

научно-практический журнал

современная конкуренция

2015. Том 9. № 3(51)

Май-июнь

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

**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)

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

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, профессор,
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 «Современная конкуренция» индексируется
в российских и зарубежных базах научной периодики:
eLIBRARY (ПИНЦ), 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 (юрид.)
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»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2015. Vol. 9. No. 3(51)

May-June

Published since 2007; periodicity: six times a year

Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Moscow University for Industry and Finance "Synergy"

ISSN 1993-7598

Editor-in-Chief

Yu. Rubin

Dr. Sci. (Econ.), 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

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Deputy-Editor-in-Chief

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)

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 (SPSUEF)

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; www.moderncompetition.ru

© Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

Содержание

Антимонопольное регулирование

Стенограмма круглого стола «Интенсивность конкуренции и состояние конкурентной среды в России: корректировка методологии рейтингования регионов»	5
---	---

Шаститко А. Е.

Торгуя товарами длительного пользования: объектное множество и пределы антитраста	32
--	----

Брызгалов Д. В., Цыганов А. А.

Современные особенности монополии на страховом рынке в Российской Федерации	57
--	----

Конкурентоспособная Россия

Хвалынский Д. С.

Оптимизация классических моделей аукциона в целях увеличения дохода аукциониста	67
--	----

Теория конкуренции

Рубин Ю. Б.

Тактические модели и операции в конкуренции	82
---	----

Contents

Antitrust regulation

Shorthand record round table

«Intensity of competition and state of competition environment is in Russia:

adjustment of methodology of rating of regions» 5

Shastitko A.

Trading in durable goods: a set of objects and limits of antitrust 32

D. Bryzgalov, A. Tsyganov

Modern features of monopoly in the insurance market

in the Russian Federation 57

Competitive Russia

Khvalynskiy D.

Optimization of the classical models of the auction

in order to increase the revenue of the auctioneer 67

The theory of competition

Rubin Yu.

Tactical models and operations in competition 82

17 марта 2015 г.

Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

СТЕНОГРАММА КРУГЛОГО СТОЛА

«Интенсивность конкуренции и состояние конкурентной среды в России: корректировка методологии рейтингования регионов»

Шипунов Владимир Александрович, заместитель начальника Аналитического управления ФАС России: Тема сегодняшнего нашего круглого стола — **«Оценка состояния конкуренции в регионах Российской Федерации»**. История эта началась почти три года назад, когда было выпущено Поручение Президента Российской Федерации¹, 27 апреля 2012 года по результатам заседания Открытого правительства, состоявшегося 10 апреля 2012 года. Суть его состояла в том, что антимонопольной службе как главному исполнителю совместно с Минэкономразвития России поручалось разработать методику и ежегодно оценивать интенсивность конкуренции и состояние конкурентной среды в субъектах Российской Федерации и публиковать результаты оценки. Вообще для антимонопольной службы как контрольного органа это задание было не совсем обычным. Но, видимо, на нас очень надеялись, поэтому мы взялись. Примерно за полтора года мы разработали основные принципы методики, и год назад впервые мы представили такой рейтинг. Мы обсудили основные принципы формирования рейтинга на таком же круглом столе, который состоялся год назад²,

и сейчас настало время обсудить, какие стоит внести изменения в методику и с чем это связано? Хотелось бы еще услышать мнение с мест, насколько они адекватно оценивают данные рейтинга и, наконец, какие, возможно, управленческие решения наш рейтинг может иметь? Со своей стороны, скажу, что в ближайшее время на заседании правительственной комиссии по развитию конкуренции под председательством Игоря Ивановича Шувалова будет рассматриваться вопрос о том, чтобы оценивать выполнение Указа Президента Российской Федерации № 705³ по оценке эффективности деятельности региональных органов власти с учетом не только выполнения ими стандарта развития конкуренции, но и с учетом оценки состояния конкуренции в этих регионах.

Рейтинг в настоящий момент доступен для всеобщего ознакомления, он вначале был опубликован в нашем ежегодном докладе о состоянии конкуренции (в соот-

¹ Поручение Президента РФ от 27.04.2012 № Пр-1092.

² Стенограмма круглого стола «Оценка состояния конкуренции и конкурентной среды» // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. № 2 (44).

³ Указ Президента РФ от 4 ноября 2014 г. № 705 «О внесении изменения в перечень направлений для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 10 сентября 2012 г. № 1276».

ветствии с Федеральным законом № 135⁴ мы ежегодно готовим этот доклад). Он размещен на сайте ФАС России. Также для сведения регионов мы публиковали его в журнале «Бюджет»⁵, который поступает не только во все субъекты Российской Федерации, но и в большую часть муниципальных. То есть данные были доступны для анализа. Таким образом, мы полностью выполнили поручение Президента не только разработать этот рейтинг, но и опубликовать его.

Исходные положения. Мы исходили из следующих принципиальных требований:

- Оценка интенсивности конкуренции и состояния конкурентной среды должна быть актуальной.

- Методика расчета рейтинга должна быть понятной и убедительной.

- Исходные данные должны быть доступны, актуальны и достоверны, то есть в основе рейтинга должны были быть только достоверные данные, которые собираются регулярно.

- Отсюда требования к источникам данных для оценки — это федеральные органы исполнительной власти: Росстат (данные, собираемые в рамках государственного статистического наблюдения), ФНС России, ФАС России (ведомственная отчетность). При этом, понимая, что должна быть обеспечена сопоставимость данных рейтинга, мы по возможности на этом этапе исключили запросы каких-нибудь дополнительных сведений, непосредственно только для государственной власти субъектов Российской Федерации.

- Но с учетом того, что с будущего года нам в рейтинге каким-то образом желательно учесть результаты внедрения стандартов развития конкуренции, начиная с 2016 года будем использовать оценку данных о реализации. Таким образом, с 2016 года исходными данными для оценки будут служить полу-

чаемые от региональных органов государственной власти и местного самоуправления отчеты субъектов Российской Федерации о внедрении и реализации регионального стандарта развития конкуренции.

Хочу напомнить, что в соответствии с распоряжением Правительства № 190⁶ первоначальную оценку проводит Аналитический центр при правительстве, где мы сейчас с вами находимся. А вот каким именно образом эти данные будут использоваться в рейтинге, это еще вопрос для обсуждения.

