации. Если темпы роста не снижаются, то, как утверждают Kazanjian и Drazin, структура принятия решений должна оставаться гибкой, а как только молодая организация достигнет этапа стабильности, процесс принятия решений должен стать более децентрализованным. Но в то же время структура принятия решений должна обеспечивать предпринимателю возможность постоянного контроля с целью реализации стратегии роста молодой фирмы [Gilbert et al., 2006].

Такие факторы, как характеристики команды топ-менеджмента, способности молодой организации, ресурсы фирмы и орга-

низационная структура, могут быть логично объединены в одну группу, представляющую внутриорганизационные характеристики молодой предпринимательской фирмы.

Таким образом, на основе проведенного анализа исследований, посвященных факторам, влияющим на результаты деятельности и рост молодых предпринимательских фирм, можно выделить следующие категории с ключевыми факторами влияния: 1) бизнес-среда, которая состоит из а) макро- и б) микроуровней; 2) стратегия фирмы и 3) внутриорганизационные характеристики, которые включают в себя а) характеристики команды топ-менеджмента, б) ресурсы фирмы, в) способности организации и г) организационную структуру молодой предпринимательской фирмы.

На рис. 1 представлена теоретическая модель, отражающая ключевые факторы, влияющие на результаты деятельности и рост молодых предпринимательских фирм.

В табл. 4 суммированы результаты проведенного анализа

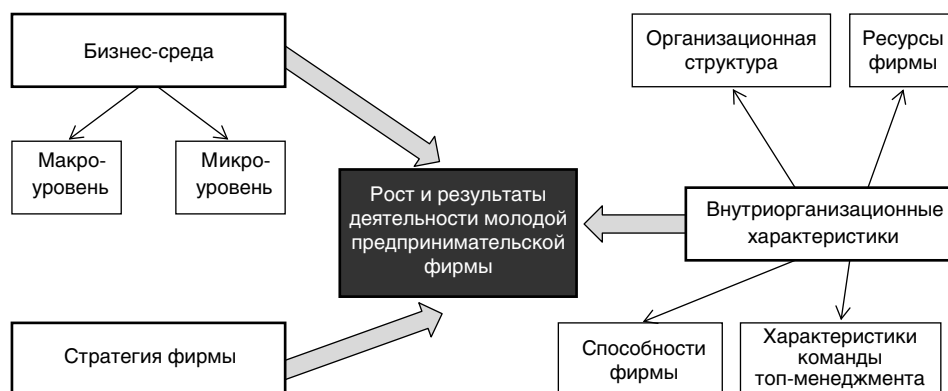
## Заключение

Молодые предпринимательские фирмы по праву считаются важными «двигателями» рыночной экономики и всего благосостояния страны в целом. Благодаря молодым организациям создаются дополнитель-

ные рабочие места, что сокращает уровень безработицы. Преследуя цель выжить в условиях жесткой конкуренции, молодые компании имеют тенденцию к разработкам и представлению инновационных товаров или услуг. В последнее время наблюдается достаточно высокий уровень смертности молодых фирм по всему миру, что делает их привлекательными объектами изучения для многих исследователей. Для того чтобы проводить исследования в данной области, необходимо четкое понимание природы и основных особенностей таких организаций, а для выработки ценных рекомендаций важным является изучение факторов их роста и успеха. С этой целью авторами была предпринята попытка систематизировать существующие знания о молодых предпринимательских фирмах.

Были детально изучены и представлены основные характеристики молодых предпринимательских фирм, такие как: «уязвимость новизны», «уязвимость малого размера», «уязвимость юности», недостаток легитимности, ограниченность ресурсов и инновационный потенциал.

На основе анализа 56 научных статей, опубликованных в 10 ведущих международных рецензируемых журналах в области менеджмента, авторами были выделены следующие факторы, оказывающие влияние на рост и результаты деятельности моло-



**Рис. 1.** Факторы, влияющие на рост и результаты деятельности молодой предпринимательской фирмы

Таблица 4

**Основные результаты исследований факторов, влияющих на рост  
молодых предпринимательских фирм**

| ФАКТОР                                      | ИСТОЧНИКИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Внутриорганизационные характеристики</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Характеристики команды топ-менеджмента      | Klotz et al., 2014; de Jong et al., 2013; Mai, Zheng, 2013; Hmieleski et al.; Baron, Tang; Ensley et al.; Baum, Locke; Baum et al., 2012; McGrath et al.; Davidsson; Duchesneau, Gartner; Feeser et al., 1990; Keeley, Roure, 1990; Smallbone; Stuart, Abetti, 1990; Westhead, 1990                                                                                       | Развитие молодой фирмы зависит от качества менеджмента организации, включая навыки, опыт и компетенции управляющего состава. Чем больше связей и контактов имеет предприниматель с участниками бизнес-среды, тем выше показатели роста. Большинство изученных переменных, относящихся к характеристикам предпринимателя, оказывают косвенное воздействие. Уровень образования, предыдущий опыт руководителя в соответствующей отрасли, предшествующий предпринимательский опыт в развитии стартапов положительно связаны с ростом и результатами деятельности. Но слишком большое количество опыта может оказывать негативное влияние на рост продаж и численность сотрудников. Влияние характеристик управленческого состава зависит от времени пребывания команды вместе, неоднородности знаний и количества участников |
| Ресурсы фирмы                               | West, Noel, 2009; Stam, Elfring, 2008; Shrader, Siegel, 2007; Gilbert et al., 2006; Arthurs, Busenitz, 2007; Delmar, Shane, 2004; Bollingtoft et al., 2003; Cardon, 2003; Zimmerman, Zeitz, 2002; Brush et al., 2001; Lee et al., 2001; Dahlqvist et al., 2000; Bamford et al., 2000; Zahra, Bogner, 1999; Thakur; Brush, Chaganti; Berger, Udell; Chandler, Hanks, 1994a | Определенные виды ресурсов необходимы для реализации выбранной стратегии. Их привлечение является сложной задачей ввиду отсутствия репутации и повышенного риска неудачи в глазах потенциальных поставщиков ресурсов. Наиболее важными ресурсами считаются финансовые и человеческие. Потребность в человеческих ресурсах меняется с развитием молодой организации. Наличие связей и контактов у предпринимателя является важным ресурсом для роста молодой фирмы. Легитимность выступает ресурсом, обеспечивающим доступ к другим необходимым для роста ресурсам                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Организационная структура                   | Gilbert et al., 2006; Zahra, 1996; Olson, Bokor, 1995; Sapienza, 1992; Stuart, Abetti, 1990; Covin et al.; Kazanjian, Drazin, 1999                                                                                                                                                                                                                                        | Необходим постоянный контроль в целях соответствия организационной структуры развитию молодой фирмы. На этапе роста молодой фирмы функциональная специализация необходима для эффективного управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Способности фирмы                           | Su et al., 2011; Arthurs, Busenitz, 2006; Eisenhardt, Martin, 2000; Zahra, 2006; McGrath et al., 1994; Chandler, Hanks, 1994b; Roberts, 1992                                                                                                                                                                                                                              | Возможности молодой фирмы являются источником конкурентных преимуществ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Бизнес-среда</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Бизнес-среда на макроуровне                 | Batjargal et al., 2013; Folta et al., 2006; Lechner, Dowling, 2003; Romanelli, Schoonhoven, 2001; Zahra, 1996; Porter, 1995; Feldman, Florida; Saxenian, 1994; Saxenian, 1990                                                                                                                                                                                             | Государственные субсидии оказывают положительное влияние на рост молодых предпринимательских фирм. Скопление конкурирующих фирм, как, например, Кремниевая долина, позволяет молодой организации получить доступ к необходимым ресурсам, что ведет к росту и развитию                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Окончание таблицы 4

| ФАКТОР                      | ИСТОЧНИКИ                                                                                                                                                                                                                                                | ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бизнес-среда на микроуровне | Batjargal et al., 2013; Gilbert et al., 2006; Park et al., 2002; Bamford et al., 2002; Brush, Chaganti, 1998; Chandler, Hanks, 1994a; McDougall et al., 1992; McDougall et al.; Castrogiovanni, 1991; Eisenhardt, Schoonhoven, 1990; Covin et al., 1990. | Уровень конкуренции негативно связан с ростом и результатами деятельности молодых предпринимательских фирм. Уровень развития отрасли оказывает значительное влияние на рост молодой предпринимательской фирмы. Чем моложе отрасль, тем больше шансов на успех у молодой фирмы. Характер влияния отраслевых переменных зависит от стратегии молодой организации                                                                                                                                                                                        |
| <b>Стратегия фирмы</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Стратегия фирмы             | Gilbert et al., 2006; Delmar, Shane, 2003; Robinson, McDougall, 2011; Lee et al., 2001; Baum et al., 2001; Zahra, 1996; Carter et al., 2001; Chandler, Hanks, 1994a; McGee, Dowling, 1994; Siegel et al., 1993; Roberts, 1992; Tsai et al., 1991         | Результаты неоднозначны. Выбор стратегии зависит от целей, задач, целевого сегмента рынка, имеющихся ресурсов и возможностей организации. Стратегия позволяет молодой фирме развить способности, получить доступ к новым ресурсам, тем самым компенсировать недостаток опыта. Для эффективной реализации стратегии роста молодой компании необходимы соответствующие ресурсы. Стратегия широкой дифференциации продукции эффективна для выхода на молодой рынок, а сфокусированная больше подходит для завоевания определенной ниши на развитом рынке |

дых предпринимательских фирм: бизнес-среда, включающая переменные отрасли и географические особенности; стратегия молодой компании и внутриорганизационные элементы, представляющие характеристики, опыт и уровень компетенций руководителя или команды топ-менеджмента; ресурсы организации, ее способности, а также организационная структура. Безусловно, сила и характер влияния каждого из факторов могут отличаться время от времени и зависеть от определенных обстоятельств, но факт их влияния очевиден по результатам многочисленных работ [Amason et al., 2006; Ensley et al., 2006; Bhide, 2000; Sahlman, 1997; Zahra, 1996 и др.].

Проведенный анализ также показал, что существует определенный пробел в научных исследованиях, посвященных изучению влияния внутриорганизационных характеристик молодых предпринимательских фирм на их рост и результаты деятельности, а выводы неоднозначны. Более того, переменные данной категории в подавляющем большинстве изученных научных работ были рассмотрены авторами в статичном состоянии, что открывает область для будущих

направлений исследований. Таким образом, в качестве возможных перспективных направлений научных исследований можно выделить следующие. Во-первых, перспективным и полезным является проведение качественных исследований на основе кейс-стадии для выявления дополнительных внутриорганизационных характеристик, влияющих на рост и успех молодой предпринимательской фирмы. Во-вторых, проведение лонгитюдных исследований позволит увидеть развитие молодой фирмы в динамике, что также может привести к обнаружению дополнительных факторов успеха таких фирм. И в-третьих, сочетание качественных и количественных методов анализа поможет получить более точную картину происходящего в молодых предпринимательских фирмах, что приведет к полезным практическим выводам и рекомендациям для предпринимателей и руководителей молодых предпринимательских фирм.

### Список литературы

1. Друкер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества: пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 336 с.

2. Колодняя Г. В. В чем состоит феномен российского предпринимательства? // Российское предпринимательство. 2008. №4. С. 142–145.
3. Мотовилов О. В. Государственная поддержка малого инновационного предпринимательства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1. С. 35–48.
4. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий: пер. с англ. М.: Поколение, 2007. — 336 с.
5. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007. — 480 с.
6. Широкова Г. В., Шаталов А. И. Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. 2009. №2. С. 3–31.
7. Aldrich H. *Organizational Evolving*. L: Sage, 1999.
8. Aldrich H., Auster E. Even dwarfs started small: Liabilities of size and age and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 1986, vol. 8, pp. 165–198.
9. Aldrich H. E., Fiol C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 4, pp. 645–670.
10. Amason A. C., Shrader R. C., Tompson G. H. Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 1, pp. 125–148.
11. Arthurs J. D., Busenitz L. W. Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 2, pp. 195–215.
12. Audretsch D. Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 1995, vol. 13 no. 4, pp. 441–457.
13. Bamford C. E., Dean T. J., McDougall P. P. An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank start-ups. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, pp. 253–277.
14. Baron R. A., Tang J. Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no. 2, pp. 282–306.
15. Batjargal B., Hitt M. A., Tsui A. S., Arregle J.-L., Webb J. W., Miller T. L. Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 2013, vol. 56, no. 4, pp. 1024–1049.
16. Baum J. A. C., Oliver C. Institutional linkage and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 37, pp. 187–218.
17. Baum J. R., Locke E. A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, pp. 587–598.
18. Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44, pp. 292–303.
19. Beekman A. V., Robinson R. B. Supplier partnerships and the small, high-growth firm: Selecting for success. *Journal of Small Business Management*, 2004, vol. 42, no. 1, pp. 59–67.
20. Bengtsson M.; Johansson M. Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 2014, vol. 32, no. 4, pp. 401–427.
21. Berger A. N., Udell G. F. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 1998, vol. 22, pp. 613–673.
22. Bhidé A. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
23. Bhuian S., Menguc B., Bell S. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, pp. 9–17.
24. Biggadike E. R. *Corporate diversification: Entry, strategy, and performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.
25. Blazenko G. W., Pavlov A. D., Eddy-Sumake F. New venture start-ups and technological innovation. *International Journal of Managerial Finance*, 2012, vol. 8, no. 1, pp. 4–35.
26. Block Z., MacMillan I. *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
27. Bollingtoft A., Ulhøi J. P., Madsen H., Neergaard H. The effect of financial factors on the performance of new venture companies in high tech and knowledge-intensive industries: An empirical

- study in Denmark. *International Journal of Management*, 2003, vol. 20, pp. 535–547.
28. Box T. M., White M. A., Barr S. H. A contingency model of new manufacturing performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, vol. 18, no. 2, pp. 31–45.
29. Bruderl J., Schussler R. Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 530–547.
30. Brush C. G. International entrepreneurship: The effect of firm age on motivation to internationalization. N. Y.: US: Garland Publishing Co, 1995.
31. Brush C. G., Chaganti R. Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, pp. 233–257.
32. Brush C. G., Greene P., Hart M. M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15, pp. 64–81.
33. Buederal J., Preisendoerfer P., Ziegler R. Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 1992, vol. 57, pp. 227–242.
34. Campos H., José P., Parellada F. The entrepreneurial orientation-dominant logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study. *Brazilian Administration Review*, 2012, vol. 9, no. 4, pp. 60–77.
35. Cardon M. S. Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management*, 2003, vol. 42, pp. 357–373.
36. Carroll G. R. Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 1984, vol. 10, pp. 71–93.
37. Carroll G. R., Delacroix J. Organization almortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, 1982, vol. 27, no. 2, pp. 169–198.
38. Carter N. M., Stearns T. M., Reynolds P. D., Miller B. A. New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 51, pp. 21–41.
39. Castrogiovanni G. J. Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, pp. 542–565.
40. Chaganti R. S., Chaganti R. Pathways to failure of new ventures: markers of failed internet ventures. *Journal of Management and Public Policy*, 2012, vol. 4, no. 1, pp. 4–16.
41. Chandler G. N., Hanks S. H. Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 1994a, vol. 9, pp. 331–349.
42. Chandler G. N., Hanks S. H. Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994b, vol. 18, no. 3, pp. 77–89.
43. Chandler G. N., Honig B., Wiklund J. Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 2005, vol. 20, no. 5, pp. 705–725.
44. Chrisman J. J., Bauerschmidt A., Hofer C. W. The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1998, vol. 23, no. 1, pp. 5–29.
45. Chrisman J. J., McMullan E., Hall J. The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2005, vol. 20, pp. 769–791.
46. Cooper A. C., Gimeno-Gascon F. J., Woo C. Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, pp. 371–395.
47. Cotae F. Part III: issues in entrepreneurship and small business: modifying phelan's model: a conceptual framework linking entrepreneurs to international new venture competitiveness. *Current Topics in Management*, 2011, vol. 15, pp. 155–173.
48. Covin J. G., Slevin D. P., Covin T. J. Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high- and low-technology industries. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 391–412.
49. Dahlqvist J., Davidsson P., Wiklund J. Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2000, vol. 1, pp. 1–17.
50. Danes S. M., Craft S. M., Jang J., Lee J. Liability of newness: Assessing couple social support when starting a new business venture. *Journal of Marital and Family Therapy*, 2013, vol. 39, no. 4, pp. 515–529.

51. Davidsson P. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, pp. 405–429.
52. Davidsson P., Honig B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 2003, vol. 18, no. 3, pp. 301–324.
53. De Jong A., Song M., Song L. Z. How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict. *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no. 7, pp. 1825–1854.
54. Delacroix J., Swaminathan A. Cosmetic, speculative, and adaptive organization change in the wine industry. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 26, pp. 631–661.
55. Delmar F., Shane S. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, no. 12, pp. 1165–1185.
56. Delmar F., Shane S. Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2004, vol. 19, no. 3, pp. 385–398.
57. Dess G. G., Shaw J. D. Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, pp. 446–456.
58. Dibrell C., Craig J. B., Moores K., Johnson A. J., Davis P. S. Factors critical in overcoming the liability of newness: highlighting the role of family. *Journal of Private Equity*, 2009, vol. 12, no. 2, pp. 38–48.
59. Duchesneau D. A., Gartner W. B. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 297–312.
60. Edwards A. C.; Sihvola E., Korhonen T., Pulkkinen L., Moilanen I., Kaprio J., Rose R. J., Dick D. M. Depressive symptoms and alcohol use are genetically and environmentally correlated across adolescence. *Behavior Genetics*, 2011, vol. 41, no. 4, pp. 476–487.
61. Eisenhardt K. M., Martin J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, pp. 1105–1121.
62. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U. S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 504–529.
63. Ensley M. D., Pearce C. L., Hmieleski K. M. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 2, pp. 243–263.
64. Evans D., Leighton L. Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 1989, vol. 79, no. 3, pp. 519–535.
65. Feeser H. R., Willard G. E. Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, pp. 87–98.
66. Feldman M. P., Florida R. The geographic sources of innovation: Technological infrastructure and product innovation in the United States. *Annals of the Association of American Geographers*, 1994, vol. 8, pp. 210–229.
67. Fern M. J., Cardinal L. B., O'Neill H. M. The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, 2012, vol. 33, no. 4, pp. 427–447.
68. Fichman M., Levinthal D. A. Honeymoons and the liability of adolescence: a new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, pp. 442–468.
69. Folta T. B., Cooper A. C., Baik Y.-S. Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, pp. 217–242.
70. Freeman J., Carroll R., Hannan M. T. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, pp. 692–710.
71. Freeman J., Engel J. S. Models of innovation: start-ups and mature corporations. *California Management Review*, 2007, vol. 50, no. 1, pp. 4, 94–119.
72. Gambetta D. Trust: Making and breaking cooperative relations. N. Y.: Basil Blackwell, 1988.
73. Gartner W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 1985, vol. 10, pp. 696–706.
74. Gilbert B. A., McDougall P. P., Audretsch D. B. New venture growth: A review and extension. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 313–329.

- nal of Management*, 2006, vol. 32, no. 6, pp. 926–950.
75. Ginn C. W., Sexton D. L. A comparison of the personality type dimensions of the 1987 Inc. 500 company founders/CEOs with those of slower-growth firms. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 313–326.
76. Goldberg A., Cohen G., Fiegenbaum A. Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 2003, vol. 41, no. 2, pp. 168–186.
77. Greve A., Salaff J. W. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, vol. 28, no. 1, pp. 1–22.
78. Gruber M., Henkel J. New ventures based on open innovation — an empirical analysis of start-up firms in embedded Linux. *International Journal of Technology Management*, 2006, vol. 33, no. 4, pp. 356–372.
79. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1993, vol. 18, no. 2, pp. 5–29.
80. Hannan M. T., Freeman J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 82, pp. 929–964.
81. Hao J., Alon I., Chun K. K., Yu C. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2013, vol. 30, no. 2, pp. 188–205.
82. Hatton L. Modeling the effects of new venture strategy on the environment. *Journal of Management and Marketing Research*, 2011, vol. 8, pp. 1–10.
83. Henderson A. D. Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 1999, vol. 44, no. 2, pp. 281–314.
84. Hinings C. R., Greenwood R. The dynamics of strategic change. Oxford, England: Basil Blackwell, 1988.
85. Hitt M., Ireland R., Camp S., Sexton D. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, pp. 479–491.
86. Hmieleski K. M., Baron R. A. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 2009, vol. 52, no. 3, pp. 473–488.
87. Hmieleski K. M., Cole M. S., Baron R. A. Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 2012, vol. 38, no. 5, pp. 1476–1499.
88. Hoelscher M., Elango B. The impact of business climate, foreign population and unemployment on new venture creation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2012, vol. 17, no. 4, pp. 1–15.
89. Hung H. Formation and survival of new ventures. *International Small Business Journal*, 2006, vol. 24, no. 4, pp. 359–378.
90. Kale S., Arditi D. Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, 1998, vol. 124, no. 6, pp. 458–464.
91. Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 1988, vol. 31, no. 2, pp. 257–279.
92. Kazanjian R. K., Drazin R. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 137–150.
93. Keeley R. H., Rouse J. B. Management strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: A structural model. *Management Science*, 1990, vol. 36, pp. 1256–1267.
94. Kerin R. A., Varadarajan P. R., Peterson R. A. First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56, pp. 33–52.
95. Kessler W., McGinnis L., Bennett N., Kessler W., McGinnis L., Bennett N. Enterprise transformation and manufacturing in a global enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 2012, vol. 11, no. 1, pp. 5–22.
96. Klotz A. C., Hmieleski K. M., Bradley B. H., Busenitz L. W. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 2014, vol. 40, no. 1, pp. 226–255.
97. Koeller C. T., Lechler T. G. Economic and managerial perspectives on new venture growth: An in-

- egrated analysis. *Small Business Economics*, 2006, vol. 26, no. 5, pp. 427–437.
98. Kor Y. Y., Misangyi V. F. Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness. *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, no. 12, pp. 1345–1355.
  99. Lant T. K., Milliken F. J., Batra B. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, pp. 585–608.
  100. Lechner C., Dowling M. Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2003, vol. 15, pp. 1–26.
  101. Lee C., Lee, K., Pennings J. M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, pp. 615–640.
  102. Lewis J. D., Weigert A. Trust as a social reality. *Social Forces*, 1985, vol. 43, no. 4, pp. 967–985.
  103. Li H., Zhang Y. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 8, pp. 791–804.
  104. Lin C., Li C. The effect of boundary-spanning search on breakthrough innovations of new technology ventures. *Industry and Innovation*, 2013, vol. 20, no. 2, pp. 93–113.
  105. Löff H., Nabavi P. Survival, productivity and growth of new ventures across locations. *Small Business Economics*, 2014, vol. 43, no. 2, pp. 477–491.
  106. Mai Y., Zheng Y. How on-the-job embeddedness influences new venture creation and growth. *Journal of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 4, pp. 508–524.
  107. McDougall P. P., Covin J. G., Robinson R. B., Heron L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 537–554.
  108. McDougall P. P., Robinson R. B. Jr., DeNisi A. S. Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 1992, vol. 7, pp. 267–289.
  109. McGee J., Dowling M. Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: A study of technology-intensive new ventures. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, no. 1, pp. 33–48.
  110. McGrath R. G., MacMillan I., Tushman M. The role of executive team actions in shaping dominant designs: towards the strategic shaping of technological progress. *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, pp. 137–161.
  111. McGrath R. G., Venkatraman S., MacMillan I. C. The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, pp. 351–369.
  112. McMullen J. S., Shepherd D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 2006, vol. 31, pp. 132–152.
  113. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 83, no. 2, pp. 340–363.
  114. Morse E. A., Fowler S. W., Lawrence T. B. The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007, vol. 31, no. 2, pp. 139–159.
  115. Mullins J. W. Early growth decisions of entrepreneurs: The influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, pp. 89–105.
  116. Murphy G. B., Trailer J. W., Hill R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, pp. 15–23.
  117. Nagy B. G., Blair E. S., Lohrke F. T. Developing a scale to measure liabilities and assets of newness after start-up. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2014, vol. 10, no. 2, pp. 277–95.
  118. Nambisan S., Baron R. A. Entrepreneurship in innovation ecosystems: entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2013, vol. 37, no. 5, pp. 1071–1097.

119. Nelson R., Winter S. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
120. Nicholls-Nixon C. L., Cooper A. C., Woo C. Y. Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, no. 5/6, pp. 493–524.
121. Normann R. Managing for growth. N. Y.: Wiley, 1977.
122. Olson P. D., Bokor D. W. Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 1995, pp. 34–36.
123. Ostgaard T. A., Birley S. New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, no. 1, pp. 37–50.
124. Oviatt B., McDougall P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, pp. 45–64.
125. Park S. H., Bae Z.-T. New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 2004, vol. 19, no. 1, pp. 81–106.
126. Park S. H., Chen R., Gallagher S. Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, pp. 527–545.
127. Patel P. C., Fiet J. O., Sohl J. E. Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth. *International Small Business Journal*, 2011, vol. 29, no. 5, pp. 421–447.
128. Pfeffer J., Salancik G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. N. Y.: Harper and Row, 1978.
129. Porter M. E. The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 1995, pp. 55–71.
130. Putnam R. D. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 1995, vol. 6, pp. 65–78.
131. Quinn R. E., Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 1983, vol. 29, no. 1, pp. 33–51.
132. Rabbiosi L., Santangelo G. D. Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, no. 1, pp. 160–170.
133. Reynolds P., Miller B. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 1992, vol. 7, pp. 405–417.
134. Reynolds P. D., White S. The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, and minorities. Westport, CT: Quorum, 1997.
135. Roberts E. The success of high-technology firms: Early technological and marketing influences. *Interfaces*, 1992, vol. 22, no. 4, pp. 3–12.
136. Robinson K. C., McDougall P. P. Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, pp. 659–686.
137. Romanelli E., Schoonhoven C. B. The local origins of new firms. *The entrepreneurship dynamic*, 2001, pp. 40–67.
138. Sahlman W. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 1997, vol. 75, pp. 98–108.
139. Sandberg W. R., Hofer C. Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 1987, vol. 2, no. 1, pp. 5–28.
140. Sandberg W. R. New venture performance: The role of strategy and industry structure. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
141. Sapienza H. J. When do venture capitalists add value? *Journal of Business Venturing*, 1992, vol. 7, no. 1, pp. 9–28.
142. Sapienza H. J., Grimm C. M. Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1997, vol. 22, no. 1, pp. 5–23.
143. Saxenian A. Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
144. Saxenian A. Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 1990, vol. 33, pp. 89–111.

145. Schoonhoven C. B., Eisenhardt K. M., Lyman K. Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 177–207.
146. Scott B. R. Stages of corporate development. Part I. *Boston: Harvard Case Services*, 1971, vol. 9, pp. 371–294.
147. Shane S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 2000, vol. 11, no. 4, pp. 448–469.
148. Shane S. Technology strategy for managers and entrepreneurs. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2009.
149. Shane S., Cable D. Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 2002, vol. 48, no. 3, pp. 364–381.
150. Shepherd D. A., Douglas E. J., Shanley M. New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, no. 5, pp. 393–417.
151. Shepherd D. A., Zacharakis A. A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 2003, vol. 41, no. 2, pp. 148–166.
152. Shrader R. C. Influences on and performance implications of internationalization by publicly owned U. S. new ventures: A risk taking perspective. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta, 1996.
153. Shrader R. C., Siegel D. S. Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007, vol. 31, no. 6, pp. 893–908.
154. Siegel R., Siegel E., MacMillan I. C. Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 1993, vol. 8, pp. 169–180.
155. Singh J., Tucker D., House R. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 1986, vol. 31, no. 2, pp. 171–193.
156. Smallbone D. Success and failure in new business start-ups. *International Small Business Journal*, 1990, vol. 8, no. 2, pp. 34–47.
157. Song M., Podoyntsyna K., Van der Bij H., Halman J. Success factors in new ventures: a meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 2008, vol. 25, no. 1, pp. 7–27.
158. Song M., Wang T., Parry M. E. Do market information processes improve new venture performance? *Journal of Business Venturing*, 2010, vol. 25, no. 6, pp. 556–568.
159. Stam W., Elfring T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 1, pp. 97–111.
160. Starr J., MacMillan I. C. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, pp. 79–92.
161. Steffens P., Terjesen S., Davidsson P. Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small Business Economics*, 2012, vol. 39, no. 3, pp. 727–743.
162. Stinchcombe A. Organizations and Social Structure in Handbook of Organizations. Ed. J. G. March. Chicago, IL: Rand McNally, 1965.
163. Storey D. J. Understanding the small business sector. L.: Routledge, 1994.
164. Stuart R. W., Abetti P. Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 151–162.
165. Su Z., Xie E., Li Y. Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 2011, vol. 49, no. 4, pp. 558–577.
166. Suchman M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 20, no. 3, pp. 571–610.
167. Thakur S. P. Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 14, no. 3, pp. 283–302.
168. Thornhill S., Amit R. Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the resource-based view. *Organization Science*, 2003, vol. 14, no. 5, pp. 497–509.
169. Timmons J. A., Spinelli S. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2004.

170. Tocher N., Oswald S. L., Shook C. L., Adams G. Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2012, vol. 24, no. 5–6, pp. 283–305.
171. Tsai W. M.-H. Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, pp. 925–939.
172. Tsai W. M.-H., MacMillan I. C., Low M. B. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, pp. 9–28.
173. Turcan R. V. International New Venture Legitimation: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 2013, vol. 3, no. 4, pp. 237–265.
174. Vanacker T., Manigart S., Meuleman M., Sels L. A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2011, vol. 23, no. 9/10, pp. 681–705.
175. Vesper C. New venture strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
176. Weinzimmer L. G., Nystrom P. C., Freeman S. J. Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 1998, vol. 24, pp. 235–260.
177. West G. P., Noel T. W. The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 2009, vol. 47, no. 1, pp. 1–22.
178. Westhead P. A typology of new manufacturing firm founders in Wales: Performance measures and public policy implications. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 103–122.
179. Zahra S. A. Technology, strategy, and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, pp. 289–321.
180. Zahra S. A., Bogner W. Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effects of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 15, pp. 135–173.
181. Zahra S. A., George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 2002, vol. 27, pp. 185–203.
182. Zahra S. A., Neubaum D. O., El-Hagrassey G. M. Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin\*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2002, vol. 27, no. 1, pp. 1–28.
183. Zhao Y. L., Song M., Storm G. L. Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2013, vol. 37, no. 4, pp. 789–814.
184. Zimmerman M. A., Zeitz G. J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 2002, vol. 27, no. 3, pp. 414–431.

## References

1. Druker P. F. *Jepoha razryva: orientiry dlja nashego menjajushhegosja obshhestva*: per. s angl. M.: OOO «I. D. Vil'jams», 2007. 336 s.
2. Kolodnjaja G. V. V chem состоit fenomen rossijskogo predprinimatel'stva? *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, 2008, № 4, pp. 142–145.
3. Motovilov O. V. Gosudarstvennaja podderzhka malogo innovacionnogo predprinimatel'stva. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Serija 5: Jekonomika, 2012, № 1, pp. 35–48.
4. Chesbro G. *Otkrytie innovacii. Sozdanie pribyl'nyh tehnologij*: per. s angl. M.: Pokolenie, 2007. 336 p.
5. Shirokova G. V. *Zhiznennyj cikl organizacii: koncepcii i rossijskaja praktika*. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2007. 480 p.
6. Shirokova G. V., Shatalov A. I. Faktory rosta rossijskih predprinimatel'skih firm: rezul'taty jempiricheskogo analiza. *Vestnik SPbGU. Serija Menedzhment*, 2009, № 2, pp. 3–31.
7. Aldrich H. *Organizational Evolving*. L.: Sage, 1999.
8. Aldrich H., Auster E. Even dwarfs started small: Liabilities of size and age and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 1986, vol. 8, pp. 165–198.
9. Aldrich H. E., Fiol C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 1994, vol. 19, no. 4, pp. 645–670.

10. Amason A. C., Shrader R. C., Thompson G. H. Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 1, pp. 125–148.
11. Arthurs J. D., Busenitz L. W. Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 2, pp. 195–215.
12. Audretsch D. Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 1995, vol. 13 no. 4, pp. 441–457.
13. Bamford C. E., Dean T. J., McDougall P. P. An examination of the impact of initial founding conditions and decisions upon the performance of new bank start-ups. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, pp. 253–277.
14. Baron R. A., Tang J. Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no. 2, pp. 282–306.
15. Batjargal B., Hitt M. A., Tsui A. S., Arregle J.-L., Webb J. W., Miller T. L. Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 2013, vol. 56, no. 4, pp. 1024–1049.
16. Baum J. A. C., Oliver C. Institutional linkage and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 37, pp. 187–218.
17. Baum J. R., Locke E. A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, pp. 587–598.
18. Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44, pp. 292–303.
19. Beekman A. V., Robinson R. B. Supplier partnerships and the small, high-growth firm: Selecting for success. *Journal of Small Business Management*, 2004, vol. 42, no. 1, pp. 59–67.
20. Bengtsson M.; Johansson M. Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 2014, vol. 32, no. 4, pp. 401–427.
21. Berger A. N., Udell G. F. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 1998, vol. 22, pp. 613–673.
22. Bhidé A. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
23. Bhuian S., Menguc B., Bell S. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, pp. 9–17.
24. Biggadike E. R. *Corporate diversification: Entry, strategy, and performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.
25. Blazenko G. W., Pavlov A. D., Eddy-Sumake F. New venture start-ups and technological innovation. *International Journal of Managerial Finance*, 2012, vol. 8, no. 1, pp. 4–35.
26. Block Z., MacMillan I. *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
27. Bollingtoft A., Ulhøi J. P., Madsen H., Neergaard H. The effect of financial factors on the performance of new venture companies in high tech and knowledge-intensive industries: An empirical study in Denmark. *International Journal of Management*, 2003, vol. 20, pp. 535–547.
28. Box T. M., White M. A., Barr S. H. A contingency model of new manufacturing performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, vol. 18, no. 2, pp. 31–45.
29. Bruderl J., Schussler R. Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 530–547.
30. Brush C. G. *International entrepreneurship: The effect of firm age on motivation to internationalization*. N. Y.: US: Garland Publishing Co, 1995.
31. Brush C. G., Chaganti R. Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 1998, vol. 14, pp. 233–257.
32. Brush C. G., Greene P., Hart M. M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 2001, vol. 15, pp. 64–81.
33. Buederal J., Preisendoerfer P., Ziegler R. Survival chances of newly founded business organiza-

- tions. *American Sociological Review*, 1992, vol. 57, pp. 227–242.
34. Campos H., José P., Parellada F. The entrepreneurial orientation-dominant logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study. *Brazilian Administration Review*, 2012, vol. 9, no. 4, pp. 60–77.
35. Cardon M. S. Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management*, 2003, vol. 42, pp. 357–373.
36. Carroll G. R. Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 1984, vol. 10, pp. 71–93.
37. Carroll G. R., Delacroix J. Organization almorality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, 1982, vol. 27, no. 2, pp. 169–198.
38. Carter N. M., Stearns T. M., Reynolds P. D., Miller B. A. New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 51, pp. 21–41.
39. Castrogiovanni G. J. Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, pp. 542–565.
40. Chaganti R. S., Chaganti R. Pathways to failure of new ventures: markers of failed internet ventures. *Journal of Management and Public Policy*, 2012, vol. 4, no. 1, pp. 4–16.
41. Chandler G. N., Hanks S. H. Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 1994a, vol. 9, pp. 331–349.
42. Chandler G. N., Hanks S. H. Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994b, vol. 18, no. 3, pp. 77–89.
43. Chandler G. N., Honig B., Wiklund J. Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 2005, vol. 20, no. 5, pp. 705–725.
44. Chrisman J. J., Bauerschmidt A., Hofer C. W. The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1998, vol. 23, no. 1, pp. 5–29.
45. Chrisman J. J., McMullan E., Hall J. The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2005, vol. 20, pp. 769–791.
46. Cooper A. C., Gimeno-Gascon F. J., Woo C. Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, pp. 371–395.
47. Cotae F. Part III: issues in entrepreneurship and small business: modifying phelan's model: a conceptual framework linking entrepreneurs to international new venture competitiveness. *Current Topics in Management*, 2011, vol. 15, pp. 155–173.
48. Covin J. G., Slevin D. P., Covin T. J. Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high- and low-technology industries. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 391–412.
49. Dahlqvist J., Davidsson P., Wiklund J. Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2000, vol. 1, pp. 1–17.
50. Danes S. M., Craft S. M., Jang J., Lee J. Liability of newness: Assessing couple social support when starting a new business venture. *Journal of Marital and Family Therapy*, 2013, vol. 39, no. 4, pp. 515–529.
51. Davidsson P. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, pp. 405–429.
52. Davidsson P., Honig B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 2003, vol. 18, no. 3, pp. 301–324.
53. De Jong A., Song M., Song L. Z. How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict. *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no. 7, pp. 1825–1854.
54. Delacroix J., Swaminathan A. Cosmetic, speculative, and adaptive organization change in the wine industry. *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 26, pp. 631–661.
55. Delmar F., Shane S. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 2003, vol. 24, no. 12, pp. 1165–1185.

56. Delmar F., Shane S. Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2004, vol. 19, no. 3, pp. 385–398.
57. Dess G. G., Shaw J. D. Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, pp. 446–456.
58. Dibrell C., Craig J. B., Moores K., Johnson A. J., Davis P. S. Factors critical in overcoming the liability of newness: highlighting the role of family. *Journal of Private Equity*, 2009, vol. 12, no. 2, pp. 38–48.
59. Duchesneau D. A., Gartner W. B. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 297–312.
60. Edwards A. C.; Sihvola E., Korhonen T., Pulkkinen L., Moilanen I., Kaprio J., Rose R. J., Dick D. M. Depressive symptoms and alcohol use are genetically and environmentally correlated across adolescence. *Behavior Genetics*, 2011, vol. 41, no. 4, pp. 476–487.
61. Eisenhardt K. M., Martin J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, pp. 1105–1121.
62. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U. S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 504–529.
63. Ensley M. D., Pearce C. L., Hmieleski K. M. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, no. 2, pp. 243–263.
64. Evans D., Leighton L. Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 1989, vol. 79, no. 3, pp. 519–535.
65. Feeser H. R., Willard G. E. Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, pp. 87–98.
66. Feldman M. P., Florida R. The geographic sources of innovation: Technological infrastructure and product innovation in the United States. *Annals of the Association of American Geographers*, 1994, vol. 8, pp. 210–229.
67. Fern M. J., Cardinal L. B., O'Neill H. M. The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, 2012, vol. 33, no. 4, pp. 427–447.
68. Fichman M., Levinthal D. A. Honeymoons and the liability of adolescence: a new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, pp. 442–468.
69. Folta T. B., Cooper A. C., Baik Y.-S. Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 2006, vol. 21, pp. 217–242.
70. Freeman J., Carroll R., Hannan M. T. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, pp. 692–710.
71. Freeman J., Engel J. S. Models of innovation: start-ups and mature corporations. *California Management Review*, 2007, vol. 50, no. 1, pp. 4, 94–119.
72. Gambetta D. Trust: Making and breaking cooperative relations. N. Y.: Basil Blackwell, 1988.
73. Gartner W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 1985, vol. 10, pp. 696–706.
74. Gilbert B. A., McDougall P. P., Audretsch D. B. New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 2006, vol. 32, no. 6, pp. 926–950.
75. Ginn C. W., Sexton D. L. A comparison of the personality type dimensions of the 1987 Inc. 500 company founders/CEOs with those of slower-growth firms. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 313–326.
76. Goldberg A., Cohen G., Fiegenbaum A. Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 2003, vol. 41, no. 2, pp. 168–186.
77. Greve A., Salaff J. W. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, vol. 28, no. 1, pp. 1–22.
78. Gruber M., Henkel J. New ventures based on open innovation — an empirical analysis of start-up firms in embedded Linux. *International Journal of Technology Management*, 2006, vol. 33, no. 4, pp. 356–72.

79. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1993, vol. 18, no. 2, pp. 5–29.
80. Hannan M. T., Freeman J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 82, pp. 929–964.
81. Hao J., Alon I., Chun K. K., Yu C. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2013, vol. 30, no. 2, pp. 188–205.
82. Hatton L. Modeling the effects of new venture strategy on the environment. *Journal of Management and Marketing Research*, 2011, vol. 8, pp. 1–10.
83. Henderson A. D. Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 1999, vol. 44, no. 2, pp. 281–314.
84. Hinings C. R., Greenwood R. The dynamics of strategic change. Oxford, England: Basil Blackwell, 1988.
85. Hitt M., Ireland R., Camp S., Sexton D. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, pp. 479–491.
86. Hmieleski K. M., Baron R. A. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 2009, vol. 52, no. 3, pp. 473–488.
87. Hmieleski K. M., Cole M. S., Baron R. A. Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 2012, vol. 38, no. 5, pp. 1476–1499.
88. Hoelscher M., Elango B. The impact of business climate, foreign population and unemployment on new venture creation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2012, vol. 17, no. 4, pp. 1–15.
89. Hung H. Formation and survival of new ventures. *International Small Business Journal*, 2006, vol. 24, no. 4, pp. 359–378.
90. Kale S., Arditi D. Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, 1998, vol. 124, no. 6, pp. 458–464.
91. Kazanjian R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 1988, vol. 31, no. 2, pp. 257–279.
92. Kazanjian R. K., Drazin R. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 137–150.
93. Keeley R. H., Roure J. B. Management strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: A structural model. *Management Science*, 1990, vol. 36, pp. 1256–1267.
94. Kerin R. A., Varadarajan P. R., Peterson R. A. First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56, pp. 33–52.
95. Kessler W., McGinnis L., Bennett N., Kessler W., McGinnis L., Bennett N. Enterprise transformation and manufacturing in a global enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 2012, vol. 11, no. 1, pp. 5–22.
96. Klotz A. C., Hmieleski K. M., Bradley B. H., Busenitz L. W. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 2014, vol. 40, no. 1, p. 226–255.
97. Koeller C. T., Lechler T. G. Economic and managerial perspectives on new venture growth: An integrated analysis. *Small Business Economics*, 2006, vol. 26, no. 5, pp. 427–437.
98. Kor Y. Y., Misangyi V. F. Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness. *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, no. 12, pp. 1345–1355.
99. Lant T. K., Milliken F. J., Batra B. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, pp. 585–608.
100. Lechner C., Dowling M. Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2003, vol. 15, pp. 1–26.
101. Lee C., Lee K., Pennings J. M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study

- on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, pp. 615–640.
102. Lewis J. D., Weigert A. Trust as a social reality. *Social Forces*, 1985, vol. 43, no. 4, pp. 967–985.
  103. Li H., Zhang Y. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 2007, vol. 28, no. 8, pp. 791–804.
  104. Lin C., Li C. The effect of boundary-spanning search on breakthrough innovations of new technology ventures. *Industry and Innovation*, 2013, vol. 20, no. 2, pp. 93–113.
  105. Lööf H., Nabavi P. Survival, productivity and growth of new ventures across locations. *Small Business Economics*, 2014, vol. 43, no. 2, pp. 477–491.
  106. Mai Y., Zheng Y. How on-the-job embeddedness influences new venture creation and growth. *Journal of Small Business Management*, 2013, vol. 51, no. 4, pp. 508–524.
  107. McDougall P. P., Covin J. G., Robinson R. B., Heron L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 537–554.
  108. McDougall P. P., Robinson R. B. Jr., DeNisi A. S. Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 1992, vol. 7, pp. 267–289.
  109. McGee J., Dowling M. Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: A study of technology-intensive new ventures. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, no. 1, pp. 33–48.
  110. McGrath R. G., MacMillan I., Tushman M. The role of executive team actions in shaping dominant designs: towards the strategic shaping of technological progress. *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, pp. 137–161.
  111. McGrath R. G., Venkatraman S., MacMillan I. C. The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, pp. 351–369.
  112. McMullen J. S., Shepherd D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 2006, vol. 31, pp. 132–152.
  113. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 83, no. 2, pp. 340–363.
  114. Morse E. A., Fowler S. W., Lawrence T. B. The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007, vol. 31, no. 2, pp. 139–159.
  115. Mullins J. W. Early growth decisions of entrepreneurs: The influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, pp. 89–105.
  116. Murphy G. B., Trailer J. W., Hill R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, pp. 15–23.
  117. Nagy B. G., Blair E. S., Lohrke F. T. Developing a scale to measure liabilities and assets of newness after start-up. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2014, vol. 10, no. 2, pp. 277–95.
  118. Nambisan S., Baron R. A. Entrepreneurship in innovation ecosystems: entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2013, vol. 37, no. 5, pp. 1071–1097.
  119. Nelson R., Winter S. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
  120. Nicholls-Nixon C. L., Cooper A. C., Woo C. Y. Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, no. 5–6, pp. 493–524.
  121. Normann R. Managing for growth. N. Y.: Wiley, 1977.
  122. Olson P. D., Bokor D. W. Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 1995, pp. 34–36.
  123. Ostgaard T. A., Birley S. New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, no. 1, pp. 37–50.

124. Oviatt B., McDougall P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 25, pp. 45–64.
125. Park S. H., Bae Z.-T. New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 2004, vol. 19, no. 1, pp. 81–106.
126. Park S. H., Chen R., Gallagher S. Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, pp. 527–545.
127. Patel P. C., Fiet J. O., Sohl J. E. Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth. *International Small Business Journal*, 2011, vol. 29, no. 5, pp. 421–447.
128. Pfeffer J., Salancik G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. N. Y.: Harper and Row, 1978.
129. Porter M. E. The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 1995, pp. 55–71.
130. Putnam R. D. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 1995, vol. 6, pp. 65–78.
131. Quinn R. E., Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 1983, vol. 29, no. 1, pp. 33–51.
132. Rabbiosi L., Santangelo G. D. Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, no. 1, pp. 160–170.
133. Reynolds P., Miller B. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 1992, vol. 7, pp. 405–417.
134. Reynolds P. D., White S. The entrepreneurial process: Economic growth, men, women, and minorities. Westport, CT: Quorum, 1997.
135. Roberts E. The success of high-technology firms: Early technological and marketing influences. *Interfaces*, 1992, vol. 22, no. 4, pp. 3–12.
136. Robinson K. C., McDougall P. P. Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, pp. 659–686.
137. Romanelli E., Schoonhoven C. B. The local origins of new firms. *The entrepreneurship dynamic*, 2001, pp. 40–67.
138. Sahlman W. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 1997, vol. 75, pp. 98–108.
139. Sandberg W. R., Hofer C. Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 1987, vol. 2, no. 1, pp. 5–28.
140. Sandberg W. R. New venture performance: The role of strategy and industry structure. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
141. Sapienza H. J. When do venture capitalists add value? *Journal of Business Venturing*, 1992, vol. 7, no. 1, pp. 9–28.
142. Sapienza H. J., Grimm C. M. Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1997, vol. 22, no. 1, pp. 5–23.
143. Saxenian A. Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
144. Saxenian A. Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 1990, vol. 33, pp. 89–111.
145. Schoonhoven C. B., Eisenhardt K. M., Lyman K. Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 1990, vol. 35, pp. 177–207.
146. Scott B. R. Stages of corporate development — Part I. Boston: Harvard Case Services, 1971, vol. 9, pp. 371–294.
147. Shane S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 2000, vol. 11, no. 4, pp. 448–469.
148. Shane S. Technology strategy for managers and entrepreneurs. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2009.
149. Shane S., Cable D. Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 2002, vol. 48, no. 3, pp. 364–381.

150. Shepherd D. A., Douglas E. J., Shanley M. New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 2000, vol. 15, no. 5, pp. 393–417.
151. Shepherd D. A., Zacharakis A. A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 2003, vol. 41, no. 2, pp. 148–166.
152. Shrader R. C. Influences on and performance implications of internationalization by publicly owned U. S. new ventures: A risk taking perspective. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta, 1996.
153. Shrader R. C., Siegel D. S. Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2007, vol. 31, no. 6, pp. 893–908.
154. Siegel R., Siegel E., MacMillan I. C. Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 1993, vol. 8, pp. 169–180.
155. Singh J., Tucker D., House R. Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 1986, vol. 31, no. 2, pp. 171–193.
156. Smallbone D. Success and failure in new business start-ups. *International Small Business Journal*, 1990, vol. 8, no. 2, pp. 34–47.
157. Song M., Podoyntitsyna K., Van der Bij H., Halman J. Success factors in new ventures: a meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 2008, vol. 25, no. 1, pp. 7–27.
158. Song M., Wang T., Parry M. E. Do market information processes improve new venture performance? *Journal of Business Venturing*, 2010, vol. 25, no. 6, pp. 556–568.
159. Stam W., Elfring T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no. 1, pp. 97–111.
160. Starr J., MacMillan I. C. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, pp. 79–92.
161. Steffens P., Terjesen S., Davidsson P. Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small Business Economics*, 2012, vol. 39, no. 3, pp. 727–743.
162. Stinchcombe A. *Organizations and Social Structure in Handbook of Organizations*. Ed. J. G. March. Chicago, IL: Rand McNally, 1965.
163. Storey D. J. Understanding the small business sector. L.: Routledge, 1994.
164. Stuart R. W., Abetti P. Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 151–162.
165. Su Z., Xie E., Li Y. Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 2011, vol. 49, no. 4, pp. 558–577.
166. Suchman M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 20, no. 3, pp. 571–610.
167. Thakur S. P. Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 14, no. 3, pp. 283–302.
168. Thornhill S., Amit R. Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the resource-based view. *Organization Science*, 2003, vol. 14, no. 5, pp. 497–509.
169. Timmons J. A., Spinelli S. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2004.
170. Tocher N., Oswald S. L., Shook C. L., Adams G. Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2012, vol. 24, no. 5–6, pp. 283–305.
171. Tsai W. M.-H. Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, pp. 925–939.
172. Tsai W. M.-H., MacMillan I. C., Low M. B. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, pp. 9–28.
173. Turcan R. V. International New Venture Legitimation: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 2013, vol. 3, no. 4, pp. 237–265.
174. Vanacker T., Manigart S., Meuleman M., Sels L. A longitudinal study on the relationship be-

- tween financial bootstrapping and new venture growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2011, vol. 23, no. 9/10, pp. 681–705.
175. Vesper C. New venture strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
  176. Weinzimmer L. G., Nystrom P. C., Freeman S. J. Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 1998, vol. 24, pp. 235–260.
  177. West G. P., Noel T. W. The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 2009, vol. 47, no. 1, pp. 1–22.
  178. Westhead P. A typology of new manufacturing firm founders in Wales: Performance measures and public policy implications. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol. 5, pp. 103–122.
  179. Zahra S. A. Technology, strategy, and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol. 11, pp. 289–321.
  180. Zahra S. A., Bogner W. Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effects of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 1999, vol. 15, pp. 135–173.
  181. Zahra S. A., George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 2002, vol. 27, pp. 185–203.
  182. Zahra S. A., Neubaum D. O., El-Hagrassey G. M. Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin\*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2002, vol. 27, no. 1, pp. 1–28.
  183. Zhao Y. L., Song M., Storm G. L. Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2013, vol. 37, no. 4, pp. 789–814.
  184. Zimmerman M. A., Zeitz G. J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 2002, vol. 27, no. 3, pp. 414–431.

---

*Y. Bystrova, St. Petersburg State University, Graduate school of management (SPbU GSOM), St. Petersburg, Russia. juliatus@mail.ru*

*G. Shirokova, St. Petersburg State University, Graduate school of management (SPbU GSOM), St. Petersburg, Russia, shirokova@gsom.spbpu.ru*

## What do we know about new ventures?

### Definitions, characteristics and factors influencing their growth

This article attempts to systematize the existing knowledge about factors influencing new venture growth, through literature review of 56 research articles in this area. New venture definitions and characteristics are discussed in this study. Based on the literature review key factors that influence new venture growth are identified, which contain business environment, including industry and geographical characteristics, new venture strategy and firm internal environment, representing personal features, experience and competence level of entrepreneur or entrepreneurial team, firm resources, its capabilities and organizational structure. Influence of each of them may differ from time to time and depend on the particular circumstances certainly, but the fact of their impact is evident based on the results of conducted research studies. As the result of literature review we identified the main gaps in this new venture research stream, and proposed further research directions.

**Keywords:** new venture, growth, growth factors, firm performance.

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

## Разработка конкурентных стратегий

В статье раскрываются механизмы выработки фирмой стратегических целей участия в конкуренции. Описываются процессы определения фирмой стратегических областей бизнеса и конкуренции, выявления стратегических условий ведения конкуренции, определения и классификации стратегического окружения участников рынка, разработки стратегической конкурентной диспозиции.

Автор дает определение стратегического менеджмента конкурентных действий, описывает этапы планирования стратегически значимых конкурентных действий, конкурентных результатов и конкурентного потенциала, а также излагает содержание процессов планирования стратегических полей конкуренции.

В работе представлены возможности сочетания фирмой разных стратегий конкурентных действий, процессы стимулирования, организации и контроля применения стратегий конкурентных действий.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, стратегический менеджмент конкурентных действий, стратегическая область бизнеса, стратегическое ядро бизнеса, стратегическое конкурентное окружение, конкурентная диспозиция.

### Стратегический менеджмент конкурентных действий. Проблема выбора конкурентных стратегий

Управление участниками рынка своими конкурентными действиями начинается с подготовки этих действий. В процессе подготовки конкурентных действий у участников рынка и возникает впервые необходимость обращения к разработке стратегий конкуренции.

Разработка и применение участниками рынка стратегии конкурентных действий составляют предмет стратегического менеджмента конкурентных действий.

*Стратегический менеджмент конкурентных действий* является составной частью стратегического менеджмента всякой предпринимательской фирмы, отличающейся от других его составных частей тем, что объектом стратегического менеджмента конкурентных действий становится участие этой фирмы в конкуренции.

Как и в любом другом направлении менеджмента предпринимательской фирмы (менеджменте персонала, финансовом менеджменте, менеджменте инноваций, др.),

в менеджменте конкурентных действий следует выделять стратегический, тактический и ситуационный уровни. На стадии разработки конкурентных стратегий стратегический менеджмент конкурентных действий объединяет выбор конкурентных стратегий, разработку стратегических элементов участия в конкуренции, включение стратегий конкуренции в бизнес-модели, определение основных организационных, мотивационных и контрольных мер, которые необходимо применить в процессе реализации конкурентных стратегий.

Стратегический менеджмент конкурентных действий включает:

- планирование стратегий конкурентных действий, выделение в совокупности планируемых конкурентных действий стратегически значимых;
- стимулирование усилий «команд бизнеса» на реализацию стратегий конкурентных действий, их сплочение вокруг стратегически значимых конкурентных действий;
- организацию выполнения стратегий конкурентных действий, обеспечение реализации стратегически значимых конкурентных действий;

- контроль выполнения запланированных стратегий конкурентных действий, а также определение условий и порядка изменения стратегий конкурентных действий.

Эти этапы образуют единый комплекс, с помощью которого участники рынка управляют разработкой и применением конкурентных действий на стратегическом уровне ведения бизнеса. Благодаря этому участники рынка действуют в рамках коридора возможностей и понимают, что они могут себе позволить в долгосрочном периоде, а на что не могут рассчитывать ни при каких обстоятельствах.

Определяющая роль в принятии решений о выборе и применении той или иной конкурентной стратегии принадлежит владельцам бизнеса, что регламентируется уставами и/или другими учредительными документами фирм. Во избежание ошибок и для обеспечения наиболее высокой степени учета участниками рынка стратегических интересов полномочия в сфере менеджмента конкурентных действий в малом предпринимательстве сохраняются, как правило, за владельцами бизнеса, а в крупном предпринимательстве — делегируются специализированным подразделениям фирм, подотчетным их высшему руководству. Такowymi являются, например, центры стратегического планирования, департаменты стратегического анализа и управления, департаменты стратегического контроля и аудита и другие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами.

Конкурентные стратегии разрабатываются самими участниками рынка — упомянутыми подразделениями под контролем владельцев бизнеса — либо по их поручению — специализированными консалтинговыми агентствами.

Благодаря разработке конкурентных стратегий участники рынка рассматривают вопросы качества своих конкурентных действий задолго до того, как они принимают реализовывать те или иные методы конкурентных действий. Если не брать в рас-

чет то, насколько разумно обоснованы ими стратегии взаимодействия с соперниками, выполняемые ими конкурентные действия только гипотетически могут быть признаны сильными, а они сами — конкурентоспособными. Качество конкурентных действий определяется прежде всего не их силой — скоростью, точностью, масштабом, интенсивностью, а правильностью выбора конкурентных стратегий, уровнем обоснования этих стратегий и управленческих инструментов их применения. Размеры силы конкурентных действий всегда зависят от выбора их стратегий и определяются в процессе разработки данных стратегий.

Разработка конкурентных стратегий участниками рынка начинается с их выбора.

Выбор конкурентных стратегий является судьбоносным решением для каждого субъекта предпринимательства. В нем содержатся ответы на вечные вопросы бизнеса — с кем и против кого следует действовать в конкурентной среде: с кем сотрудничать и с кем конфликтовать, кому будут адресованы действия «за», кому — действия «против», а кому будет адресовано бездействие.

Участникам рынка приходится делать такой выбор на всех стадиях своей профессиональной карьеры и на всех стадиях жизненного цикла любого своего бизнес-проекта. От того, насколько рациональным окажется этот выбор, зависит обоснование последующего взаимодействия с конкурентами и нацеливание его на достижение положительных конкурентных результатов.

Прежде всего следует решить, какие типы конкурентных стратегий могут и должны оказаться в арсенале участников рынка и кому они могут быть адресованы. Вопросы типологии конкурентных стратегий и классификации типов конкурентных стратегий рассматривались в статье «Стратегии конкурентных действий»<sup>1</sup>. Перед каждым участником рынка лежат как на ладони стратегии

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 4 (46). С. 101–143.

устранения конкурентов, стратегии обособления от них, стратегии сближения с ними, стратегии отступления. Им предстоит остановиться на тех типах стратегий, которые признаются приемлемыми с точки зрения общей стратегии развития его бизнеса и должны быть адресованы конкурентам.

Выбор стратегии/стратегий конкурентных действий является составной частью выбора стратегии/стратегий развития бизнеса.

Разработка конкурентных стратегий начинается с обоснования стратегических целей участия в конкуренции. Таковыми и являются устранение одних конкурентов, обособление от других, сближение с третьими либо отступление от всех них. Эти цели определяют наиболее глубокий смысл всех конкурентных действий, к которым участники рынка прибегнут в будущем, отвечая на вопрос «Для чего они действуют именно так?».

Стратегические цели участия в конкуренции становятся для субъектов предпринимательства важной частью системы стратегических целей ведения и развития бизнеса (рис. 1).

Определяя цели участия в конкуренции как стратегические, субъекты предпринимательства фиксируют их как основополагающие. Эти цели становятся основополагающими, когда субъекты предпринимательства ориентируются на них, решая вопрос о жизни

и смерти в конкурентной среде. Участникам рынка предстоит выжить в конкурентной среде, а также превзойти, опередить соперников благодаря конкурентным стратегиям.