К сожалению, разработка самой методики рейтинга очень затянулась, поскольку нет никаких аналогов. Мы вначале просто не знали, за что взяться. Поскольку до этого момента у нас был опыт оценки состояния конкуренции только в масштабах Российской Федерации и только на основании косвенных данных. Что это за косвенные данные? Это — данные государственной статистики. Это данные каких-либо опросов, это данные каких-либо общественных организаций. Но как обеспечить сопоставимость данных по всем субъектам Российской Федерации? Это проблема.

Таким образом, можно выделить следующие факторы, вносящие неопределенность в построение рейтинга субъектов Российской Федерации:

- отсутствие общепринятых и доступных показателей, характеризующих интенсивность конкуренции и состояние конкурентной среды;

- трудности совмещения отраслевого и рыночного подхода;

- неоднозначность в оценке численных значений показателей, характеризующих состояние конкуренции в масштабах административных границ субъекта Российской Федерации;

- неопределенность в степени внедрения и реализации регионального стандарта

⁴ Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

⁵ Бюджет. 2014. № 7.

⁶ Распоряжение Правительства РФ от 10.02.2015 № 190-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. N 570-р».

развития конкуренции в субъектах Российской Федерации.

Мы пошли по пути формирования сводных рейтингов, которые включали ряд показателей. В таблице 1 показаны группы показателей, которые мы использовали в 2014 году и собираемся использовать в 2015 году.

В соответствии с рекомендациями Экспертного управления администрации Президента Российской Федерации, которое анализировало наши принципы и методики, в этом году мы собираемся учесть показатели, которые характеризуют долю государственного участия в хозяйственной деятельности, исходя из того, что чем это участие в конкурентных сферах экономической деятельности меньше, тем лучше. С 2016 года нам необходимо учитывать еще и результаты внедрения региональных стандартов.

Выделяется 4 основных этапа формирования итогового рейтинга субъектов Российской Федерации:

- сбор и предварительная обработка исходных данных;
- построение вспомогательных рангов и шкалирование;
- суммирование вспомогательных рангов и использование весовых коэффициентов;
- построение итогового рейтинга.

Сбор и предварительная обработка исходных данных, к сожалению, поскольку это данные государственной статистики, появляются со значительным лагом. В настоящий момент мы не можем представить данные предварительные или хотя бы рейтинг — они появятся у нас в апреле. Построение рейтинга и представление его Президенту четко определено в его поручении — ежегодно до 1 мая. Поэтому первичный рейтинг, скорее всего, будет также в соответствии с поручением Шувалова и в предварительной версии нашего ежегодного доклада о состоянии конкуренции. По каждому из отдельно взятых показателей, которые будут представлены далее, мы выстраиваем вспомогательные рейтинги, далее рассчитываем среднее арифметическое по группам показателей. Используются в настоящий момент пока равные весовые коэффициенты для всех групп показателей. И потом мы строим итоговый рейтинг.

Теперь раскрою показатели вспомогательных рейтингов (рангов).

1. «Макроэкономические показатели, характеризующие состояние конкурентной среды в регионах Российской Федерации» (на основе данных Росстата и ФНС России), представлены в таблице 2.

Слева вы видите показатели, которые мы использовали для рейтинга 2014 года.

Таблица 1. Вспомогательные рейтинги

2014 год	2015 год
Макроэкономические показатели (на основе данных Росстата и ФНС России). Статистические данные об уровне нарушений антимонопольного законодательства (на основе ведомственной отчетности ФАС России). Состояние конкуренции на сопоставимых товарных рынках (на основе анализа ФАС России рынков, географические границы которых, как правило, совпадают с границами субъектов Российской Федерации). Обобщенные результаты опросов хозяйствующих субъектов (на основе данных Росстата)	Макроэкономические показатели (на основе данных Росстата и ФНС России). Статистические данные об уровне нарушений антимонопольного законодательства (на основе ведомственной отчетности ФАС России). Состояние конкуренции на сопоставимых товарных рынках (на основе анализа ФАС России рынков, географические границы которых, как правило, совпадают с границами субъектов Российской Федерации). Обобщенные результаты опросов хозяйствующих субъектов (на основе данных Росстата). Показатели, характеризующие государственное участие в хозяйственной деятельности в регионе. Целевые показатели, на достижение которых направлены мероприятия в рамках реализации регионального Стандарта развития конкуренции (с 2016 года, на основе оценки отчетов субъектов Российской Федерации о внедрении Стандарта)

Таблица 2. Макроэкономические показатели, характеризующие состояние конкурентной среды в регионах Российской Федерации

2014 год	2015 год
<i>Валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения.</i>	Количество хозяйствующих субъектов (нормировалось на численность населения).
<i>Индекс физического объема инвестиций в основной капитал (прирост в % к предыдущему году).</i>	Количество вновь образованных хозяйствующих субъектов за предыдущий календарный год (нормировалось на численность населения).
Количество предприятий на душу населения.	Прирост (уменьшение) общего числа хозяйствующих субъектов за предыдущий год, %
<i>Сальдо миграции на душу населения</i>	

А справа — это те показатели, которые предполагаем использовать за этот год. Курсивом обозначены показатели, которые, по нашему мнению, пока в новом рейтинге использоваться не будут, а жирным — те, которые мы предполагаем вставить. Вопрос для обсуждения, относительно целесообразности исключения и включения дополнительных показателей, как мне кажется, должен стать сегодня очень важным вопросом для обсуждения. Тем более, я знаю, что в докладе Ирины Бондаренко и Ирины Князевой на этот счет есть содержательное предложение, да и Михаил Леонидович Теодорович тоже на этом собирается остановиться. Поэтому я призываю вас очень активно включиться в свое время и в этом отношении очень благодарен Министру экономики Тульской области, который прислал нам письмо с предложениями по включению/исключению тех или иных показателей рейтинга.

Для построения вспомогательных рангов макроэкономических показателей субъекты Российской Федерации распределялись по децилям в порядке уменьшения показателей с присвоением баллов от 1 до 8.

2. То, что выше называется «Статистические данные об уровне нарушений антимонопольного законодательства (на основе ведомственной отчетности ФАС России)» фактически представляет собой количество заявлений о нарушении антимонопольного законодательства, поступивших в территориальные органы ФАС России от граждан и организаций в расчете на одного хозяйствующего субъекта.

Показатель рассчитывается на основе данных ведомственной периодической отчетности ФАС России как отношение общего количества заявлений о нарушении законодательства за отчетный период к количеству хозяйствующих субъектов в регионе. При этом в будущем нужно будет рассматривать как общее количество заявлений, так и количество заявлений, которое признано обоснованным и по которым возбуждены дела. Также можно будет учитывать количество дел, которые антимонопольный орган возбуждает по собственной инициативе. Пока в нашем рейтинге мы используем только общее количество заявлений. То есть граждане знают, что если они испытывают какие-нибудь неудобства, связанные с недостаточным развитием конкуренции, то можно будет идти в антимонопольный орган жаловаться.

В расчете используются показатели отчетности в отношении следующих федеральных законов:

— Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;

— Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

Большее число заявлений о возможных нарушениях и ограничениях конкуренции (которые можно рассматривать как своеобразные отзывы заинтересованных лиц о состоянии конкуренции) также может свидетельствовать об ухудшении состояния конкурентной среды на территории. Другими словами, мы считаем, что относительно

большое число заявлений, которые поступают в наш антимонопольный орган, наверное, свидетельствует о том, что ситуация с конкуренцией хуже.

По итогам 2014 года этих заявлений всего по Российской Федерации было зафиксировано — 32 тысячи, из которых приблизительно 26 тысяч — это заявления, которые были зафиксированы в регионах.

Для построения вспомогательных рангов субъекты Российской Федерации распределяются по децилям по увеличению показателя с присвоением баллов от 1 до 8. Где было меньше всего заявлений — 1 балл, где больше всего — 8.

3. Следующий вспомогательный рейтинг — «Состояние конкуренции на сопоставимых товарных рынках» (на основе анализа ФАС России рынков, географические границы которых, как правило, совпадают с границами субъектов Российской Федерации).

Очень важно было определить, что на самом деле показывает анализ состояния конкуренции на отдельно взятых рынках. У нас есть относительно небольшое количество рынков, где географические границы приблизительно совпадают с географическими границами субъектов Российской Федерации. В таблице 3 указан перечень этих рынков за 2014 год и за 2015 год. К сожалению, эти перечни не являются исчерпывающими. Потому что большая часть рынков или

является федеральным рынком, или местным-локальным, или охватывает несколько субъектов Российской Федерации.

Возвращаясь назад. К сожалению, перечень этих рынков год от года меняется, потому что сквозной анализ этих рынков на территории всех субъектов Российской Федерации — это очень трудоемкая задача, этих рынков очень много и было бы излишеством учитывать их на постоянной основе. Это не касается рынков продажи горюче-смазочных материалов, которые приказом ФАС России должны быть подвержены ежегодному анализу. Вот эти рынки, то есть рынки розничной продажи бензинов и дизельного топлива, у нас будут присутствовать в анализе ежегодно. Все остальные — будут меняться.

Как именно мы учитывали состояние конкуренции на этих локальных рынках?

Для указанных рынков предполагается оптимальным состояние с высокой степенью конкуренции, отклонение от этого состояния считается ухудшением состояния конкурентной среды, что отражается путем начисления штрафных баллов.

По каждому из проанализированных рынков рассчитываются показатели рыночной концентрации — индекс Херфиндаля–Хиршмана (HHI) и индекс концентрации (CR3). Для каждого оцениваемого рынка определяется количество штрафных баллов в соответствии с пороговыми значениями каждого из индексов:

Таблица 3. Результаты анализа отдельных рынков, проведенного ФАС России

2014 год (за 2010–2013 гг.)	2015 год (за 2013–2014 гг.)
Рынок строительства, реконструкции, капитального ремонта автодорог.	Рынок розничной продажи автомобильных бензинов АИ92.
Рынок розничной продажи автомобильных бензинов АИ92.	Рынок розничной продажи автомобильных бензинов АИ95.
Рынок розничной продажи автомобильных бензинов АИ95.	Рынок розничной продажи дизельного топлива.
Рынок розничной продажи дизельного топлива.	Розничный рынок электроэнергии.
Рынок услуг ОСАГО.	Рынок услуг по транспортировке и размещению твердых бытовых отходов.
Рынок услуг по страхованию гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты (ОПО).	Рынок розничной торговли лекарствами
Рынок обязательного пенсионного страхования (ОПС)	

— при $CR3 < 45\%$, $HNI < 1000$ концентрация считается нормальной — 0 штрафных баллов;

— при $45\% < CR3 < 70\%$, $1000 < HNI < 2000$ — концентрация считается средней — 1 штрафной балл;

— при $CR3 > 70\%$, $HNI > 2000$ концентрация считается высокой — 3 штрафных балла.

Ранг по данному показателю строится в обратном порядке по отношению к сумме штрафных баллов, т. е. максимальное количество баллов соответствует последнему месту.

4. Последняя составляющая, которая использовалась год назад и которая будет использоваться сейчас, — это «Результаты опроса Росстатом хозяйствующих субъектов о состоянии конкурентной среды в ряде отраслей».

В прошлом году мы брали показатели только по строительству — эти данные являются открытыми, их можно посмотреть. По нашему дополнительному запросу Росстат направил нам данные по розничной торговле. Я знаю, что по запросам региональных властей эти данные предоставляются региональным Росстатом также. В этом году мы будем учитывать данные по двум сферам: строительству и розничной торговле.

Учитываются положительные ответы на следующие вопросы:

1. За истекший период состояние конкурентной среды улучшилось?

2. За истекший период антиконкурентных действий органов государственной власти и местного самоуправления стало меньше?

3. За истекший период уровень недобросовестной конкуренции снизился?

Мы последовательно проводим нашу позицию о том, что нужно будет видоизменить эти вопросы. На этот счет мы уже нашли общие позиции с Минэкономразвития России: нужно фиксировать не только мнения респондентов об улучшении конкурентной среды, но и мнения тех респондентов, которые считают, что ситуация не ухудшилась,

она уже хорошая. Так что, вы сами понимаете, по мере приближения к какому-нибудь идеальному состоянию число тех, кто фиксирует улучшения, все меньше и меньше, а состояние становится все лучше и лучше.