Стратегическое значение имеют для участников рынка именно интересы к выживанию на рынке и к обладанию конкурентными преимуществами. Жизнь бизнесу обеспечивают стратегические конкурентные преимущества (или хотя бы одно преимущество), его смерть предопределяется отсутствием таковых.

Для определения стратегических целей (табл. 1) участия в конкуренции субъектам предпринимательства предстоит ответить на следующие вопросы:

- в чем состоят стратегические области их бизнеса и, как следствие, стратегические области их участия в конкуренции;
- с кем именно, для чего и как им предстоит конкурировать на стратегическом уровне, развивая собственный бизнес;
- какие конкурентные поля им надлежит освоить для работы ради достижения высоких конкурентных результатов.

### Определение стратегических областей бизнеса

Формулирование стратегических целей бизнеса участниками рынка начинается с определения стратегических областей



Рис. 1. Стратегические цели предпринимательской фирмы

Таблица 1

**Стратегические цели участия в конкуренции**

| <b>Фирма</b>           | <b>Формулировка стратегической цели фирмы</b>                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sony                   | 1. Осуществляя прогресс, служить всему человечеству<br>2. Всегда стремиться к неизведанному                                                                                                                                       |
| Toyota                 | Строим автомобиль Toyota для изменяющейся эпохи                                                                                                                                                                                   |
| Polaroid               | Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни |
| Eastman Kodak          | Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении                                                                                                                                                                      |
| Apple Computer         | Мы предлагаем изделия высокого качества, которые избавляют жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир более удобным для жизни, обеспечивают уважение и преданность потребителей                                    |
| Otis Elevator          | Наша цель — обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону на короткие расстояния                                                                |
| Compaq Computer        | Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка                                                                                                                                       |
| Ericsson               | Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучшие, чем у конкурентов                                                                                                               |
| RPG Itochu Finance Ltd | Развитие через превосходство в сервисе                                                                                                                                                                                            |

бизнеса и стратегических областей конкуренции.

*Стратегической областью (или стратегическими областями) бизнеса* являются направления предпринимательства, секторы рынка, отрасли или подотрасли экономики, участие в которых представляется участникам рынка наиболее важным для обеспечения их профессиональной жизнедеятельности. Эта область/области выступают сферой стратегических интересов фирмы.

Участникам рынка необходима классификация областей бизнеса, которыми они занимаются или намерены заниматься и выделение среди них стратегических областей или одной стратегической области. Владельцы бизнеса определяют сроки освоения областей бизнеса, имеющих стратегическое значение, которые ложатся в основу долгосрочных планов развития фирмы.

Стратегические области бизнеса составляют общую стратегическую основу бизнеса, который ведут участники рынка, — *стратегическое ядро бизнеса*, вокруг которо-

го могла бы быть выстроена система всей их предпринимательской деятельности. Под стратегическим ядром бизнеса обычно понимается преобладающее направление предпринимательства, вокруг которого группируются другие его направления.

Это ядро должно иметь устойчивый и долговременный характер, его следует тщательно очертить и основательно проработать. Участники рынка должны четко осознавать, какое направление предпринимательства является для них основополагающим, наиболее стратегически значимым.

В крупном предпринимательстве, которое часто имеет диверсифицированный характер, стратегическое ядро бизнеса формируется в какой-либо отрасли или подотрасли экономики, в том или ином секторе или сегменте рынка, в том числе в узкой рыночной нише. Таковыми могут становиться отрасли промышленности, строительство, сельское хозяйство, страхование, инвестиционный бизнес, торговля, консалтинг, кредитование, другие широкие либо специа-

лизированные направления предпринимательства.

Субъекты крупного предпринимательства, как правило, не намерены чрезмерно распылять внимание и ресурсы среди направлений предпринимательства, не имеющих общей стратегической основы. Эта основа формируется под воздействием разных обстоятельств, таких, например, как общность технологий производства или сбыта продукции, уровень рентабельности отдельных направлений бизнеса, идейная predisposition владельцев и менеджеров фирмы к определенным видам бизнеса, историческая обусловленность диверсификации бизнеса, процедурные закономерности переливов капитала фирмы. Однако какими бы конкретными обстоятельствами ни было предопределено формирование стратегической основы, необходимо, чтобы она существовала хотя бы в каком-то виде.

Некоторые фирмы могут позволить себе также *раздвоение стратегического ядра* своего бизнеса. Например, типичным способом стратегического «раздвоения» является финансово-промышленный бизнес, предполагающий практически равномерное распределение субъектами предпринимательства различных ресурсов между банковской и производственной деятельностью. Задачи дальнейшего дробления стратегического ядра бизнеса теоретически могут быть поставлены, но практическое их решение чревато распылением (буквально: превращением в пыль) стратегических конкурентных ресурсов. Но в любом случае крупной и известной предпринимательской фирме важно выделение стратегического ядра бизнеса и фиксация его наличия, хотя бы в «раздвоенном состоянии», в сознании своего окружения.

Содержание стратегического ядра крупного бизнеса может со временем модифицироваться и даже меняться под влиянием разных причин, обусловленных внесением изменений в бизнес. Например, стратегически важными могут становиться новые на-

правления предпринимательства, новые ассортименты продукции, может существенно меняться технологическая или организационная платформа бизнеса.

В малом предпринимательстве стратегическое ядро бизнеса может представлять собой одно-единственное направление предпринимательства, которому следуют участники рынка. Так происходит и в малом инновационном предпринимательстве, и в предпринимательстве на рынке потребительских товаров/услуг/работ. Здесь можно встретить узкоспециализированный бизнес с явно выраженной успешной нишевой специализацией, например узкоспециализированный бизнес по торговле хлебобулочными изделиями жителям одного квартала.

Вместе с тем в малом предпринимательстве немало и «мастеров на все руки», готовых немедленно браться за любую оплачиваемую работу. Здесь выделение стратегического ядра бизнеса превращается в чрезвычайно трудную задачу. Разностороннему малому предпринимателю одинаково важны все направления деятельности, которые он признает подходящей для себя работой. Напротив, наибольшее стратегическое значение имеет как раз множественность направлений предпринимательства, готовность к участию в которых он проявляет.

Выбор стратегического ядра бизнеса зависит также от внешних условий его ведения. Таковыми являются структура национального рынка, структура отраслей экономики. Они могут быть монополизированными, консолидированными (действует небольшое число конкурентов), специализированными (действует небольшое число конкурентов, составляющих олигополию или даже монополию), раздробленными (действует множество конкурентов) — государственные приоритеты в экономике, участие страны в международном экономическом сотрудничестве, состояние законодательства и правоприменительной практики, масштабы и уровень влияния различных «сил конкуренции», местные традиции, осо-

бенности менталитета населения, природно-климатические факторы, форс-мажорные экономические (инфляция, экономический кризис, дефолт и др.) и неэкономические обстоятельства.

Так, например, составной частью стратегии участников рынка по ведению бизнеса может стать работа за рубежом.

Основными причинами выхода фирм на международный рынок являются желание вывести стратегические области бизнеса за рубеж, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран, обзавестись более дешевой рабочей силой, войти в новые цепочки ценностей, добиться более легкого применения отдельных методов конкурентных действий, затруднительных на внутреннем рынке.

На выбор стратегического ядра бизнеса влияют, наряду с перечисленными факторами, следующие:

- различия в уровне издержек на создание и реализацию товаров на национальных рынках разных стран, обусловленные различиями в уровне оплаты труда, производительности и фондоемкости труда, эффективности материальных и финансовых инвестиций, инфляции, налоговых ставок, затрат на маркетинговые исследования, продвижение и прямые продажи, затрат на обеспечение результативных связей с общественностью и создание благоприятной репутации, затрат на лоббирование бизнес-идей в органах власти и управления, офшорными и иными льготами;
- колебания обменных курсов национальных валют, которые усложняют во многих случаях использование преимуществ низкого уровня издержек;
- различия вкусов и предпочтений потребителей продукции, сбытовых каналов, традиций делового партнерства;
- национальное и международное законодательство;
- уровни конкурентоспособности национальной экономики стран юрисдикции, а также отдельных стратегически значимых об-

ластей бизнеса, практикующихся в данных странах (для России, например, стратегическое значение имеет бизнес в добывающих отраслях национальной промышленности;

- действия государственных органов власти и управления разных стран с целью оказания влияния на международный рынок, в частности, принятие ими различных мер для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран (введение импортных пошлин и квот, установление особых требований к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулирование цен на импортные товары, наложение обязательств на страны юрисдикции импортеров или иностранных инвесторов).

В некоторых странах уровень издержек достаточно низок, поэтому размещается много иностранных компаний, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж. Компании, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, приобретают стратегические конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает. Стратегическая выгода от базирования бизнеса в странах с низкими издержками на создание и реализацию товаров особенно очевидна при обращении к государствам с дешевой рабочей силой, таким как Тайвань, Индонезия, КНР, Мексика, Бразилия и др., ставшим, по сути, всемирными базами деловой деятельности иностранных предпринимательских фирм, специализирующихся на производстве трудоемких товаров.

Обменные курсы национальных валют могут изменяться на 20–40% ежегодно, а этого может быть достаточно, чтобы в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать бизнес. Так, например, устойчивые позиции доллара США делают более выгодным для американских компаний

размещение своих филиалов за границей, в то время как «падающий» доллар может ликвидировать большинство стратегических конкурентных преимуществ этих компаний, созданных благодаря базированию их бизнеса за рубежом, и даже подтолкнуть иностранных предпринимателей к размещению своих фирм на территории США.

Установление свода правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, требующих значительных капитальных проектов, регулирующих вывоз капитала из страны, определяющих минимальное (в отдельных случаях максимальное) участие граждан страны в правах собственности на иностранные компании, расположенные на ее территории. Власти одних стран предоставляют льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в соперничестве с иностранными конкурентами. Власти других стран, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии иностранным компаниям, обеспечивают им более легкий выход на национальный рынок и предоставляют техническую помощь.

### **Определение стратегического ядра участия в конкуренции. Стратегические конкуренты и остальное окружение**

Определяющее значение в процессе разработки участниками рынка стратегий конкурентных действий имеет выявление стратегических областей конкуренции и действующих в них стратегических конкурентов.

Стратегические области конкуренции определяются участниками рынка как составляющие стратегических областей бизнеса. Разработка стратегий бизнеса в любом случае не будет полноценной, если в них не найдет достойного отражения вопрос о стратегических областях конкуренции, стратегических конкурентах и о типах конкурентных стратегий, адресуемых им.

Стратегической признается в конкуренции область конкурентных действий, которая соответствует направлению предпринимательства, являющемуся для участников рынка стратегическим ядром их бизнеса. Это может быть сектор рынка, отрасль или подотрасль экономики, конкуренция в которой имеет решающее значение для выполнения участниками рынка функции-минимум (выдерживание конкуренции) или функции-максимум (обеспечение и укрепление преимуществ над соперниками).

В этой области (или в этих областях) конкуренции решаются наиболее важные задачи по успешному участию в конкуренции и реализуются наиболее значимые для обеспечения профессиональной жизнедеятельности субъектов предпринимательства профессиональные конкурентные интересы.

Стратегическая область (стратегические области) конкуренции признаются участниками рынка *стратегическим ядром их участия в конкуренции или стратегическим ядром их конкурентного взаимодействия*. В специализированном бизнесе это ядро включает в себя основных, наиболее влиятельных конкурентов в том одном-единственном направлении предпринимательства, в котором действуют участники рынка. В многоотраслевом диверсифицированном бизнесе оно представлено основными конкурентами, которые действуют в преобладающем направлении предпринимательства.

Наличие такого ядра является основанием для применения участниками рынка *главных стратегий конкурентных действий*. Они адресуют их своим *стратегическим конкурентам*. Стратегическими следует признать самых сильных, конкурентоспособных, а потому — самых опасных соперников, действия которых уже направлены или обязательно будут направлены непосредственно против участников рынка в стратегических областях их бизнеса.

В стратегическом ядре бизнеса участники рынка взаимодействуют также с остальным стратегическим окружением.

Большое значение имеет выявление участниками рынка *стратегических клиентов* — потребителей товаров/услуг/работ, чьи предпочтения будут в дальнейшем иметь определяющее значение для деятельности участников рынка. Эти клиенты составляют *стратегические сегменты* производства и продажи продукции.

Степень конкретизации стратегических клиентов может быть разной. Магазины готовой одежды, работающие с потребителями «*by appointment*», знают своих стратегических клиентов в лицо, смежники — потребители продукции производственных компаний, особенно в отраслях тяжелой промышленности, хорошо известны своим поставщикам по неповторимым подписям, в том числе и электронным. Подпись стратегического клиента имеет существенное значение и в банковском деле. Однако на отдельных секторах рынка (типичный пример — розничный коммерческий бизнес) стратегические клиенты имеют не лицо, а всего лишь образ потребительской группы. Но и безличная группа может иметь стратегическое значение в бизнесе.

Отвечая на вопрос, «для кого» именно действует тот или иной субъект предпринимательства, его руководители, помимо прочего, получают возможность заблаговременно выстроить стратегические отношения с такими клиентами. Эти отношения включают и ориентацию на постоянную динамику спроса, и предвосхищение данной динамики, в том числе моделирование спроса, и попытки преодоления барьеров конкурентного доминирования, выстраиваемых потребителями, и попытки выстраивания аналогичных барьеров для потребителей, если последние не противоречат антимонопольному законодательству.

Не менее важно определение состава *стратегических поставщиков и партнеров в совместном бизнесе* и выстраивание стратегических отношений с ними.

Стратегические установки на коммуникации с поставщиками включают:

- задания на вхождение в наиболее важные для фирмы цепочки ценностей или совместные бизнес-проекты;
- использование таких цепочек для обеспечения роста собственных конкурентных преимуществ за счет возможностей и конкурентного потенциала поставщиков и партнеров.

Важность определения состава стратегических партнеров и поставщиков обусловлена необходимостью для фирмы принять решение о том, с кем она хотела бы и намерена взаимодействовать в целях освоения стратегических областей бизнеса, а с кем она в принципе взаимодействовать не намерена.

Стратегический партнер — всегда желанный партнер. Вступая с кем-либо в партнерские отношения, надо ясно понимать, кто в таком сотрудничестве заинтересован больше, и сообразно этому выстраивать отношения, которые могут для одной из сторон иметь стратегическое значение, а для другой — не иметь. Ключевым является вопрос о конвертации участниками рынка ресурсов партнеров по бизнесу в свой собственный конкурентный потенциал.

В любой сильной и конкурентоспособной фирме всегда обнаруживаются сотрудники, работа которых в этой фирме имеет для нее стратегическое значение. В крупных компаниях таковыми являются главные конструкторы, главные инженеры, изобретатели, главные маркетологи и «продажники», топ-менеджеры. Рационально думающие владельцы бизнеса обычно дорожат такими сотрудниками, нередко до такой степени, что выделяют им щедрые социальные пакеты и полностью финансируют из своих источников повышение их профессиональной квалификации. Обычной практикой за рубежом является также предоставление им пакетов акций фирмы и тем самым превращение их в совладельцев бизнеса.

Органы государственной, муниципальной власти и управления всегда входят в состав стратегического конкурентного окружения

участников рынка. Субъекты предпринимательства взаимодействуют с отраслевыми и региональными органами государственного управления, налоговыми инспекциями, органами юстиции, правоохранительными органами, органами по чрезвычайным ситуациям, миграционной службой. Они нередко ищут и с удовлетворением находят каналы взаимодействия с высшими правительственными и законодательными органами государства и чрезвычайно дорожат ими.

### **Выигрыш и проигрыш в соперничестве со стратегическими конкурентами. Выбор главных стратегий конкурентных действий**

Стратегическое ядро конкуренции охватывает соперничество участников рынка со стратегическими конкурентами за стратегических клиентов, партнеров, поставщиков, сотрудников, а также за внимание наиболее влиятельных руководителей органов власти и управления. Взаимодействие с конкурентами основано на *стратегической зависимости* участников рынка от их присутствия в конкурентной среде. От их действий участники рынка зависят в наибольшей степени, они являются носителями главных конкурентных угроз, конкурентных рисков. Они более других угрожают конкурентным позициям участников рынка. Именно с такими соперниками у участников рынка возникают *стратегические конфликты*, к наличию которых участники рынка должны быть готовы.

Стратегические конкуренты опасны для участников рынка прежде всего тем, что они стремятся переключить на себя стратегических клиентов, рассорить участников рынка со стратегическими партнерами, очернить их имидж в глазах органов государственной власти, прервать стратегически выгодные цепочки ценности, перехватить стратегически значимых сотрудников. Тем самым они стремятся к ослаблению участников рынка, ликвидации их конкурентных преимуществ

и в конечном итоге к ослаблению их конкурентных позиций и за счет этого укреплению собственных конкурентных позиций.

Проигрыш в таком соперничестве чреват *стратегическим провалом* участников рынка, выигрыш сулит им *стратегический успех*.

Положительными стратегическими результатами конкуренции становятся для участников рынка их стратегические конкурентные преимущества. *Конкурентные преимущества* участников рынка определяются как *стратегически значимые* в тех случаях, когда они обладают рядом следующих признаков:

- они возникают в областях бизнеса, которые признаются стратегическими;
- к ним приковано широкое внимание со стороны окружения фирмы как к существенным отличительным чертам данной фирмы;
- они обладают устойчивостью во времени;
- у конкурентов отсутствуют возможности «перебить» эти преимущества.

Стратегическое превосходство конкурентов над соперниками выражается прежде всего в наличии *стратегически выгодных конкурентных позиций* фирмы на рынке — позиций в стратегических областях бизнеса.

Конкурентные позиции могут быть определены как стратегически выгодные и стратегически невыгодные. Стратегически выгодными не всегда становятся доминирующие позиции участников рынка. Если они стремятся всего лишь к выживанию, стратегически выгодными становятся для них позиции, при которых они способны выживать. Если же они стремятся к доминированию на рынке и устранению соперников, стратегически выгодной становится для них доминирующая позиция при условии, что размеры доли продаж не противоречат антимонопольному законодательству.

Участники рынка стремятся к преодолению стратегической зависимости от соперников и обеспечению *стратегической*

*независимости*. Многие владельцы бизнеса в глубине души мечтают об абсолютной стратегической независимости.

Так, полное избавление от стратегической зависимости видится некоторым участникам рынка в применении конкурентных стратегий, направленных на устранение конкурентов. Им кажется, что, устранив конкурентов, они избавятся от рыночной зависимости и станут полновесными хозяевами жизни. С этим связаны их притязания на монополизацию рынков.

Но эти намерения основаны на иллюзиях. Ведь в долговременном, стратегическом периоде абсолютная независимость кого-либо от окружения возникнуть просто не может, поскольку это не соответствует многообразию законных интересов участников жизни. На рынке, в конкурентной среде все без исключения экономические субъекты так или иначе должны зависеть друг от друга. Ведь конфликт взаимных интересов, проявляющийся через конкуренцию сторон, является ключевым источником их развития.

В рыночной экономике создание монополий, которые обладали бы полной независимостью от конкурентов или хотя бы от их стратегической части, невозможно ввиду того, что монополизация рынков признается крайне опасной для общества тенденцией. Во многих странах применяются антимонопольные законы, действуют специальные государственные органы, обязанностью которых является недопущение возникновения монополий. С помощью таких мер государство проводит в жизнь политику в области защиты конкуренции.

Стратегическая зависимость участников рынка от конкурентов имеет относительный характер и уместается в определенных границах благодаря формированию стратегического конкурентного потенциала и обоснованному выбору главных конкурентных стратегий и умелому применению их.

*Стратегическим* признается *конкурентный потенциал* участников рынка, включающий ресурсы, необходимые для достижения

успеха в соперничестве со стратегическими конкурентами. Данные ресурсы называют также стратегическими ресурсами предприятия. Они определяют границы потенциальных возможностей развития участниками рынка своего бизнеса во взаимодействии со стратегическими конкурентами, и поэтому их называют также ресурсами *стратегической конкурентоспособности* участников рынка.

Об обеспечении своей конкурентоспособности участникам рынка приходится заботиться прежде всего именно на стратегическом уровне. Ресурсами, необходимыми для достижения стратегического успеха, становятся плодотворные бизнес-идеи в стратегических областях бизнеса, сотрудники ключевых подразделений фирм, связывающие свой успешный карьерный рост с достижением фирмой стратегических выгод, совокупный интеллектуальный потенциал фирмы, прорывные технологии, перспективные материалы, инновационный менеджмент и др.

Поэтому, например, субъекты технологического предпринимательства предпочитают регулярно инвестировать финансовые средства в развитие базы самостоятельных научных исследований и разработок в области технологий, материалов, менеджмента, финансировать исследования, производимые партнерскими научными лабораториями и институтами. Значительные объемы средств также инвестируются в постоянное повышение образовательного уровня сотрудников фирм, в том числе посредством создания собственных учебных центров и корпоративных университетов. Стратегически мыслящие владельцы бизнеса и топ-менеджеры фирм никогда не экономят на науке и обучении сотрудников, развитии менеджмента, внедрении передовых технологий и современных материалов.

Важными элементами стратегического конкурентного потенциала участников рынка являются уровень профессиональной квалификации, способности и личностные качества самих владельцев бизнеса.

Выбор главной стратегии / главных стратегий опирается на сопоставление конкурентных потенциалов сторон, ранее достигнутых конкурентных результатов и силы конкурентных действий. На основе этих сопоставлений выясняется сравнительный уровень конкурентоспособности сторон, после чего стороны останавливаются на типе/типах конкурентных стратегий и выбирают из них ту/те, которые признаются наиболее подходящими. Делая выбор, участники рынка определяют, какие типы конкурентного взаимодействия становятся для них *стратегически значимыми*.

Таковыми могут быть стратегическое воздействие на конкурентов (стратегическое наступление на их позиции), стратегическое противодействие конкурентам (стратегическая оборона своих конкурентных позиций), стратегическое сочетание воздействия и противодействия, стратегическое содействие конкурентам либо стратегическое бездействие. Делая выбор, участники рынка проявляют тем самым наступательную, либо оборонительную, либо согласительную, либо бездейственную, либо комбинированную *стратегическую инициативу*.

Так, стратегии, направленные на устранение конкурентов, могут быть применены, за вычетом монополистических иллюзий отдельных участников рынка, по отношению к стратегическим конкурентам, действия которых всегда нацелены против них, и нет оснований предполагать обратное в будущем. Но такое решение может быть принято лишь после того, как участники рынка поймут, что у них есть основания надеяться на успех в соперничестве, они обладают потенциальными конкурентными преимуществами для этого и могут обеспечить выполнение системы сильных конкурентных действий.

В противном случае, возможно, более подходящим выбором станет стратегия простого обособления или стратегия обособления специализированного бизнеса.

В свою очередь, выбор указанных конкурентных стратегий в качестве главных

стратегий конкурентных действий в стратегическом ядре бизнеса станет наилучшим решением после того, как будет удостоверен примерный паритет конкурентных сил или собственное отставание от соперников в сочетании с отсутствием перспектив применения стратегий, направленных на сближение с конкурентами. Если это не так, участникам рынка, вероятно, стоит отказаться от применения этих стратегий.

Им, возможно, будет выгодно обратиться к стратегиям, направленным на сближение с конкурентами. Стратегия кооперации с конкурентами в этом случае станет хорошей предпосылкой временного превращения опасных стратегических соперников в *стратегических союзников*. Хоть сотрудничество сторон, даже в формате стратегического альянса, в любом случае будет иметь временное значение, оно станет стратегическим. Во взаимном партнерстве союзники, не переставая быть конкурентами, получают возможность нейтрализовать друг друга, а также вместе выдержать конкуренцию и обеспечить превосходство над общими соперниками.

Возможно также, они усмотрят свою выгоду в достижении компромисса с конкурентами, письменно или устно договорившись о взаимном рациональном бездействии либо молчаливо согласившись на него.

Если же участники рынка обнаруживают свою абсолютную стратегическую зависимость от стратегических конкурентов, не помогут ни стратегии, направленные на сближение с конкурентами, ни стратегии, направленные на обособление от них. Остается лишь прибегнуть к стратегии полного отступления либо частичного отступления посредством слияния или присоединения к сильному интегратору.

Выбор главных конкурентных стратегий дополняется также выбором характера конкурентного взаимодействия, которого участники рынка намерены придерживаться в долгосрочном периоде по отношению к стратегическим конкурентам.

Они решают, как именно они будут действовать в этом периоде — остро, провоцируя конкурентную борьбу, либо стараясь сглаживать конфликты и находить точки согласия с соперниками. Для одних конкурентных стратегий больше подходит острое соперничество, для других — более мягкое. Характер конкурентного взаимодействия становится частью разрабатываемой стратегии конкурентных действий. Поэтому конкуренция и приобретает характер *стратегической конкурентной борьбы* (часто до победного конца) либо *стратегического сосуществования с конкурентами*.

### Сочетание стратегий конкурентных действий

Выделение субъектами предпринимательства стратегического ядра их участия в конкуренции помогает им определиться с главными стратегиями конкурентных действий.

Но оно не отвергает применения субъектами предпринимательства других стратегий, а именно стратегий конкуренции, адресуемых неосновным конкурентам, действующим в стратегическом ядре своего бизнеса, и конкурентам, действующим в неосновных направлениях предпринимательства. Ведь, приходя на рынок, субъекты предпринимательства должны быть изначально готовы к различным стратегическим ударам и опасностям, которые подстерегают их по милости разных конкурентов. Поэтому по отношению к каждому из них обязательно должна быть применена та или иная стратегия конкурентных действий, в том числе тот или иной характер конкурентного взаимодействия.

В условиях, когда много конкурентов, участникам рынка приходится постоянно ломать голову над сочетанием разнообразия и единства стратегий конкуренции. Они вынуждены так формулировать стратегические целевые установки, чтобы те одновременно обеспечивали адресацию конкурентных действий различным конкурентам

и при этом не выходили бы за рамки единого стратегического подхода в применении конкурентных действий.

Ощутимые сложности возникают, например, у субъектов крупного предпринимательства, у которых наблюдается раздвоение стратегического ядра бизнеса, или у субъектов малого предпринимательства, работающих одновременно на множестве рынков потребительских услуг. Рядом с ними действуют разные соперники, порой специализирующиеся в одном-единственном направлении предпринимательства. К ним часто приходится применять заведомо различные стратегии конкурентных действий.

Формирование целевых стратегических установок осуществляется в следующей последовательности. Вначале выделяются различные группы конкурентов, в отношении которых может быть применена определенная стратегия. Выбор стратегии конкурентных действий в отношении конкретных соперников всегда зависит от многих факторов, обусловленных задачами, стоящими перед всеми участниками рынка.

Фирма, как правило, должна строго дифференцировать конкурентов в соответствии с достигнутым пониманием перспектив развития каждого из них и степени опасности, которую они представляют или могут представлять в будущем. Поэтому целевые стратегические установки, как правило, выстраиваются в приоритетном порядке. По отношению к разным конкурентам могут выработываться различные стратегические установки и реализовываться разные стратегии конкурентных действий. Это явление следует называть *полистратегической дифференциацией конкурентных действий*.

Разнообразие задач, которые ставят перед собой участники рынка, приводит к разнообразию стратегий конкурентных действий в современном предпринимательстве. Между тем, как справедливо отмечает Андрей Юданов, «принятое в традиционной (вплоть до второй половины XX в.) экономической теории представление о возмож-

ных вариантах конкурентной борьбы было до предела обеднено. Оно сводилось, по существу, к описанию двух вариантов конкуренции: соперничество равных по мощи предприятий или подавление слабого сильным» [Юданов, 2001].

Именно в рамках таких представлений в прошлом сложились наивные и односторонние представления о конкуренции в рыночной экономике.

Между тем, как было выяснено, относительно сильные и относительно слабые участники рынка доказывают свое право на участие в конкуренции, выбрав подходящую стратегию конкурентных действий из множества вариантов. В действительности вполне возможно сочетание тех или иных стратегий по отношению к разным соперникам или даже к одному и тому же сопернику (табл. 2).

Исходя из многообразия задач по ведению и развитию бизнеса, в том числе — по взаимодействию с конкурентами, участникам рынка приходится постоянно сочетать применение различных стратегий конкурентных действий по отношению к разным представителям конкурентной среды, используя широкую палитру этих стратегий.

Одновременное осуществление этих стратегий огромной массой участников рынка обуславливает их сложные многосторонние отношения в конкурентной среде, необходимость сопряжения собственных конкурентных действий с действиями многочисленных соперников. Им приходится сдерживать собственные иррациональные намерения и постоянно учитывать изменения, происходящие в конкурентной среде и в действиях своих стратегических и обычных соперников.

Участникам рынка следует придерживаться непротиворечивых стратегических установок. Стратегические установки фирмы в отношении одной группы конкурентов не должны неопровержимо противоречить стратегическим установкам в отношении другой группы конкурентов. Скажем, дей-

ствия по устранению одних конкурентов не должны, как правило, сопровождаться такими же действиями в отношении других конкурентов — от тех приходится обособливаться либо входить с ними в кооперацию. Если участники рынка вовлекаются одновременно в острое соперничество со всеми на свете, их действия могут способствовать, хотя и косвенно, объединению усилий соперников в противодействии им самим.

В окончательном виде стратегии конкурентных действий участников рынка всегда отражают и дифференцированный, и интегрированный подходы к их формированию. Ведь всякая фирма всегда едина, целостна. Значит, признаками целостности должны обладать и применяемые конкурентные стратегии. Общая конкурентная стратегия фирмы представляет собой сформированную совокупность частных стратегических установок, предназначенных для организации конкурентного взаимодействия с отдельными представителями конкурентной среды. В этом состоит *полистратегическая целостность* применяемых участниками рынка стратегий конкурентных действий.

### **Стратегическое конкурентное поле. Стратегическая конкурентная диспозиция**

Разработка конкурентных стратегий предполагает определение участниками рынка стратегических конкурентных полей, на которых им предстоит развернуть принимаемые стратегии в отношении соперников.

Взаимодействие конкурентов происходит на определенных конкурентных полях — вокруг определенных объектов бизнеса. В процессе разработки конкурентных стратегий участникам рынка предстоит выяснять, какие из них имеют стратегическое значение при взаимодействии с тем или иным соперником или одновременно с группами соперников.

В процессе взаимодействия каждый из конкурентов предпочитает действовать

Таблица 2

## Сочетание стратегий по отношению к соперникам

| Стратегия                                            | Преобладающий мотив |             |                | Размер фирмы  |               |             | Специализация            |                            | Сочетание стратегий |    |    |    |    |    |     |     |
|------------------------------------------------------|---------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|
|                                                      | Монополизация       | Обособление | Сотрудничество | Крупные фирмы | Средние фирмы | Малые фирмы | Специализированные фирмы | Неспециализированные фирмы | C1                  | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | CC7 | CC8 |
| Стратегия монополизации C1                           | X                   |             |                | +             | -             | -           | +                        | +                          |                     | +  | +  | -  | +  | -  | -   | -   |
| Стратегия интеграции (сильный интегратор) C2         | X                   |             |                | +             | +             | -           | +                        | +                          | +                   |    | +  | -  | +  | -  | +   | +   |
| Стратегия простого обособления C3                    |                     | X           |                | +             | +             | +           | +                        | +                          | +                   | -  |    | +  | -  | +  | +   | -   |
| Стратегия дезинтеграции C4                           |                     | X           |                | +             | +             | -           | -                        | +                          | -                   | -  | -  |    | +  | -  | +   | +   |
| Стратегия обособления специализированного бизнеса C5 |                     | X           |                | -             | +             | +           | +                        | -                          | ±                   | +  | +  | +  |    | -  | -   | ±   |
| Стратегия интеграции (слабый интегратор) C6          |                     |             | X              | -             | +             | +           | +                        | -                          | -                   | -  | -  | -  | -  |    | +   | +   |
| Стратегия кооперации с конкурентами C7               |                     |             | X              | +             | +             | +           | +                        | 0                          | -                   | +  | ±  | +  | -  | +  |     | ±   |
| Стратегия компромисса с конкурентами C8              |                     |             | X              | +             | +             | +           | +                        | +                          | -                   | ±  | -  | +  | ±  | +  | +   |     |

Примечание. C1 — стратегия монополизации; C2 — стратегия интеграции (сильный интегратор); C3 — стратегия простого обособления; C4 — стратегия дезинтеграции; C5 — стратегия обособления специализированного бизнеса; C6 — стратегия интеграции (слабый интегратор); C7 — стратегия кооперации с конкурентами; C8 — стратегия компромисса с конкурентами; + — «да»; - — «нет»; ± — «скорее да, чем нет»; + — «скорее нет, чем да»; 0 — «не имеет значения».

на том конкурентном поле, которое представляется ему более выгодным. Для соперничества с одними конкурентами или их группами — это новые и существующие товары/услуги/работы, с другими — определенные группы ресурсов, с третьими — каналы продвижения и поставок, бизнес-коммуникации, в том числе с государством, которые применяются в снабжении ресурсами и сбыте продукции, с четвертыми — непосредственно сила конкурентных действий.

Участники рынка стараются выбрать то конкурентное поле («арену конкуренции», «конкурентный ринг»), на котором рассчитывают добиться больших результатов в соперничестве с конкретными конкурентами либо с их группами. Из материалов главы 6 учебника мы узнаем, что освоение и поддержание этого поля в рабочем состоянии производится благодаря соответствующим методам конкурентных действий. В процессе разработки конкурентных стратегий важна фиксация этого поля и способа его выбора.

Важно прежде всего установить, вокруг чего участники рынка намерены в принципе вести конкуренцию с теми или иными соперниками или их группами, например вокруг конкурентных позиций, конкурентных преимуществ/недостатков продукции, материальных ресурсов, ценных работников, информационных потоков, доступа к инвестициям и кредитам, доступа к ноу-хау и т. д.

Конкурентные поля могут выбираться участниками рынка самостоятельно либо несамостоятельно — под опережающим влиянием соперников.

Если поля конкуренции выбираются участниками рынка самостоятельно, эти поля становятся для них своими. На них участники рынка могут предложить соперникам устраивающий их состав конкурентных действий, характер конкурентного взаимодействия. Если же участники рынка втягиваются в конкуренцию на тех конкурентных полях, которые навязываются им их соперниками, эти поля становятся для них чужими. Они зависят от того, какой состав конкурентных

действий и характер конкурентного взаимодействия предложат им соперники.

Конкурентные действия на своем поле, как правило, сулят участникам рынка большие выгоды, чем действия на чужом поле, — здесь приемлема аналогия с игрой в футбол.

Например, если фирмы обладают сильными службами по управлению персоналом и владеют навыками хэд-хантинга, им проще, чем соперникам, привлекать подходящих сотрудников, в том числе перехватывая их у этих же соперников. Если они обладают более внушительными объемами продаж, им легче, чем соперникам, производить дифференциацию ассортимента продукции или укоренять на рынке свой бренд.

При этом им невыгодно втягиваться в конкуренцию с определенными соперниками, например в сфере получения государственных заказов, если у них сложилось понимание того, что данные соперники существенно превосходят их в этом. Невыгодными для них могут становиться конкретные по местоположению точки продаж — участникам рынка, например владельцам небольших магазинов, мастерских металлоремонта, парикмахерских, косметических салонов, стоит тщательно продумать вопрос о размещении своих точек в условиях, когда на той же или на соседней улице уже не один год действуют конкуренты. Ведь сбыт — это «обязательная программа» для каждого участника рынка. Если нет продаж, то, по сути, нет и бизнеса.

Самостоятельный выбор участниками рынка конкурентных полей предусматривается прежде всего конкурентными стратегиями, которые базируются на воздействии на соперников или на содействии им (стратегии, направленные на устранение соперников, стратегия отступления, стратегия кооперации с конкурентами). Разработка обоих типов конкурентных стратегий предусматривает самостоятельный выбор полей конкуренции. Разница состоит в том, что в процессе разработки стратегий монополизации, интеграции, полного или частично-

го отступления стороны приходят к выбору конкурентных полей стороны в одностороннем порядке, либо — в процессе разработки стратегии кооперации с конкурентами — выбирают их в согласительном порядке.

Самостоятельность в выборе участниками рынка конкурентных полей предусматривается и стратегиями обособления от соперников, где определяющим типом взаимодействия становится противодействие соперникам. Воздействие на конкурентов и контрнаступление не отвергаются, как мы помним, данными стратегиями конкурентных действий.

Например, малые предприятия розничной торговли, стараясь не ввязываться в соперничество с супермаркетами, находят точки продаж, ассортимент, сервисы клиентам и сотрудникам, позволяющие им не только выдерживать конкуренцию, но и добиваться успехов в соперничестве и с супермаркетами, и с другими магазинчиками. Некоторые субъекты предпринимательства уходят в незанятую рыночную нишу и уже в ней стараются оборудовать выгодные поля конкуренции.

Исключение составляют лишь установки участников рынка на глухую оборону.

В случаях, когда стратегический расчет делается на взаимное рациональное конкурентное бездействие (стратегия компромисса с конкурентами), стороны одновременно определяют (по соглашению или по умолчанию) те конкурентные поля, на которых они не создают взаимных помех и не воздействуют друг на друга. Эти конкурентные поля можно назвать ничейными — на них ничего не происходит, либо резервными — если их рассматривать как стратегический резерв возможных действий против данных соперников или вместе с ними в будущем. Например, стороны исходят из взаимного отсутствия намерений мешать друг другу в пополнении штатов сотрудников, выигрыше тендеров на размещение государственных заказов, развитии производственных сервисов, совершении информационных вбросов и др.

Конкурентные поля, предусматриваемые стратегиями конкурентных действий участников рынка, становятся их *стратегическими полями конкуренции*. Эти конкурентные поля должны максимально соответствовать уровню конкурентоспособности участников рынка и максимально не соответствовать уровню конкурентоспособности соперников в долгосрочном периоде.

В процессе разработки конкурентных стратегий участникам рынка следует определить, какие конкурентные поля являются для них стратегически выгодными, стратегически невыгодными и стратегически нейтральными. Им также следует составить прогноз того, как к этому отнесутся конкуренты.

*Стратегически выгодными* для той или иной фирмы можно назвать такие поля конкурентных действий, выбор которых, с одной стороны, обеспечивает ей стратегическое превосходство над соперниками, а с другой стороны — не допускает превосходства со стороны указанных соперников. Иными словами, стратегически выгодным является то поле конкуренции, действуя на котором, конкурент добивается стратегических выгод в виде стратегических конкурентных преимуществ.

*Стратегически невыгодными* следует признать такие поля конкурентных действий, выбор которых выгоден не данному субъекту предпринимательства, а тем или иным его соперникам. *Стратегически нейтральным* является поле конкурентных действий, не дающее ни одной из сторон стратегического превосходства над соперником.

Ошибки в таком выборе очень опасны. Оказавшись на поле, которое считает стратегически выгодным для себя соперник фирмы, данная фирма может быстро потерять все свои конкурентные преимущества. Все радикально меняется, если фирме удастся навязать соперничество именно на тех полях, которые признаются стратегически выгодными для нее самой.