Для построения вспомогательного ранга субъекты Российской Федерации распределялись по децилям с присвоением баллов от 0 до 3 в порядке увеличения значений показателей концентрации.

Таковы составляющие нашего первого рейтинга. Теперь несколько слов о будущих изменениях в рейтинге.

С этого года в соответствии с рекомендацией Управления администрации Президента Российской Федерации мы собираемся учитывать показатели, характеризующие долю государственного участия в хозяйственной деятельности в регионе.

На постоянной основе Росстатом создавалось 2 показателя:

— доля государственного сектора в общем объеме отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами организациями государственного сектора экономики по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства»;

— доля государственного сектора в общем объеме отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами организациями государственного сектора экономики, находящимися в собственности субъектов Российской Федерации, по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства».

Хочу сразу сказать, что в январе этого года соответствующая форма Росстатом была отменена, поэтому мы в данном случае будем брать показатели, связанные с 2013 годом.

Для построения вспомогательных рангов для будущего рейтинга субъекты Российской Федерации распределялись по децилям по уменьшению показателей с присвоением баллов от 1 до 8.

Сейчас Росстат разрабатывает новую формулу расчета доли государственного участия, то есть в следующем году какие-то показатели, которые связаны с участием государственного сектора в хозяйственной деятельности, мы будем иметь. Правда, мы пока еще не знаем, что это за показатели.

С 2016 года мы каким-то образом в нашем рейтинге должны учитывать результаты внедрения регионального стандарта развития конкуренции.

С 2016 года в рамках реализации регионального стандарта развития конкуренции предполагается использовать целевые показатели, на достижение которых направлены мероприятия стандарта.

Вспомогательный рейтинг может формироваться по каждому из показателей, указанных в распоряжении Правительства Российской Федерации № 190.

Я не знаю пока, каким образом в точности это будет делаться, поскольку нам еще предстоит провести анализ, еще пока вносятся изменения в сам региональный стандарт.

И последнее, что следует упомянуть, это формула, по которой сейчас у нас рассчитывается итоговый рейтинг субъектов Российской Федерации.

Итоговое место субъекта Российской Федерации в рейтинге определяется по сумме рангов, рассчитываемых по всем выше-рассмотренным направлениям оценки степени интенсивности конкуренции и состояния конкурентной среды, с учетом коэффициентов, определяющих вес указанных направлений, и рассчитывается по простой формуле

$$R_{s_{\text{итог}}} = K_{\text{макро}} \times R_{\text{макро}} + K_{\text{законность}} \times R_{\text{законность}} + K_{\text{рынки}} \times R_{\text{рынки}} + K_{\text{опрос}} \times R_{\text{опрос}} + K_{\text{госсектор}} \times R_{\text{госсектор}} + K_{\text{стандарт}} \times R_{\text{стандарт}}$$

$R_{s_{\text{итог}}}$ — сумма рангов степени интенсивности конкуренции и состояния конкурентной среды, по которой определяется итоговое место субъекта Российской Федерации в рейтинге;

$R_{\text{макро}}$ — сумма рангов показателей группы «макроэкономические показатели, характеризующие состояние конкурентной среды в регионах Российской Федерации»;

$R_{\text{законность}}$ — сумма рангов показателей группы «Статистические данные о состоянии законности в сфере защиты конкуренции»;

$R_{\text{рынки}}$ — сумма рангов показателей группы «Состояние конкуренции на сопоставимых товарных рынках»;

$R_{\text{опрос}}$ — сумма рангов показателей группы «Опросы хозяйствующих субъектов»;

$R_{\text{госсектор}}$ — сумма рангов показателей группы «Доля государственного сектора»;

$R_{\text{стандарт}}$ — сумма рангов показателей группы целевых показателей регионального стандарта развития конкуренции «Опросы хозяйствующих субъектов»;

$K_{\text{макро}}, K_{\text{законность}}, K_{\text{рынки}}, K_{\text{опрос}}, K_{\text{госсектор}}, K_{\text{стандарт}}$ — коэффициенты, учитывающие относительный вклад (%) групп показателей при расчете итоговой суммы рангов.

То есть по каждой из групп показателей вводится некий весовой коэффициент, который учитывает относительный вклад и превращает его в итоговую сумму рангов.

В таблице 4 даны эти относительные вклады, которые учитывались по итогам 2013 года, и которые, как пока предполагается, будут учитываться по итогам 2014 года. Пока веса всех компонентов рейтинга равны.

Очень сложный вопрос по поводу относительного вклада тех или иных показателей. Есть интуитивное мнение, что он должен быть неодинаковым. Есть предложение сформировать рабочие группы из представителей регионов и научной среды, которые дали бы нам предложения, относительный вклад каких показателей стоит уменьшить, каких — увеличить, и насколько.

Следующие вопросы я бы хотел предложить сегодня вам для обсуждения в дополнительных темах:

1. Каков оптимальный перечень макроэкономических показателей, в частности, актуален вопрос, нужно ли оставлять в рей-

Таблица 4. Значения коэффициентов, учитывающих относительный вклад (%) групп показателей при расчете суммы рангов степени интенсивности конкуренции и состояния конкурентной среды

Коэффициенты	Значения коэффициентов при расчете рейтинга, %		
	По итогам 2013 года (использовалось)	По итогам 2014 года (предполагается)	По итогам 2015 года (предполагается)
$K_{\text{макро}}$	25	20	12
$K_{\text{законность}}$	25	20	12
$K_{\text{рынки}}$	25	20	12
$K_{\text{опрос}}$	25	20	12
$K_{\text{госсектор}}$	—	20	12
$K_{\text{стандарт}}$	—	—	40

тинге показатели, связанные с оценкой демографии? Или показатели, связанные с долей валовой регионального продукта? Показатели, связанные с инвестиционной деятельностью регионов?

2. Каковы оптимальные значения коэффициентов, учитывающих относительный вклад групп показателей в итоговый рейтинг регионов? Можно будет обсудить, какие значения показателей являются оптимальными по отношению к их вкладу в итоговый рейтинг.