Выбор стратегических полей конкуренции может быть зафиксирован благодаря

составлению *двусторонней стратегической конкурентной диспозиции*. Она представляет собой документ, в котором отражается взаимное расположение сторон конкуренции с указанием конкурентных полей и типа стратегии, предназначенной к применению участниками рынка на этих полях. В нем указывается также на то, как эта диспозиция может и должна меняться в разной перспективе (в течение года, двух, трех, пяти лет, в период до 10 лет и т. д.).

Принимаемые участниками рынка стратегии конкурентных действий должны изначально предусматривать множественность конкурентных полей, на которых им предстоит взаимодействие с соперниками. Участники рынка должны изначально готовиться к соперничеству с разными соперниками на разных конкурентных полях — вокруг разных объектов конкуренции и представлять себе, какие поля станут для них выгодной ареной соперничества с конкретными соперниками или их группами.

Поэтому участники рынка одновременно действуют на разных стратегических полях против разных соперников за пределами стратегического ядра своего участия в конкуренции и на разных стратегических полях против одного и того же стратегического соперника. Сочетание разных конкурентных полей может быть представлено в виде *многосторонней стратегической конкурентной диспозиции*.

Стратегические конкурентные диспозиции участников рынка должны занимать достойное место в разрабатываемых ими бизнес-моделях.

Использование бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом получило широкое распространение на рубеже 90-х годов прошлого века — начале XXI в. В настоящее время бизнес-модели применяются во всех направлениях современного предпринимательства.

В числе структурных блоков современных бизнес-моделей целесообразно выделять «конкурентный блок», а в нем устанавли-

вать, кто является для участников рынка стратегическими конкурентами, какие стратегии конкурентных действий следует предусмотреть для стратегических и прочих соперников, как с помощью этих стратегий выдерживать конкуренцию, нейтрализовывать, превосходить или использовать конкурентов в намечаемых бизнес-процессах.

В бизнес-моделях следует определить прежде всего стратегии конкурентных действий, адресуемые стратегическим конкурентам. Важно не просто зафиксировать наличие стратегических конкурентов. Необходимо сформулировать, на каких конкурентных полях развернется соперничество сторон в стратегическом периоде ведения бизнеса. Далее, в бизнес-моделях отражаются конкурентные стратегии и стратегические конкурентные поля, которые могут быть использованы по отношению к прочим соперникам.

### **Стратегические планы конкурентных действий. Организация, мотивация и контроль в стратегическом менеджменте конкурентных действий**

Стратегические конкурентные диспозиции участников рынка являются основой их стратегических планов конкурентных действий, которые, в свою очередь, входят составной частью в стратегические планы этих участников рынка по управлению бизнесом.

Стратегии будущих конкурентных действий становятся объектами *стратегического планирования конкурентных действий*. Оно представляет собой процедуру составления и утверждения стратегических планов конкурентных взаимодействий и охватывает:

- установление стратегически значимых результатов участия в конкуренции;
- определение стратегического конкурентного потенциала;
- установление перечня конкурентных стратегий, их адресатов и стратегических

полей конкуренции, на которых должно развернуться соперничество вокруг ключевых объектов бизнеса.

Стратегическими планами конкурентных действий участники рынка устанавливают также *количественные параметры конкурентных стратегий* — сроки их реализации, масштабы охвата, скорость развертывания, размеры усилий по их развертыванию. Так, период применения конкурентных стратегий, который признается участниками рынка стратегическим, может охватывать от одного года до десяти и более лет в зависимости от специфики отрасли экономики, в которой работают конкуренты.

Стратегическое планирование участия в конкуренции является составной частью внутрифирменного стратегического планирования. Оно призвано упорядочивать деятельность участников рынка по выполнению конкурентных функций в течение стратегического планового периода.

Стратегическое планирование конкурентных действий всегда осуществляется в условиях риска и относительной неопределенности отношений между соперниками и остальным окружением внутри конкурентной среды (некоторые авторы называют такое явление «*стратегическими неожиданностями*» [Экономическая стратегия фирмы, 2000] и опирается на результаты работы по прогнозированию конкурентных действий и бизнес-моделированию.

Оно опирается на формулирование собственных намерений, а также на анализ и предугадывание стратегических установок конкурентов, а также включает проведение процедур согласования проектов планов с партнерами по бизнесу, которые также занимаются стратегическим планированием своих конкурентных действий.

Поэтому стратегические планы конкурентных действий участников рынка должны содержать и раздел о возможности их изменения.

Изменение стратегических планов производится в случае признания участниками

рынка необходимости совершения *стратегического маневра*, например:

- переход от стратегической обороны к стратегическому отступлению, стратегическому наступлению или стратегическому партнерству, и наоборот;
- изменения состава стратегических конкурентов, стратегических полей конкуренции.

В этом случае должна быть изменена вся стратегическая конкурентная диспозиция.

Стратегические маневры, в отличие, скажем, от ситуационных маневров, не имеют сиюминутного характера. Содержание указанных маневров включает планирование конкурентных действий на новую перспективу. Обычно оно сопровождается переливом капиталов, радикальным обновлением конкурентного потенциала, изменением состава конкурентных действий и характера конкурентного взаимодействия. Стратегическое маневрирование широко используется, например, субъектами крупного и малого диверсифицированного предпринимательства.

Все это должно быть сформулировано на этапе разработки и утверждения новых стратегических планов фирмы.

Иногда участники рынка не изменяют стратегические планы, а отменяют их. Это производится ими в случае внезапного принятия решения о прекращении деятельности. Так происходит прежде всего во время бегства предпринимателей из бизнеса с фактическим отказом от выполнения принятых обязательств.

Однако последствия подобных решений, как правило, оказываются неблагоприятными для тех, кто их принимает. Поэтому для достойного выхода из трудного положения следует все же не отменять стратегические планы, а изменять их, приспособляя к новым обстоятельствам.

Когда стратегические планы конкурентных действий разработаны, на повестку дня стратегического менеджмента конкурентных действий выносятся вопросы организации, стимулирования (мотивации) и контроля.

Организационно стратегии конкуренции применяются с помощью *стратегических организационных сценариев* взаимодействия участников рынка с соперниками. В них фиксируется то наиболее типичное, что сопутствует конкурентным действиям в стратегическом периоде — характер взаимодействия на различных стратегических конкурентных полях, порядок взаимодействия с разными группами соперников и проявления реакций на известные и новые угрозы, предложения и информационные сигналы. Благодаря этим сценариям участники рынка вступают во взаимодействие с соперниками, отстаивают свои интересы, действуя «за» или «против» них, доказывают окружению свою конкурентоспособность, укрепляют конкурентные преимущества.

Так, участники рынка применяют сценарии преодоления помех, исходящих от стратегических конкурентов, и стратегических конкурентных барьеров, например отраслевых барьеров, ограничений, установленных государством в законодательном порядке. Они применяют сценарии интеграции, кооперации, обособления, отступления, рационального бездействия и др. Каждый участник рынка разрабатывает собственные стратегические организационные сценарии взаимодействия с конкурентами.

Участники рынка также разрабатывают *стратегические мотивационные модели*, благодаря которым стимулируют своих сотрудников, партнеров, контрагентов на совершение стратегически выгодных для себя конкурентных действий, а также на совершение действий, невыгодных стратегическим конкурентам.

Стратегический менеджмент конкурентных действий включает также меры *стратегического контроля* выполнения запланированных стратегий конкурентных действий. В крупных фирмах эта функция обычно делегируется специализированным подразделениям по внутреннему управленческому контролю и аудиту, подотчетным топ-менед-

жменту или напрямую владельцам бизнеса. Важно понимать, что реализация участниками рынка конкурентных стратегий постоянно проходит и гораздо более ощутимый контроль — контроль со стороны рынка, конкурентной среды.

По результатам контроля участники рынка вправе вносить в конкурентную деятельность стратегические изменения и корректировать стратегические планы участия в конкуренции.

### Список литературы

1. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 2 (14). С. 115–128.
2. *Березин А. А., Коваленко А. И.* Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. № 5 (47). С. 117–129.
3. *Дик В. В.* Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 103–117.
4. *Клейнер Г. Б.* Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2008. № 6 (12). С. 114–130.
5. *Коваленко А. И., Полевой А. А.* Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. № 5 (35). С. 60–68.
6. *Коваленко А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65–79.
7. *Логвинова И. Л.* Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. 2010. № 2 (20). С. 49–61.
8. *Матвиенко Д. Ю.* Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 18–26.
9. *Матвиенко Д. Ю.* Формы интеграционных объединений компаний // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 9–16.

10. Покаместов И. Е., Леднев М. В. Конкурентная среда рынков международных факторских транзакций // Современная конкуренция. 2012. № 5 (35). С. 113–125.
11. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.
12. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. № 2 (44). С. 121–143.
13. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2006.
14. Рубин Ю. Б. Постановка задач имитационного моделирования тактических защитных конкурентных действий // Прикладная информатика. 2008. № 1 (13).
15. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 5–8.
16. Рубин Ю. Б. Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
17. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2007. № 3 (3). С. 81–96.
18. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. 2005. № 2. С. 65–83.
19. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 4 (46). С. 101–143.
20. Соболева Э. Ю. Обеспечение конкурентоспособности экспертных организаций в сфере образовательного аудита // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 79–82.
21. 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.
22. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000.
23. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М: ГНОМ и Д, 2001. С. 32–33.
24. Chen M.-J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. P. 85–102.
25. Chen M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*. Vol. 21 (1). P. 100–134.
26. Chen M.-J., Venkataraman S., Black S. S. & Mac-Millan I. C. (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 23. P. 187–207.
27. D'Aveni R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: N. Y.
28. 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.
29. 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.
30. Ghemawat P. & Rivkin J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
31. Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G. Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
32. Hunt S. D. & Morgan R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (2). P. 1–15.
33. 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.
34. 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.
35. Hunt S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
36. Más-Ruiz F. J., Nicolau-Gonzálbez 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.

37. 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.

## 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. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking v sisteme konkurentnykh deystviy predprinimatelskikh struktur. *Sovremennaya konkurenciya*, 2014, vol. 47, no. 5, pp. 117–129.
3. Dik V. V. Konkurentnyye preimushchestva programmnogo produkta i ikh svyaz s konkurentosposobnostyu ego potrebitelya i proizvoditelya. *Sovremennaya konkurenciya*, 2012, no. 6 (36), pp. 103–117.
4. Klejner G. B. Sushhnost' i struktura strategii predpriyatija. *Sovremennaja konkurencija*, 2008, no. 6 (12), pp. 114–130.
5. Kovalenko A. I., Polevoy A. A. Konkurentnye strategii roznicnykh setey produktov pitaniya: klassifikatsiya i empiricheskij analiz. *Sovremennaya konkurenciya*, 2012, vol. 35, no. 5, pp. 60–68.
6. Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispol'zovaniya koncepcii «konkurentosposobnosti» v nauchnykh issledovaniyah. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.
7. Logvinova I. L. Sub'ekty konkurencii na strahovom rynke. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 2 (20), pp. 49–61.
8. Matvienko D. Yu. Strategicheskie al'jansy v konkurentnom vzaimodejstvii kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 6 (24), pp. 18–26.
9. Matvienko D. Yu. Formy integracionnykh ob'edinenij kompanij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 9–16.
10. Pokamestov I. E., Lednev M. V. Konkurentnaja sreda rynkov mezhdunarodnykh faktorskih tranzakcij. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 5 (35), pp. 113–125.
11. Rubin Yu. B. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii. *Sovremennaja konkurencija*, 2010, no. 3 (21), pp. 38–67.
12. Rubin Yu. B. Konkurentnye pozicii uchastnikov rynka v konkurentnoj srede. *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 2 (44), pp. 121–143.
13. Rubin Yu. B. *Konkurencija: upravlennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese*. M.: Market DS, 2006.
14. Rubin Yu. B. Postanovka zadach imitacionnogo modelirovaniya takticheskikh zashhitnykh konkurentnykh deystvij. *Prikladnaja informatika*, 2008, no. 1 (13).
15. Rubin Yu. B. Rossijskoe predprinimatel'stvo kak napravlenie rossijskogo obrazovaniya. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 5–8.
16. Rubin Yu. B. Chto takoe konkurencija? (Vvedenie v teoriiu konkurentnogo povedeniya). *Sovremennaja konkurencija*, 2014, no. 1 (43), pp. 101–126.
17. Rubin Yu. B. Strategii i taktiki konkurentnogo povedeniya. *Sovremennaja konkurencija*, 2007, №3 (3), pp. 81–96.
18. Rubin Yu. B. Strategii konkurentnogo povedeniya sub#ektov predprinimatel'stva: poisk racional'nogo vybora. *Obshhestvo i jekonomika*, 2005, no. 2, pp. 65–83.
19. Rubin Yu. B. Strategii konkurentnykh deystviy. *Sovremennaya konkurenciya*, 2014, no. 4 (46), pp. 101–143.
20. Soboleva Je. Ju. Obespechenie konkurentosposobnosti jekspertnykh organizacij v sfere obrazovatel'nogo audita. *Sovremennaja konkurencija*, 2012, no. 6 (36), pp. 79–82.
21. Strel'nikov M. Ju. Konkurentnye dejstviya sistemnykh integratorov na IT — rynke: lidery, pretendenty na liderstvo i drugie uchastniki rynka. *Sovremennaja konkurencija*, 2013, no. 4 (40), pp. 122–129.
22. *Jekonomicheskaja strategija firmy*, pod red. A. P. Gradova. 3-e izd. SPb.: SpecLit, 2000.
23. Judanov A. Ju. *Konkurencija: teorija i praktika*. 3-e izd. M: GNOM i D, 2001, pp. 32–33.
24. Chen M.-J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 85–102.

25. Chen M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, vol. 21 (1), pp. 100–134.
26. 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, pp. 187–207.
27. D'Aveni R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: N. Y.
28. 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), pp. 162–180.
29. Ferrier W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, vol. 44 (4), pp. 858–877.
30. Ghemawat P. & Rivkin J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
31. Grimm C. M., Lee H. & Smith K. G. Eds. (2006). *Strategy as Action*. Oxford University Press: Oxford.
32. Hunt S. D. & Morgan R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59 (2), pp. 1–15.
33. 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), pp. 107–114.
34. Hunt S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Towards Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*, vol. 4 (4), pp. 317–332.
35. Hunt S. D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
36. 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), pp. 713–745.
37. 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), pp. 60–85.

---

Yu. Rubin, MFPU «Synergy», Moscow, Russia, yrubin@mfp.ru

## Development of competitive strategies

The article describes the mechanisms of determining the company's strategic goals of participation in the competition. The author describes the processes of identifying the firm's strategic areas of business and competition, of detection of strategic competitive conditions, of definition and classification of company's strategic environment, of development of a strategic competitive disposition.

The author reveals the content of the strategic management of competitive action, describes the stages of planning strategically significant competitive actions, competitive results and competitive potential.

The article also reveals the content of processes of planning of strategic competitive fields.

The author describes the possibility of combining different competitive strategies. The article considers the process of incentives, organizing and application controlling of competitive strategies.

**Keywords:** competitive strategy, strategic management of competitive action, strategic area of business, strategic core business, strategic competitive environment, competitive disposition.

*Громова Н. В., канд. экон. наук, доцент кафедры Управления человеческими ресурсами Московского финансово-промышленного университета «Синергия», NGromova@s-university.ru*

## Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний

Одним из ключевых показателей эффективности процесса формирования в России новой экономики, «экономики знаний», является уровень накопления человеческого капитала. Позиции России в международном рейтинге стран по индексу развития человеческого потенциала, к сожалению, невысоки. Одной из причин низкого значения данного показателя является недостаточная эффективность использования человеческого капитала. Следует отметить, что указанная неэффективность проявляется как на уровне национальной экономики, так и на уровне отдельных компаний. В данной статье рассмотрены различные подходы к интерпретации понятия «человеческий капитал» и выделены его структурные элементы. Определены особенности человеческого капитала и специфические черты, отличающие его от физического капитала. Показано влияние качества человеческого капитала как основного фактора обеспечения конкурентоспособности персонала на показатели экономического развития страны и конкурентоспособность бизнеса. В заключении сформулированы основные направления в части привлечения и развития человеческого капитала, которые будут являться одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности российских компаний и национальной экономики в целом.

**Ключевые слова:** конкуренция, человеческий капитал, индекс развития человеческого потенциала, конкурентоспособность компании, конкурентоспособность национальной экономики, развитие человеческого капитала, управление талантами.

### Введение

На сегодняшний день в России можно выделить два наиболее ценных и эффективных ресурса, на которых базируется отечественная экономика, — это природные богатства и человеческий капитал. Нынешний период развития современного общества можно определить как эпоху знаний, науки, высоких технологий и жесткой внутренней и международной конкуренции. Практически во всех отраслях наиболее значимым фактором развития организации становится ее способность генерировать и практически реализовывать инновационные решения. И если раньше такие принципы работы были необходимы лишь организациям, работающим в сфере наукоемких технологий, то в текущих усло-

виях развития общества это относится уже практически ко всем организациям.

Анализируя практику функционирования современных организаций в начале нынешнего столетия, необходимо отметить, что в последнее время акцент в обеспечении конкурентных преимуществ организаций все чаще и чаще смещается от производственных технологий к технологиям маркетинга, НИОКР, управленческим и финансовым инновациям, а также современным HR-технологиям. И в таких условиях конкурентные преимущества в «физических» условиях производственного процесса становятся не столь приоритетными, как были несколько десятилетий назад. Таким образом, на первое место выходят нематериальные активы организаций: квалификация персонала, навыки и опыт сотрудни-

ков, инновационные возможности организации, ноу-хау.

Основываясь на вышесказанном, следует рассмотреть различные подходы к интерпретации «человеческого капитала» и его структурные элементы, а также определить его значение в обеспечении конкурентоспособности персонала и соответственно конкурентоспособности организации в целом. На основе проведенного исследования сформулированы основные направления развития человеческого капитала организации, которые являются одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности российских компаний.

### **Человеческий капитал и конкурентоспособность национальной экономики**

Впервые о необходимости учета человеческого фактора в создании национального богатства было отмечено еще в 1676 г. английским экономистом Уильямом Петти в «Политической арифметике» [Антология экономической классики, 1993]. Ровно через сто лет, в 1776 г., выходит труд Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», с которого обычно начинают отсчет политэкономии как науки [Смит, 1962].

Однако только спустя 200 лет, во второй половине XX в., теория человеческого капитала появилась как самостоятельный раздел экономического анализа. Одним из ее основоположников был Гэри Беккер, опубликовавший в 1962 г. статью «Инвестиции в человеческий капитал», а в 1964 г. — монографию «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» [Becker, 1964]. Г. Беккер перенес понятие человеческого капитала на микроуровень и определил его как совокупность навыков, знаний и умений персонала. В качестве инвестиций в работников Беккер учел затраты на образование и обучение. Ученый впервые оценил экономическую эффективность образования прежде всего для самого работника.

Другой известный американский ученый Теодор Шульц внес существенный вклад в становление теории человеческого капитала на начальном этапе ее развития, в ее принятие научной общественностью и популяризацию. Он сделал многое для понимания роли человеческого капитала как основного производительного фактора индустриальной и постиндустриальной экономик [Shultz, 1968].

Научная общественность по достоинству оценила научные исследования и созданные теории человеческого капитала для мировой экономики и науки. За вклад в теорию человеческого капитала 2 раза была присуждена Нобелевская премия — Т. Шульцу в 1979 г. и Г. Беккеру в 1992 г., что свидетельствует о выдающемся вкладе этих ученых в экономическую теорию, а также об огромном значении человеческого капитала на современном этапе развития мирового сообщества.

В процессе экономического развития наблюдается замещение накопления физического капитала накоплением человеческого капитала. Темпы накопления человеческого капитала опережают темпы накопления физического капитала. Процесс накопления человеческого капитала совершенно другой, чем процесс накопления физического капитала [Носкова, 2013].

В настоящее время в научно-исследовательской литературе имеется достаточно много публикаций на тему человеческого капитала, необходимости его развития как главного условия успешной деятельности современной организации. Однако, на наш взгляд, можно выделить ряд факторов, существенно затрудняющих организацию работы специалистов по управлению персоналом на предприятии в этом направлении. Для этого рассмотрим, в чем состоят особенности человеческого капитала, и выделим, какие специфические черты отличают его от физического капитала.

Во-первых, человеческий капитал отличается от физического капитала степенью лик-

видности, так как со временем ценность его возрастает, к тому же человеческий капитал неотделим от его носителя — живой человеческой личности.

Следующей отличительной особенностью является то, что человеческий капитал с трудом поддается диверсификации, поскольку степень отдачи от его использования зависит от потребностей и решений конкретного человека, от его личных интересов и предпочтений, материальной и моральной заинтересованности, ответственности, мировоззрения и, наконец, общего уровня культуры. Как на макро-, так и на микроуровне оказывать влияние на такие характеристики человека практически невозможно. В конечном счете, ни общество в целом, ни конкретные организации не могут влиять на внутреннюю мотивацию своих граждан или сотрудников.

Далее следует отметить, что степень риска вложений в человеческий капитал выше, чем в физический капитал, поскольку реализация человеческого капитала связана с желанием или нежеланием человека трудиться, а также с его трудоспособностью или возможной потерей (полной или частичной) трудоспособности. Также, с одной стороны — человеческий капитал может быть накоплен и имеет свойство расти, а именно — индивидум может приобретать определенные навыки, способности, может улучшить свое здоровье. С другой же стороны, человеческий капитал на протяжении своей жизни не только приобретает знания, но и изнашивается как физически, так и морально, или человек может заболеть или внезапно умереть.

Если сравнивать физический и человеческий капиталы в части инвестиционного процесса, то следует отметить тот факт, что инвестиционный период для человеческого капитала значительно длиннее, чем для физического капитала. Так, инвестиционный период физического капитала ограничивается максимум пятью годами, а инвестиционный период человеческого капитала мо-

жет совпадать с продолжительностью всей трудовой жизни работника. Данное положение можно подтвердить современной тенденцией в области непрерывного образования как образования *на протяжении всей жизни* — это непрекращающееся получение и развитие знаний и умений, которое длится всю жизнь человека (*Lifelong Learning*). Рассматривая источники инвестиций в человеческий капитал, следует отметить, что это значительные затраты как самого индивидума, так и общества в целом.

И наконец, оценивая эффект от инвестиций в человеческий капитал, следует отметить, что этот эффект может проявляться в различных формах: рост доходов в виде увеличения заработной платы, повышение должностного или социального статуса в коллективе или обществе, моральное удовлетворение человека и многое другое.

В рамках теории человеческого капитала, появившейся как ответ на изменение макроэкономических тенденций, существует определенная связь между уровнем образования, физическим здоровьем, качеством обучения, объемом производственного опыта и заработной платой. Таким образом, расходы, направленные на повышение качественных характеристик индивида, рассматриваются как инвестиции. То есть эти затраты рассматриваются не как потребительские, а как производственные, так как предполагается, что они со временем многократно компенсируются доходом. В таком ключе человеческий капитал в любом его измерении представляет большую ценность, нежели, к примеру, финансовый капитал, ресурсы и т. д. Осознание и принятие этого факта позволило пересмотреть отношение к социальной политике в первую очередь на уровне отдельных государств. Стремление западных стран к расширению разного рода социальных и образовательных программ (в частности, целевые образовательные программы Евросоюза) убедительно свидетельствует об этом.

Во всех развитых странах человеческий потенциал признан основной движущей силой экономического роста и главной составляющей национального богатства. Российским Правительством 7 февраля 2008 г. была утверждена «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации», где отмечено, что «увеличение добавленной стоимости (ВВП) в экономике происходит сегодня в значительной мере за счет интеллектуальной деятельности», т. е. развития человеческого потенциала.

Современная *система официальной статистики* располагает многочисленными методами измерения различных показателей экономической деятельности на уровне макроэкономики. Так, к основным макроэкономическим показателям системы национальных счетов относятся валовый внутренний и валовый национальный продукты, уровень жизни и уровень безработицы, национальное сбережение и многие другие, однако, например, вклад человеческого капитала при создании валового внутреннего продукта измеряется пока недостаточно точно. К примеру, неполно демонстрируется ценность труда и знаний наемных работников, доля человеческого капитала в национальном богатстве страны. В России только с 2008 г. к компонентам ВВП и национального дохода стали относить интеллектуальную собственность и расходы на НИОКР. Таким образом, самый важный ресурс — работник — часто выпадает из сферы измерений в процессе управления экономикой.

Проблема оценки значимости человеческого капитала в различных экономических показателях существует не только в нашей стране, поэтому ООН рекомендовала всем странам мира вести расчет индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП). В зарубежной статистике этот индекс еще называют — индекс человеческого развития (ИЧР).

Индекс человеческого развития (*Human Development Index*) — это комбинированный показатель, характеризующий развитие человека в различных странах и реги-

онах мира, который составляется в рамках Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и используется при подготовке специальной серии докладов ООН о развитии человека.

Концепция развития человеческого потенциала является одним из наиболее известных интеллектуальных продуктов, разработанных ПРООН. Основными программными элементами проекта являются: концепция развития человеческого потенциала как таковая, а также глобальные, национальные и региональные доклады по этой теме. Доклады о развитии человеческого потенциала ПРООН подготавливаются на региональном, национальном и международном уровнях и разделяются на четыре группы стран: с очень высоким, высоким, средним и низким уровнем ИЧР.

В докладе ПРООН 2014 г. представлены данные по Индексу, рассчитанные по итогам 2013 г. В 2013 г. рейтинг по ИЧР охватывает 187 государств и территорий [Human Development Report, 2014].

Первые позиции в данном отчете занимают страны с очень высоким уровнем индекса человеческого развития. К пятерке лидеров относятся: Норвегия (0,944), Австралия (0,933), Швеция (0,917), Нидерланды (0,915) и Соединенные Штаты Америки (0,911).

Россия входит в следующую категорию стран с высоким уровнем ИЧР и занимает 57-е место (0,778), но при этом уступает таким странам, как Уругвай (50-е место), Беларусь (53-е место) и Румыния (54-е место).

Видов инвестиций в человеческий капитал достаточно много. Однако, по мнению авторов, ключевыми являются инвестиции в образование. Остальные — к примеру, расходы на здравоохранение, повышение мобильности человеческого ресурса и оптимизацию миграции — не менее важны, однако они, как показывает опыт, идут следующими в списке после расходов на образование.

В России улучшение ситуации в сфере образования обрело статус национально-

го проекта. Если рассматривать проблемы российской системы образования с точки зрения сохранения и накопления человеческого капитала, то наиболее проблемными для нашей страны являются дошкольное и высшее образование.

На данный момент в непростых экономических условиях, которые сейчас наблюдаются как в России, так и в целом в мировой экономике, происходит значительное усиление конкуренции, что естественным образом приводит к повышению требований к качеству человеческого капитала. Далее будет целесообразно рассмотреть взаимосвязь между конкурентоспособностью компаний и качеством человеческого капитала.

### **Взаимосвязь человеческого капитала и конкурентоспособности компании**

Особый вклад в теории конкуренции, стратегии и развития компаний внес уже упоминавшийся в данной статье Гэри Беккер, который ввел различия между специальными и общими инвестициями в человеческий капитал и выделил особое значение специального обучения сотрудников, их знаний и навыков. Направленная подготовка сотрудников формирует конкурентные преимущества компании, характерные и значимые особенности ее продукции и поведения на рынках, в конечном итоге ее ноу-хау, имидж и бренд. Таким образом, с одной стороны, сами компании являются инвесторами в человеческий капитал, если хотят быть конкурентоспособными.

Но, говоря о процессе формирования и развития человеческого капитала, мы в первую очередь подразумеваем инвестиции на государственном уровне в национальную систему образования.

Сфера образования входит в число важнейших факторов, которые обеспечивают сохранение и приращение человеческого капитала. В силу того, что человеческий капитал оказывает все большее влияние

на национальную конкурентоспособность, роль качества образования постоянно возрастает. В силу чего можно утверждать, что уже в ближайшее время конкурентоспособность стран на международном уровне будет в первую очередь определяться конкурентоспособностью их систем образования.

Возвращаясь к отечественным реалиям, хотелось бы отметить, что обеспечение конкурентоспособности российской системы высшего образования как на национальном, так и на международном уровне в первую очередь зависит от конкурентоспособности образовательных организаций. Решение данной проблемы сейчас реализуется на государственном уровне в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 29.10.2012 № 2006-р (ред. от 28.12.2012) «Об утверждении плана мероприятий по развитию и повышению конкурентоспособности ведущих университетов России среди мировых научно-образовательных центров».

Российское образование продолжает испытывать сложности в ходе интеграции в мировое образовательное пространство. Проблемными зонами продолжают оставаться: языковой барьер, автономия университетов, подходы к оценке качества образования и др. Политика России в области образования направлена в первую очередь на повышение конкурентоспособности отечественного образования. Ее основу составляют такие инструменты, как реализация стратегических и целевых программ развития образования. В последнее время начал применяться новый инструмент: регулярное участие ведущих российских университетов в международных рейтингах [Громова, Самойлов, Улитина, 2014].

С целью повышения результатов российских вузов в данных рейтингах было принято постановление Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности

среди ведущих мировых научно-образовательных центров», в котором утверждён размер господдержки ведущих вузов России на 2013 г. в размере 9 млрд рублей.

Возвращаясь к вопросу об источниках инвестирования в человеческий капитал, необходимо отметить, что после того, как выпускники той или иной образовательной организации попадают на рынок труда уже в качестве молодых специалистов, их развитие на этом не останавливается. Теперь этот вопрос становится «проблемой» тех организаций, в которые они трудоустраиваются.

Функции развития человеческого капитала реализуются в рамках системы управления персоналом компаний, которые в современных условиях становятся ключевым элементом управления деятельностью организации. В свою очередь, персонал является важнейшей составной частью любой организации и представляет собой один из самых ценных ресурсов обеспечения конкурентоспособности и инновационного развития организации [Громова, 2014].

### **Направления привлечения и развития человеческого капитала на микроэкономическом уровне**

Рассмотрев, как на данный момент решаются вопросы развития человеческого капитала на макроуровне, перейдем к рассмотрению данной проблемы в отношении микроэкономики, т. е. на уровне современных организаций.

Непростая ситуация на рынке труда, которая сложилась в России в последнее время, заставляет HR-сообщество пересматривать не только подходы и инструменты в вопросах управления персоналом, но и отношение к персоналу в целом. Российский рынок труда практически с начала 2014 г. находится под существенным влиянием макро- и микроэкономических показателей как отечественной, так и мировой экономики. Ситуация в Украине, присоединение

Крыма, реакция США и стран Евросоюза на происходящие события только усиливают и так непростую ситуацию. В таких сложных и неопределённых условиях практически все компании вынуждены искать новые пути и варианты сохранения своего главного капитала — персонала, который во многом определяет не только конкурентоспособность бизнеса, но и самим фактом его выживания.

Вполне очевидными являются пути повышения уровня и качества человеческого капитала, а соответственно, и уровня эффективности персонала организации. Прежде всего это инвестиции, направленные на формирование непрерывного обучения сотрудников, а также инвестиции, направленные на развитие инновационных и организационных потенциалов компании.

Таким образом, конкурентоспособность персонала можно определить как степень развития комплекса используемых в процессе трудовой деятельности способностей всех сотрудников компании. Это такое свойство персонала, которое характеризует степень удовлетворения потребности субъекта предпринимательской деятельности в рабочей силе. Такая дефиниция позволяет дифференцировать персонал в соответствии с уровнем его потенциальной и реальной полезности для субъектов предпринимательской деятельности [Казаков, 2010].

По мнению аналитиков, главным трендом на рынке труда в ближайшей перспективе станет фокус на эффективность. Следствием данного процесса является необходимость поиска и отбора наиболее талантливых сотрудников с позиций оценки качества человеческого капитала компании.

В условиях экономического спада, демографического кризиса, нехватки квалифицированных кадров и многих других проблем в нашей стране одним из перспективных направлений развития человеческого капитала компании последние несколько лет на российском рынке труда следует назвать такое новое для нашей страны направле-

ние в сфере управления персоналом, как *talent-management*. Девиз «Война за Таланты» (*War for Talents*) впервые был провозглашен в США в конце прошлого века, и только сейчас в России компании стали заниматься привлечением и, главное, удержанием талантов. Это означает, что сейчас именно талант — главный фактор, определяющий качество человеческого капитала и соответственно успех компаний, и что способность компании привлекать, развивать и удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет [Майклз и др., 2005].

Термин *talent-management* получил популярность в развитых странах в конце 1990-х годов. Он означает систему поиска, привлечения, оценки и развития талантливых сотрудников. Для зарубежных специалистов в области управления персоналом это целое самостоятельное направление работы и огромное поле для практических исследований и разработок. Согласно закону Парето, 20% усилий достаточно, чтобы получить 80% результата. Применительно к талантам это означает, что примерно одна пятая часть сотрудников создает 4/5 дохода компании. Для обеспечения конкурентоспособности бизнеса такое положение будет идеальным, тогда как реальный процент талантов в компании в среднем колеблется от 8 до 15%. Считается, что если число талантливых сотрудников в компании снижается ниже уровня 5%, то компания обречена на банкротство.

Впервые на Экономическом форуме в Давосе в 2011 г. одна из лидирующих мировых кадровых корпораций Manpower заявила о том, что человечество вступает в новую эпоху — эпоху человеческого капитала (*Human Age*), которая изменит не только мир бизнеса, но и ценностные ориентиры каждого человека. В своем выступлении Председатель Совета Директоров корпорации ManpowerGroup Джеффри А. Джоррес отметил, что «человек, его потенциал будут являться наивысшими ценностями в эпоху *Human Age*. И только обладание таким капи-

талом, как талант, сможет обеспечить компании лидирующее положение в бизнесе».

Именно человек, высокий уровень его образования, профессиональной подготовки, деловой и общественной активности становятся главной движущей силой развития, движения вперед, к постиндустриальному обществу, характерному для стран с развитой рыночной экономикой. В эпоху *Human Age* в борьбе за лидирующее положение в бизнесе решающим фактором будет являться обладание человеческим капиталом, а не финансовыми ресурсами [Кугел, 2011].

Этот факт подтверждает последнее исследование, проведенное компанией Manpower в 2013 г. и охватывающее более 36 стран и порядка 35 000 работодателей. Результаты этого исследования показывают, что около 30% опрошенных по-прежнему остро нуждаются в талантливых квалифицированных кандидатах, несмотря на высокий уровень безработицы во многих странах [Manpower Talent Shortage Survey, 2013].

Среди современных тенденций российского рынка труда в сфере управления талантами можно отметить следующие: каталогизация талантов, поиск и выявление уникальных способностей у сотрудников, четкая специализация талантов (когда все они имеют свое четкое описание и сферу применения), калькулирование качества талантов (внедрение методов оценки способностей человека). В то же время *talent-management* означает и возможность предоставления всем сотрудникам возможностей для развития и обучения, что как раз и является главным условием обеспечения конкурентоспособности человеческого капитала и, как следствие, повышение конкурентоспособности компании.

## Заключение

Одним из ключевых показателей эффективности процесса формирования в России новой экономики, «экономики знаний» является уровень накопления человеческого

капитала. Позиции нашей страны в рейтинге стран по индексу развития человеческого потенциала низкие, что объясняется недостаточной эффективностью использования человеческого капитала как на уровне национальной экономики, так и на уровне отдельных компаний.

Проведенное исследование в очередной раз подчеркивает необходимость развития человеческого капитала как на макро-, так и на микроуровне. Бизнес, государство и общество во главу угла должны ставить работу по привлечению и удержанию талантов и развитию человеческого потенциала.

В качестве основных направлений развития человеческого капитала организации необходимо рассматривать инвестиции в непрерывное обучение персонала, в знания, в организационный и инновационный потенциалы компании. Текущая экономическая ситуация в стране заставляет компании пересматривать свое отношение к персоналу. Следствием данного процесса является необходимость поиска и отбора наиболее талантливых сотрудников с позиций оценки качества человеческого капитала компании.

Выполнение этих условий будет являться одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности современных российских компаний в ближайшей перспективе.

### Список литературы:

1. Антология экономической классики: У. Петти, А. Смит, Д. Рикардо. М.: Эконом-Ключ, 1993. С. 311–312.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцгиз, 1962.
3. Баранова И. П. Образование в эпоху HumanAge. Аналитический обзор рекрутинга в России // Кадровый менеджмент. 2013. № 1. С. 50–51.
4. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
5. Громова Н. В. Развитие персонала — приоритетное направление повышения конкурентоспособности российских вузов // Современная конкуренция. 2014. № 2. С. 95–103.
6. Самойлов В. А., Громова Н. В., Улитина Е. В. Международные рейтинги университетов — современный инструмент интеграции России в мировое образовательное пространство // Научное образование. 2013. № 6 (19) (дата обращения: 28.11.2014).
7. Казаков М. В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства // Современная конкуренция. 2010. № 5. С. 45–51.
8. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65–79.
9. Кугел Ф. Человечество на пороге новой эпохи: Human Age / Ф. Кугел // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2011. № 6. С. 89–93.
10. Носкова К. А. Основы накопления человеческого капитала // Гуманитарные научные исследования. 2013. № 4. URL: <http://human.snauka.ru/2013/04/2838> (дата обращения: 05.10.2014).
11. Рубин Ю. Б. Российское предпринимательство как направление российского образования // Современная конкуренция. 2012. № 6 (36). С. 5–8.
12. Рубина М. Ю. Оценка и контроль персонала образовательных учреждений // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 6. С. 124–128.
13. Becker, Gary S. Human Capital. N. Y.: Columbia University Press, 1964.
14. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N. Y., 1968, vol. 6.
15. Human Development Report 2014 — «Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience» URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2014> (дата обращения: 11.10.2014).
16. Manpower Talent Shortage Survey 2013 URL: <http://www.manpowergroup.com> (дата обращения: 28.09.2014).

### References:

1. *Antologiya ekonomicheskoy klassiki*: U. Petti, A. Smit, D. Rikardo. Moscow, Ekonom-Klyuch, 1993, pp. 311–312.

2. Smit A. *Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov*. Moscow, Sotsegiz, 1962.
3. Baranova I. P. Obrazovaniye v epokhu HumanAge. *Analiticheskiy obzor rekrutiringa v Rossii — Analytical review of recruitment in Russia*, 2013, no. 1, pp. 50–51.
4. Mayklz E., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod E. *Voy-na za talanty*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2005.
5. Gromova N. V. Razvitiye personala — prioritetnoye napravleniye povysheniya konkurentosposobnosti rossiyskikh vuzov. *Sovremennaya konkurentsia*, 2014, no. 2, pp. 95–103.
6. Samoylov V. A., Gromova N. V., Ulitina E. V. Mezhdunarodnye reytingi universitetov — sovremennyy instrument integratsii Rossii v mirovoye obrazovatelnoye prostranstvo instrument of integration Russia into the world. *Naukovedenie*, 2014, no. 6 (19). Retrieved from <http://naukovedenie.ru/PDF/170EVN613.pdf>.
7. Kazakov M. V. Rol konkurentosposobnosti personala v konkurentsii mezhdru subyektami predprinimatelstva. *Sovremennaya konkurentsia*, 2010, no. 5, pp. 45–51.
8. Kovalenko A. I. Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty ispolzovaniya kontseptsii «konkurentosposobnosti» v nauchnykh issledovaniyakh. *Sovremennaya konkurentsia*, 2013, no. 6 (42), pp. 65–79.
9. Kugel F. *Chelovechestvo na poroge novoy epokhi: Human Age. Kadrovaya sluzhba i upravleniye personalom predpriyatiya*, 2011, no. 6, pp. 89–93.
10. Noskova K. A. Osnovy nakopleniya chelovecheskogo kapitala. Gumanitarnyye nauchnyye issledovaniya, 2014, no. 4. Retrieved from <http://human.snauka.ru/2013/04/2838>
11. Rubin Yu. B. Rossiyskoe predprinimatelstvo kak napravleniye rossiyskogo obrazovaniya. *Sovremennaya konkurentsia*, 2012, no. 6 (36), pp. 5–8.
12. Rubina M. Yu. Otsenka i kontrol personala obrazovatelnykh uchrezhdeniy. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2012, no. 6, pp. 124–128.
13. Becker, Gary S. *Human Capital*. N. Y.: Columbia University Press, 1964.
14. Shultz T. *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*. N. Y., 1968, vol. 6.
15. Human Development Report 2014 — «Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience». Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2014>.
16. Manpower Talent Shortage Survey 2013. Retrieved from <http://www.manpowergroup.com>.