3. Какой должна быть корректировка методики опросов Росстатом хозяйствующих субъектов о состоянии конкурентной среды в ряде отраслей? Я уже сказал о том, что мы предлагаем внести коррективы в методику опросов Росстата, то есть учитывать не только тех, кто фиксирует изменение состояния, но и тех, кто доволен нынешним состоянием в отношении конкурентного соотношения.

4. Каким должен быть оптимальный учет в рейтинге результатов работы по внедрению регионального стандарта развития конкуренции?

5. Каким должен быть учет в рейтинге региональной динамики цен? В общем-то, логично, где состояние конкуренции лучше, там и относительное изменение цен должно быть меньше. Хотелось бы услышать ваше мнение по всем этим вопросам. Может быть, у кого-то есть еще дополнительные вопросы для обсуждения?

Радченко Татьяна Алексеевна: Владимир Александрович, спасибо! Тогда, наверное, ваши вопросы мы адресуем к аудитории после выступления всех докладчиков. Сейчас я предоставляю слово Бондаренко Ирине Викторовне. Она с коллегой из Сибирского института управления провела анализ методологии рейтингования, результатов прошлогоднего рейтингования регионов и сформировала свои предложения по корректировке этой методики.

Бондаренко Ирина Викторовна, преподаватель Сибирского института управления — филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации⁷: Я представляю вам наше видение, касающееся методологического аспекта составления рейтинга, и наши предложения, которые, мы думаем, могут быть целесообразными для применения в рейтинговании регионов.

Что в первую очередь хотелось бы отметить, это очевидные положительные достижения, которые просматриваются в опубликованном рейтинге ФАС России. В первую очередь, как уже правильно Владимир Александрович отметил, что это — первая попытка создания наиболее комплексного исследования состояния конкуренции в регионах. Важным фактором является то, что этот рейтинг охватывает именно все регио-

⁷ См. Бондаренко И. В. Рейтинг интенсивности конкуренции в регионах России: методологический аспект // Современная конкуренция. 2015. Том 9. № 1 (49). С. 87–98.

ны Российской Федерации и позволяет производить некую оценку сопоставимости этих регионов.

Собственно, положительным моментом также, на наш взгляд, является то, что был использован механизм многофакторного рейтингования, который позволяет учесть различные показатели и степень их влияния на интенсивность конкурентных процессов в регионе.

И как раз отдельным моментом является то, что рейтинг составной. Состоит из четырех так называемых подрейтингов, мы их так назвали. И проранжированные места регионов по этим определенным подрейтингам позволяют выявить определенные проблемные зоны развития конкуренции. Естественно, в данном случае не все так однозначно, и сама методика формирования данных подрейтингов, естественно, требует некоторой корректировки, собственно, для чего мы здесь и собрались. Мы согласны, что все 4 подрейтинга в разной степени по разным аспектам характеризуют состояние конкурентной среды, интенсивности конкурентных процессов в регионах. Отображаются объективные составляющие, такие как: степень концентрации, структурные характеристики, которые отображают состояние конкуренции, количество хозяйствующих субъектов.

Кроме того, положительным моментом является то, что в рейтинг включен анализ субъективного восприятия хозяйствующими субъектами степени интенсивности конкуренции на рынках в регионе. Также включены косвенные индикаторы, характеризующие состояние конкурентной среды, которые в данном случае выразились в количестве заявлений от хозяйствующих субъектов, направленных в территориальные органы антимонопольной службы по вопросам нарушения антимонопольного законодательства.

С целью оценки объективности проведенных замеров и определения степени индивидуальности и идентичности рейтин-

гового порядка нами был проведен корреляционный анализ представленного рейтинга антимонопольной службы и двух уже широко признанных, методологически устоявшихся рейтингов: рейтинга социально-экономического положения Российской Федерации и рейтинга инвестиционной привлекательности, рассчитанного по методологии рейтингового агентства «Эксперт». Как я уже сказала, мы выбрали эти два рейтинга потому, что они являются устоявшимися. Тот же рейтинг «Эксперт» формируется, если я не ошибаюсь, с 1999 года, имеет уже устоявшуюся методологию, широко признан в бизнес-кругах и используется для определения места локализации бизнеса. Очевидно, что состояние конкурентной среды в регионе прямо влияет на состояние делового инвестиционного климата, и, как следствие, на социально-экономическое развитие региона. Исходя из этого понимания — из понимания того, что конкурентная среда в значительной мере формирует предпринимательский климат в регионе, мы сделали предположение о наличии высокой степени корреляционной связи между представленным рейтингом по интенсивности конкуренции и двух обозначенных выше рейтингов. В целом итоговый рейтинг регионов Антимонопольной службы демонстрирует умеренную корреляционную связь. Видно, что наибольшие коэффициенты корреляции наблюдаются у подрейтинга, связанного с макроэкономическими показателями. Но мы связываем это с использованием перекрестных макроэкономических показателей в Антимонопольной службе и в методике рейтинговых агентств. Отсутствие столь значимой корреляционной связи в подрейтингах «Заявления» и «Опросы», на наш взгляд, свидетельствует о необходимости совершенствования и корректировки методологии составления этих подрейтингов. Может быть, использование каких-то уже общепризнанных методик, которые показали свою эффективность.

Попарный корреляционный анализ самих подрейтингов тоже указал на недостаточно тесную связь. Разные инструменты, которые были использованы при ранжировании регионов, редко показывали диаметрально противоположные результаты. В качестве примера могу указать: по подрейтингу «Рынки» Новгородская область занимает 63-е место, а по подрейтингу «Опросы» — 1-е место. И похожая ситуация, например, с Тверской областью, 6-е место и 73-е место соответственно.

Слабая согласованность мнений экспертов в ранговой оценке регионов по подрейтингам указывается и коэффициентом множественной корреляции Кендалла, который показывает зависимость между оценками множества факторов по разным параметрам. Он равен 0,2, что указывает на слабую согласованность.

Проведенный анализ показал, что, несмотря на очевидные достижения, которые представлены в опубликованном докладе, о которых я уже говорила, необходимо внести ряд методологических изменений в механизм формирования рейтингов, для того чтобы представляемая ими оценка состояния интенсивности конкуренции, конкурентной среды в регионах была более объективной и корректной.