---

*N. Gromova, Moscow University of Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia,  
NGromova@s-university.ru*

## The role of human capital in ensuring the competitiveness of modern companies

One of the key performance indicators process of forming Russia's new economy, «knowledge economy» is the level of human capital accumulation. Unfortunately Russia's positions in the international ranking of countries on the Human Development Index are not high. The insufficient efficiency of human capital using is part of the reason the low value of this indicator. It should be noted that this inefficiency manifests at the level of the national economy, and at the level of individual companies. This article describes different approaches to the interpretation of the notion of «human capital» and highlights its structural elements. The features of human capital and the specific features that distinguish it from physical capital are defined. It shows the effect the quality of human capital as a major factor for competitiveness personnel has on economic development indicators and competitiveness of business. Main directions in the area of raising and development of human capital, which will be a key factor in improving the competitiveness of Russian companies and the national economy in general, are suggested in conclusion.

**Keywords:** competition, human capital, Human Development Index, competitiveness of the company, competitiveness of the national economy, human capital development, talent-management.

Перечень материалов,  
опубликованных в журнале  
«СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ»  
за 2014 год

---

**Теория конкуренции**

- Рубин Ю. Б.** Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) № 1
- Кузьмин Е. А.** Конкурентная среда: границы экономического агента (транзакционный аспект проблемы) № 1
- Рубин Ю. Б.** Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде № 2
- Рубин Ю. Б.** Система конкурентных действий участников рынка № 3
- Рубин Ю. Б.** Стратегии конкурентных действий № 4
- Рубин Ю. Б.** Разработка конкурентных стратегий № 6
- 

**Антимонопольное регулирование**

- Стенограмма круглого стола «Оценка состояния конкуренции и конкурентной среды» № 2
- Макаров А. В.** Трансформации антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором в странах переходной экономики: Россия, Украина, Казахстан № 2
- Князева И. В.** Анализ международной практики оценки эффективности реализуемой конкурентной политики и результативности деятельности конкурентного ведомства № 3
- Юсупова Г. Ф., Киселева О. Н.** Аукцион — достаточное условие конкуренции? Сговор на рынке государственных закупок № 3
- Левицкий Р. Ю.** Анализ норм антимонопольного законодательства в отношении согласованных действий на товарных рынках № 3
- Тепляков С. Н.** Сравнительный анализ антимонопольной политики Европейского союза и Российской Федерации в области картельных соглашений № 3
- Макаров А. В.** Анализ опыта антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором в странах переходной экономики: страны ЦВЕ № 4
- Стенограмма экспертного обсуждения «Информсмент в антитрасте: тенденции и перспективы» № 5
- Бродский В. А.** Выбор временных интервалов анализа товарного рынка № 5
- Морозова Н. А.** Особенности административной ответственности за нарушение антимонопольного законодательства № 5
-

- Агабеков С. И., Левина Е. А.** Критерий доминирования и индекс Герфиндаля–Гиршмана. Сравнительные характеристики и практическое применение для угольного рынка России № 6
- Агамирова М. Е., Дзагурова Н. Б.** Подходы к классификации вертикальных ограничивающих соглашений № 6
- Юсупова Г. Ф., Сухорукова К. А.** Границы рынка и особенности конкуренции на рынках услуг Visa и MasterCard: уроки применения антимонопольного законодательства № 6
- Ковалёв А. В.** Услуги по хранению задержанных транспортных средств как сфера обращения товара. Применение мер антимонопольного реагирования № 6

### Конкурентоспособная Россия

- Косорукова И. В., Ягодкина И. А.** Применение стоимостного подхода в налогообложении российских организаций как инструмент роста конкурентоспособности национальной экономики № 1
- Бондарева Н. А.** Некоторые аспекты обеспечения конкурентоспособности территориальных налоговых органов во взаимодействии с бизнесом № 1
- Круглова Э. В., Светульников М. Г., Шелаганова И. В.** Оценка регулирующего воздействия как механизм поиска баланса между экономической и социальной эффективностью (на примере государственного регулирования рынка алкогольной продукции в Ульяновской области) № 1
- Аношкин А. Н.** Возрождение и динамика развития малого бизнеса в России № 1
- Цуканова Т. В.** Российский малый и средний бизнес: ориентир на международный рынок № 2
- Зуев В. Н., Островская Е. Я., Дунаева М. С.** Включение национальных экономик в глобальные цепочки стоимости: изменение парадигмы организации внешнеэкономических связей № 2
- Гуськова И. В., Шагалова Т. В.** Перспективы повышения конкурентоспособности экономик стран — участниц Евразийского экономического союза № 4
- Хвальинский Д. С.** Допустим ли риск государства при расходовании средств налогоплательщиков: анализ основного способа публичных закупок в России № 4
- Хасанов Р. Х.** Региональная политика повышения конкурентоспособности: теория и международный опыт № 4

### Отраслевые рынки

- Цыганов А. А., Брызгалов Д. В.** Особенности конкуренции каналов продаж на страховом рынке Российской Федерации № 1
- Гуськова И. В., Шагалова Т. В.** Анализ конкурентоспособности некоторых отраслей экономики России в условиях ВТО № 1

- Эзрох Ю. С.** Затратный подход к оценке конкурентоспособности коммерческих банков № 1
- Громова Н. В.** Развитие персонала — приоритетное направление повышения конкурентоспособности российских вузов № 2
- Жук А. А., Кизилова Е. А.** Государственное регулирование рынка алкогольной продукции в Российской Федерации: на пути к государственной монополии? № 2
- Хусаинова Н. Р.** Конкурентоспособность России на мировом рынке по продаже шкур норки № 3
- Рассказова А. Н.** Оптимизация стоимости корпоративного заемщика как способ повышения конкурентоспособности субъектов банковского бизнеса № 3
- Орлова Ю. А.** Реформа регулирования тарифов электросетевых компаний России: условия повышения конкурентоспособности сектора № 4
- Гимади В. И.** Реформа, которая согревает: что ожидают от преобразований в теплоснабжении № 4
- Левин Л. М.** Венчурные инвестиции как барьер входа на развивающихся технологических рынках: стратегии инвесторов как путь к монополизации отрасли № 5
- Завьялов Д. В.** Индикаторы устойчивого развития агропромышленного комплекса № 6

---

### Конкурентные стратегии

- Орехова С. В.** Обоснование выбора банковской стратегии на основе оценки динамических способностей фирмы № 3
- Самодуров А. М.** Методика разработки конкурентной стратегии для оператора связи № 3

---

### Международная конкуренция

- Барнашов О. В., Мироу Ж., Халаф С. С.** Факторы конкуренции между США и Россией на Ближнем Востоке № 1

---

### Конкурентоспособность персонала

- Серебровская Н. Е., Катунова В. В.** Социально-психологическая оценка конкурентной позиции сотрудника № 2

---

**Конкурентоспособность организаций**

**Первова О. Ю.** Пути повышения конкурентоспособности организаций с использованием финансовых потоков на основе вексельного кредитования № 4

**Громова Н. В.** Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний № 6

---

**Конкурентные действия**

**Рубин Ю. Б.** Менеджмент конкурентных действий № 5

**Березин А. А., Коваленко А. И.** Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур № 5

---

**Конкурентные преимущества**

**Бутрюмова Н. Н., Абрамов Я. Д.** Устойчивые конкурентные преимущества малых инновационных предприятий в сфере ИТ № 5

---

**Теория предпринимательства**

**Быстрова Ю. Е., Широкова Г. В.** Что мы знаем о молодых предпринимательских фирмах? Определения, характеристики и факторы, влияющие на их рост № 6

## Условия публикации

Направление автором материалов для целей возможной публикации признается офертой (предложением заключить договор об отчуждении исключительного права на произведение).

Автор соглашается с тем, что статья может быть опубликована в электронной версии журнала.

Автор вправе опубликовать статью, вышедшую в журнале «Современная конкуренция», в другом издании, при этом ссылка на публикацию в журнале «Современная конкуренция» является обязательной. Данное право появляется у автора по истечении трех месяцев с момента выхода номера журнала, в котором опубликована статья автора.

Редакция рассматривает только оригинальные материалы, ранее не публиковавшиеся в иных средствах массовой информации, электронных компьютерных сетях общего доступа или в любой иной форме. Наибольший интерес представляют статьи, в которых содержатся полезные практические советы, учитывается судебная практика и передовой зарубежный опыт, а также проводится анализ нововведений антимонопольного законодательства, предлагают пути их решения.

Редакция оставляет за собой право отбирать к публикации только те статьи, которые соответствуют тематике номера и изданию в целом, а также не публиковать статьи, содержание которых затрагивает честь и достоинство третьих лиц и включает информацию и рекомендации сомнительного характера.

В случае принятия редакцией решения о публикации присланного автором материала договор считается заключенным, факт его заключения подтверждается любыми документами, которыми обменивались стороны.

Все изменения, касающиеся содержания статей, согласовываются с авторами. Автор обязан согласовать внесенные изменения в установленные редакцией сроки.

Редакция сохраняет за собой право самостоятельно, без согласования с автором, производить литературную редакцию и корректуру материалов в соответствии с требованиями современного русского языка и стилем издания.

Статьи, высланные в редакцию, публикуются в журнале в сроки, определяемые редакцией. По согласованию с автором статья может быть опубликована под псевдонимом автора.

Автору высылается 1 (один) экземпляр журнала, в котором опубликована его статья.

### Технические требования к авторскому материалу

#### Общие требования к изложению и содержанию статьи

1. Статьи обязательно должны быть подписаны авторами. Подпись содержит имя, фамилию, ученое звание (если есть), должность, место работы автора.

2. В журнале принята безличная форма изложения.

3. Страницы рукописи должны быть пронумерованы.

4. Статья должна содержать:

- краткое предисловие (3–4 предложения), в котором излагается суть проблемы (английский вариант объемом 1500 знаков);
- основной текст (обязательно структурирование текста и подразделение его на ряд частей с самостоятельными подзаголовками);

- заключение (выводы);
- список литературы транслитерированный (см. сайт <http://www.translit.ru>).

5. Все аббревиатуры и сокращения, за исключением общеизвестных, должны быть расшифрованы автором при первом употреблении в тексте.

При ссылке на правовой источник в сноске необходимо указать его полное официальное наименование, а также дать ссылку на дату изменений и дополнений к нему, если текст источника взят не в последней утвержденной редакции.

При использовании электронных ресурсов сети Интернет следует указывать заголовки титульной страницы ресурса, полный адрес местонахождения ресурса и дату опубликования ссылки.

### Оформление статьи в электронном виде

Текст статьи представляется в формате *Microsoft Word* с полуторным межстрочным интервалом, шрифт *Times New Roman*, размер 14 пунктов.

Желательный объем статей, в зависимости от рубрики — от 7000 до 15000 знаков с пробелами.

Автор сообщает в редакцию следующие сведения:

- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения (число, месяц и год);
- паспортные данные;
- адрес по месту регистрации и месту проживания (с указанием индекса), контактный телефон;
- номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования;
- идентификационный номер налогоплательщика;
- место работы и должность;

- реквизиты счета, на который перечисляется гонорар (в случае возмездной передачи материала в журнал).

**Формулы.** Создаются средствами встроенного в MS Word (до версии 2007) формульного редактора **Equation** или внешнего **MathType** с использованием стандартных настроек.

Не принимаются в работу статьи с формулами, набранными во встроенном редакторе MS Word 2007.

**Рекомендуемые графические редакторы.** Для создания *векторных иллюстраций* (блок-схем, графиков, рисунков) — пакеты Adobe Illustrator, Corel Draw. Допускается также выполнение схем средствами редакторов MS Word или Visio. В этом случае все элементы рисунка во избежание их смещения должны быть сгруппированы (при нажатой клавише Shift выделить последовательно каждый элемент и выполнить команду Group группировать).

Также возможно представление графиков и диаграмм в виде редактируемых объектов Microsoft Excel 2003.

Для создания *растровых иллюстраций* и обработки отсканированных материалов — Adobe PhotoShop, Corel Photo-Paint; экранных форм (копий экрана) — опцию «PrtScreen» или любые программы захвата изображения (например, Corel Capture, который входит в состав пакета CorelDRAW Graphics Suite).

Перед созданием экранной формы нужно установить максимальное разрешение экрана вашего монитора. Для этого нужно задать самое большое разрешение экрана из допустимых на данном компьютере.

В работу принимаются растровые файлы с разрешением не ниже 300 dpi.

Коллектив редакции надеется на вашу аккуратность в выполнении изложенных требований.



# АСПИРАНТУРА

Аспирантура Университета «Синергия» организована в 2002 году для подготовки кадров высшей квалификации.

Возможность интеллектуально развиваться и карьерный рост молодых научных работников обеспечиваются организацией учебного процесса, привлечением к участию в нем высококвалифицированных преподавателей и опытных научных руководителей, развитием межрегионального сотрудничества в сфере подготовки научно-педагогических кадров.

Программы аспирантуры:

- Экономическая теория
- Экономика и управление народным хозяйством
- Финансы, денежное обращение и кредит
- Математические и инструментальные методы экономики
- Теория и история права и государства: история учений о праве и государстве
- Бухгалтерский учет, статистика
- Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право
- Системный анализ, управление и обработка информации (по отраслям)
- Теория и методика профессионального образования
- Социальная психология

**Форма обучения:** очная.

**Срок обучения** — 3 года.





# МАГИСТРАТУРА

Сегодня студентами магистратуры Университета «Синергия» являются не только вчерашние выпускники бакалавриата, но и взрослые люди — состоявшиеся и успешные профессионалы, испытывающие потребность в получении новых современных знаний.

Магистратура — это гарантия вашего успешного профессионального будущего. Обладатель степени магистра — квалифицированный профессионал с углубленной специализацией, способный решать самые сложные задачи.

Основная задача магистратуры — подготовить профессионалов для успешной карьеры в российских и международных компаниях, а также для аналитической, консультационной, научно-исследовательской деятельности.

Степень магистра является международной и позволяет продолжить карьеру в любой точке мира.

Программы магистратуры:

- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе
- Стратегический менеджмент
- Информационный менеджмент
- Реклама и связи с общественностью
- Управление человеческими ресурсами
- Финансы
- Банковский менеджмент
- Гражданское право

**Формы обучения:** заочная классическая и заочная с применением дистанционных технологий.

**Срок обучения** — 2 года и 6 месяцев.





# ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Второе высшее образование — прекрасная возможность укрепить свои профессиональные позиции, ускорить карьерный и личностный рост. В сочетании с первым второе высшее образование позволит вам получить глубокие знания, стать уникальным и востребованным специалистом в различных сферах деятельности.

Преимущество второго высшего образования — отсутствие в программе обучения уже пройденных программ и курсов. Вы получаете только те знания и навыки, которые будут необходимы для освоения новой специальности.

При обучении по заочной форме предусмотрены установочные лекции. Благодаря удобному обучению вы можете совмещать учебу с профессиональной деятельностью, применяя на практике полученные знания!

Программы второго высшего образования:

- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе
- Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе (Дубай)
- Общий менеджмент
- Ритейл. Менеджмент в торговле
- Бизнес-психология
- Экономика
- Международные финансы (Дубай)
- Финансы и кредит
- Управление персоналом
- Банковское дело
- Менеджмент интернет-проектов
- Юриспруденция
- Спортивный менеджмент
- Инфокоммуникационные системы и системы связи
- Информационные системы и технологии
- Математическое обеспечение и администрирование информационных систем
- Прикладная информатика
- Дизайн
- Реклама и связи с общественностью
- Перевод и переводоведение
- Теория и методика преподавания иностранных языков и культур

**Формы обучения:** заочная классическая и заочная с применением дистанционных технологий.

**Срок обучения** — 3 года и 6 месяцев.





# УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Тысячи абитуриентов по всему миру уже выбрали нас!

Крупнейший инновационный вуз страны, известный исследовательский и научный центр. Образовательные программы Университета реализуются по самым востребованным направлениям и профилям профессиональной подготовки, в их основе — акцент на гармоничное сочетание фундаментальных теоретических знаний и актуальных практических умений и навыков. Их отличает использование современных технологий преподавания, учет потребностей слушателей разного возраста и образа жизни, нацеленность на успешное трудоустройство выпускников.

Программы Университета признаны по всему миру. «Синергия» входит в Международную ассоциацию Университетов (International Association of Universities) и Великую хартию университетов (Magna Charta Universitatum), что подтверждает высокое качество программ и соответствующий статус вуза на мировом рынке образования.

Выпускники Университета «Синергия» получают диплом государственного образца Российской Федерации, а также общеевропейское приложение Diploma Supplement, разработанное Европейской комиссией совместно с Советом Европы и UNESCO.



Более 35 000 студентов



Все этапы образования:  
от колледжа до аспирантуры и MBA



Более 70 000 выпускников



Лучшие преподаватели и спикеры



8 факультетов и 43 кафедры



Трудоустройство в ведущие  
компании России и других стран



10 филиалов и 47 представительств  
в регионах России и за рубежом



Собственный венчурный фонд  
и бизнес-инкубатор



Подразделения в Великобритании,  
США, Израиле, Сингапуре  
и Объединенных Арабских Эмиратах



Яркая студенческая жизнь  
и многое другое





УНИВЕРСИТЕТ  
**СИНЕРГИЯ**

БОЛЬШЕ ЧЕМ  
ОБРАЗОВАНИЕ



[www.синергия.рф](http://www.синергия.рф)



8 800 100 00 11, 8 (495) 545-43-45

# ФАКУЛЬТЕТЫ

ФАКУЛЬТЕТ  
ЭКОНОМИКИ  
И УПРАВЛЕНИЯ



ФАКУЛЬТЕТ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



ФАКУЛЬТЕТ  
ДИЗАЙНА  
И РЕКЛАМЫ



ЮРИДИЧЕСКИЙ  
ФАКУЛЬТЕТ



ФАКУЛЬТЕТ  
ПСИХОЛОГИИ



ФАКУЛЬТЕТ  
СПОРТИВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА



ФАКУЛЬТЕТ  
БИЗНЕСА



ФАКУЛЬТЕТ  
ЛИНГВИСТИКИ



---

## 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](mailto: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@mfp.ru](mailto:yorlov@mfp.ru)

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

**Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах**  
**[www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru), [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) и [www.litres.ru](http://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](mailto:edit@s-university.ru); [Alkovalenko@mfp.ru](mailto:Alkovalenko@mfp.ru);  
[www.moderncompetition.ru](http://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 30101810400000000225  
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 5.02.2015

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»  
129090, г. Москва, Протополовский пер., д. 6