Мы долго дискутировали по поводу того, какие показатели нужно включать, а какие не нужно включать. Если говорить о показателях макроэкономических, все-таки мы предлагаем использовать показатели, связанные с валовым региональным продуктом. Однако, поскольку целью является не столько ранжирование регионов и сопоставление, сколько определение определенного вектора изменений и тенденций, в качестве макроэкономического показателя мы предлагаем использовать индекс валового регионального продукта. То есть снижение или прирост по отношению к предыдущему году, чтобы продемонстрировать динамику наращивания в регионах.

Что касается индекса физического объема инвестиций в основной капитал — мы согласны с использованием этого показателя и предлагаем его оставить в методике составления рейтинга этого года, поскольку физические объемы инвестиций характеризуют состояние инвестиционной среды, которое, в свою очередь, на наш взгляд, является реакцией на состояние и тенденции в изменениях конкурентной среды.

Собственно, спорным представляется показатель, касающийся миграции. В рейтинге 2014 года был использован показатель — «сальдо миграции на душу населения». Сначала мы думали его исключить, однако, посоветовавшись со специалистами по миграции, пришли к такому выводу: на первый взгляд показатели сальдо миграции характеризуют конкурентоспособность территории в целом. Логично: чем больше приезжих, тем более привлекательная территория для людей. Начали смотреть по структуре миграционных процессов. Как правило, это люди трудоспособного возраста, экономически активные, занятые в экономике. Соответственно, они осуществляют свои эмиграционные потоки, связанные с рабочими процессами. В том числе с организацией своего бизнеса, который напрямую может влиять на развитие конкурентных процессов. Здесь еще не стоит забывать о таком моменте, как конкуренция между компаниями за квалифицированную рабочую силу. Это тоже форма конкуренции между компаниями. Поэтому в качестве макроэкономического показателя мы предлагаем оставить показатель «сальдо миграции на душу населения». Другой вопрос: какой вес коэффициента относительной значимости нужно будет присвоить этому показателю? Это вопрос дальнейшего обсуждения, связанный с распределением коэффициентов относительной значимости.

Если говорить о структурных характеристиках конкуренции, то, естественно, количество хозяйствующих субъектов на душу населения мы предлагаем оставить, чтобы

можно было обеспечить сопоставление регионов по этому показателю. А если говорить о двух показателях, которые Владимир Александрович назвал: количество вновь образованных хозяйственных субъектов и прирост/уменьшение количества хозяйствующих субъектов, мы считаем, что количество вновь созданных хозяйственных субъектов заведен в показатель прироста, поскольку никаких потрясений, которые существенно бы изменили численность населения в регионах, к счастью, не наблюдается. Поэтому в целях оптимизации действий и сокращения необходимых операций для расчета рейтинга предлагаем оставить в качестве используемого показателя «прирост/уменьшение общего числа хозяйствующих субъектов за предшествующий год». Это касательно показателей, которые сейчас используются и активно обсуждаются.

В качестве дополнительных показателей, характеризующих макроэкономическую ситуацию, мы предлагаем еще три, естественно, это может быть обсуждаемо, равно как и с показателем количества хозяйственных субъектов, который позволяет обеспечивать сравнение регионов, предлагаем использовать показатель, характеризующий вклад ВРП в ВВП в процентах за предшествующий год, который подвергается анализу. Интересными, с нашей точки зрения, являются показатели «уровень налогообложения хозяйственного субъекта», «уровень доходов консолидированного бюджета от налогообложения хозяйствующих субъектов» и «уровень потребительских расходов населения».

В позапрошлом году мы проводили очень серьезную работу, связанную с анализом предпринимательского климата и конкурентной среды с использованием мировых практик. И общеизвестные рейтинги конкурентоспособности стран в качестве макроэкономических показателей используют более широкий набор показателей. Но в данном случае мы предлагаем эти показатели в качестве косвенной характеристики развития конкурентных процессов. Естественно,

но, открытым остается вопрос о присвоении весов значимости показателей по подрейтингу «Макроэкономические показатели».

Что касается подрейтинга «Заявления», мы в свое время, опять же в рамках позапрошлого года работы по анализу предпринимательского климата, тоже производили своеобразные рейтингования: простое ранжирование регионов по количеству заявлений, мы исходили от обратного. В методике, предложенной антимонопольной службой, согласно гипотезе большее количество заявлений свидетельствует о худшем состоянии конкурентной среды. Мы считаем, что количество заявлений характеризует наличие конкурентной среды. А вот уже ее худшее-лучшее состояние — окрас, характеризует структура поданных заявлений. Мы исходили из предположения, что усиление интенсивности конкурентных процессов ведет к увеличению числа поданных хозяйствующими субъектами заявлений в органы ФАС России. Таким образом, полученный результат мы также сравнивали с рейтингом инвестиционной привлекательности регионов. Исходили из понимания того, что конкурентная среда в значительной степени определяет конкурентный климат. В результате мы обнаружили высокую степень связи между ранжированием регионов по нашей методике и инвестиционной привлекательностью и отсутствие связи между ранжированием регионов по методике ФАС России и инвестиционной привлекательностью. Поэтому в качестве методики составления подрейтинга «Заявления» мы предлагаем простое ранжирование регионов по уменьшению числа поданных заявлений.

Собственно, что касается подрейтинга «Рынки», мы согласны с использованием коэффициента концентрации и индекса Херфиндала–Хиршмана в качестве показателя, характеризующего состояние конкурентной среды и развития конкуренции. Однако у нас в данном случае возник вопрос по поводу групп рынков, характеризующихся средним уровнем концентрации. В данном

Таблица 5. Подрейтинг «Рынки»

Характеристика рынка (в отчетном году)	Степень изменения ННИ	Штрафные баллы
CR3 < 45%, ННИ < 1000	Не важна	Отсутствуют
45% < CR3 < 70%, 1000 < ННИ < 2000, олигополистическая конкуренция	Не важна	Отсутствуют
45% < CR3 < 70%, 1000 < ННИ < 2000, монополистическая конкуренция	$\Delta \text{ННИ} < 100$	1
	$\Delta \text{ННИ} > 100$	2
CR3 > 70%, ННИ > 2000	$\Delta \text{ННИ} < 50$	3
	$\Delta \text{ННИ} > 50$	4

случае мы считаем, что необходимо разделять эти рынки по видам. Понятно, что рынки олигополистические, без явного присутствия лидера или доминирующего субъекта характеризуются как раз показателями концентрации средней группы. Мы не можем сказать, что здесь отсутствуют или слабо выражены конкурентные процессы. Поэтому начислять штрафные баллы для таких категорий рынков мы считаем не совсем целесообразным. В случае рынков монополистической конкуренции, с явным присутствием доминирующего субъекта, — да, объективно начисление штрафного балла согласно существующей методике. Простой пример. Часто приходится ездить из одного региона в другой. Для сравнения Новосибирская область и Алтайский край — Новосибирская область: явным лидером на рынке бензина является «Газпром нефть». В Алтайском же крае у «Газпром нефти» есть существенные конкуренты, и это напрямую отражается на цене бензина АИ-95. В Алтайском крае он в некоторых местах на рубль, а то и на полтора дешевле. Это картинка, которая характеризует вид рынка, и не сказать, что на олигополистических рынках степень интенсивности конкурентных процессов низка, и имеет смысл штрафовать данные регионы по такому показателю.

В качестве предложения к методике 2016 года мы предлагаем использовать не столько сам показатель индекса Херфиндаля–Хиршмана, сколько степень его изменения (таблица 5). То есть дельта, которая

наблюдается в отчетном периоде по отношению к предыдущему. В качестве отправной точки нами было использовано Руководство к применению законов при слияниях, разработанное в США.

В данном случае на рынках, характеризующихся низким состоянием концентрации, степень изменения этого индекса нам не важна, соответственно, штрафные баллы отсутствуют. В случае, как я уже говорила, олигополистической конкуренции и рынков средней концентрации — аналогичная ситуация. В случае рынка монополистической конкуренции или если он относится к рынку со средней концентрацией — здесь можно посмотреть, насколько изменился индекс Херфиндаля–Хиршмана и в зависимости от степени изменения этого показателя начислять штрафные баллы. В данном случае конкретные цифры взяты условно, по аналогии с Руководством. Эти пороговые значения могут быть изменены, поскольку наши границы групп рынков не совсем совпадают с границами в Руководстве. Эти цифры, естественно, обсуждаемы. Но, на наш взгляд, этот показатель будет более гибким, чем сам индекс Херфиндаля–Хиршмана на определенный отчетный период.

Ну и четвертый подрейтинг — «Опросы». В конце прошлого года Ирина Владимировна Князева уже выступала с докладом по вопросам эмпирических методов оценки состояния конкурентной среды. Нами была опубликована научная статья в журнале «Этап», как раз посвященная этим вопро-

сам и методологическим комментариям. Мы предлагаем дополнить методику Росстата частично вопросами, которые используются при методике российско-экономического барометра и исследования Российского союза промышленников и предпринимателей.

В качестве дополнительных вопросов можно привести 4 вопроса, которые можно включить в опросы для, так сказать, для более объективной оценки.

В первую очередь: считаете ли вы, что за последний год у вас увеличилось количество конкурентов, поставщиков, количество покупателей?

Второй вопрос: считаете ли вы, что за последний год улучшились возможности заключения контракта как на поставку продукции вашего предприятия, так и на закупку товаров для вашего производства продукции?

Расширился ли за последний год ассортимент за счет поставляемой на рынок продукции вашим предприятием, конкурентами, поставщиками?

Оценить интенсивность конкуренции по пятибалльной шкале по основным рынкам сбыта продукции и поставки товара для вашего предприятия, здесь как раз, в этом вопросе, и заложена та самая проблема, о которой вы говорили, Владимир Александрович, про то, что при достижении определенного уровня конкуренции все меньше хозяйственных субъектов фиксируют, что состояние среды улучшается. В данном случае мы можем фактическую картинку увидеть, исходя из проведенного опроса.

Ну и в заключение, я уже об этом немного говорила, важным этапом в формировании любого многофакторного рейтинга является расстановка коэффициента относительной значимости каждого подрейтинга, каждого фактора, каждого показателя. В данном случае мы предлагаем обратиться к экспертному сообществу, провести экспертную оценку, может быть, по методу Дельфи, пригласить к дискуссии представителей некоммерческого партнерства, на-

учно-экспертного сообщества, сотрудников территориальных управлений, центрального аппарата антимонопольной службы, представителей Минэкономразвития России, которые тоже в свое время занимались вопросами, связанными с эмпирической оценкой, Агентство стратегических инициатив, поскольку они сейчас активно проводят работу по диагностике инвестиционного климата, состояния конкурентной среды. Кроме того, можно привлечь представителей общественных организаций — Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты, как российской, так и региональных.

Небольшой комментарий относительно того, как сейчас веса распределяются: сейчас используется равновесная система, а с 2016 года предлагается использование большого коэффициента значимости на показатели реализации стандарта конкуренции. Мы считаем, что сразу с 2016 года не стоит такой большой вес присваивать этой группе показателей, поскольку регионы будут находиться в неравных условиях по сравнению с теми пилотными регионами, которые уже реализуют этот стандарт. Поэтому имеет смысл в дальнейшем вывести на большую значимость показатели реализации с 2017 года и, может, чуть дальше. У меня на этом все, спасибо за внимание.

Радченко Татьяна Алексеевна: Спасибо за столь детальный и покомпонентный анализ методики. Тогда вопросы я также оставляю на время дискуссии. И сначала предоставляю слово гостям Аналитического центра. Теодорович Михаил Леонидович, руководитель Нижегородского УФАС.

Теодорович Михаил Леонидович, руководитель Нижегородского УФАС: Спасибо, Татьяна Алексеевна. Добрый день, уважаемые коллеги, я хочу начать с того, чем закончил предыдущий докладчик: крайне важно учесть стандарт в рейтинге. Понятно, что стандарт — это методология развития конкуренции, есть еще региональные дорожные карты по содействию развитию конку-

ренции. Они должны вместе реализоваться. При этом, я думаю, опасения, что не с таким весом и не с 2016 года, они несколько, к счастью, неосновательны, поскольку в силу моей работы и работы в этом регионе я знаю, что пилоты на самом деле не так сильно продвинулись, не так силен этот отрыв. Они продвинулись, скорее всего, в проработке документов, что было и тяжело, и трудно, и потрачено было много усилий и энергии, но методологического отрыва не произошло в силу разных причин, и унаследовать этот наработанный культурный слой не так трудно при наличии доброй воли. Это означает, что если есть желание у других регионов, можно очень быстро подтянуться и выровняться. Ну и потом, дорожная карта — вещь конкретная, здесь и сейчас она должна работать и относить ее в будущее применение каких-то рычагов несколько неправильно.

Я хотел уделить внимание тому, что сегодня и макро-, и микроситуация радикально другие, чем та ситуация, в которой рождались рейтинги. Санкции, антисанкции, динамика макропоказателей, вовлечение внешних сил, на которые не только субъекты Российской Федерации не могут повлиять, а вот уже и Российская Федерация не может повлиять так, как хотелось бы. Все это приводит к тому, что сам рейтинг потихоньку отрывается от той почвы, на которой стоял. Этот отрыв надо зафиксировать, потому что те показатели, которые в зоне отрыва находятся, их, видимо, надо исключать, минимизировать их вклад в итоговый рейтинг, и наоборот, увеличивать вклад тех показателей, где реальный вклад субъектов Российской Федерации возможен и может быть значительным. То есть собственные силы субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления должны быть учтены с большим весом и с большей оценкой. Но как именно это должно быть?

На наш взгляд, доля госсектора — один из показателей, который уже ни на что не влияет. И те модели, которые в континентальном (европейском) капитализме ре-

ализуются, они — разные. У них отношение к долям госсектора тоже разное. Мы пока не определились со своей моделью. Нам рано немного об этом говорить, рано рассчитывать на этот показатель как на какой-то ценный и что-то означающий.

Точно так же миграция — скорее всего, это макропоказатель — показатель, отражающий состояние некоторой клановой экономики, этно-конфессиональной экономики, который строится на результатах труда выходцев из ближнего зарубежья. На наш взгляд, если где-то сложились диаспоры туркмен, узбеков, киргизов, чеченцев — вот они десятилетиями тяготеют друг к другу, и миграция к этим регионам тяготеет тоже. Формирование этих миграционных потоков относится к перестроечным и доперестроечным временам. И что для этого сделал регион? Ничего. Его заслуги в этом нет, и участия тоже нет. На наш взгляд, миграция из другой страны должна учитываться таким образом: есть же программы, ориентированные на воссоединение соотечественников, вот динамика доли этой миграции и динамика миграции — их надо учитывать. Здесь есть активность регионов. Мы знаем регионы, где миллиардами получали деньги на мосты, дороги, на то, чтобы горы сделать ямами, ямы сделать горами, но при этом надо учитывать миллионы, затраченные на возвращение соотечественников. То есть пока тут абсолютная диспропорция. Все понимают, что выгодно строить, что невыгодно, и трудно заниматься людьми, именно поэтому было бы интересно посмотреть, что на самом деле здесь происходит.

С позиций моей профессии мне видится развитие конкуренции следующим образом. В первую очередь локация перерабатывающих заводов, во вторую очередь логистика и в третью очередь внутренняя политика корпораций — вот что влияет на саму ситуацию. У нас около полусотни независимых рынков в Нижегородской области. Например, структурная ситуация, по нашим оценкам, на рын-

ке нефтепродуктов следующая: на 70% — это Лукойл, еще на 20% — «Газпром нефть» и еще на 10% — все остальное. И вся политика субъекта относится к тому, чтобы как можно больше доходов от этого рынка локализовались на его территории. Субъекты здесь работают, субъекты здесь пытаются договориться с производителями топлива, и где здесь конкуренция, вот непонятно.

Здесь можно было использовать другой подход. Динамика цены на топливо и сравнение с самим собой за прошлый период и с другими регионами, а может быть, с Россией в среднем. Вот тут можно во всей красоте показать активность субъектов Российской Федерации.

Понятное дело, что можно развивать мелкооптовые рынки, можно расширять, снижать барьеры доступа к «необкатанным» рынкам (для независимых трейдеров). И здесь появляется больше игроков, и больше игры в тех нишах, где нет интересов крупных поставщиков. В первую очередь местный уровень, во вторую очередь отдаленные от областных центров территории, куда неинтересно идти «крупняку», и эту нишу заполняет собой «мелочь». Эта «мелочь» может существовать, лишь поскольку есть тот самый лаг между розницей естественных монополий и мелким оптом естественных монополий. И вот здесь начинается игра, здесь добрая воля регионов и политики может влиять на действующую ситуацию. Поэтому этот фактор именно в таком виде надо учесть.

И через этот же показатель учесть другие товарные рынки, которых сегодня нет в рейтинге. Это рынок продовольствия, рынок лекарств, цены ЖКХ, их динамики. Мы говорим, что в Белгороде должна быть цена такая же, как в Магадане, отнюдь: Белгород сравниваем с Белгородом, но 2013 года. Или с Россией в среднем. И то же самое делаем со всеми остальными.

Это касается, несомненно, розничного рынка электроэнергии. Долго боролись за то, чтобы розница была рыночной, доби-

лись этого, огромное количество игроков на этом рынке появляется. Цена за киловатт уходит за 10 рублей для конечных потребителей, разброс колоссальный: в два-три раза. Кажется разумным учесть этот показатель.

И кстати, здесь как раз видится такая системная связь с тем, что делается по рейтингу, и с тем, что делается по стандарту. В стандарте есть обязательные рынки, можно говорить о ценовой динамике на этих обязательных рынках и рейтинговать регионы по этой динамике. И тогда становится понятным, почему по стандарту это может быть достаточно весомо. Откуда это возникло? Все эти рынки так или иначе отслеживаются, и здесь идет игра населения с бизнесом, бизнеса с потребителем. Это то самое, из чего рождаются рейтинг Президента, губернатора, депутатов, политических партий.

Понятно, что устойчивая стабильность нашей страны в первую очередь то, как население, потребители госуслуг воспринимают поставщика этих услуг и качество этих услуг. Поэтому написан стандарт, там есть комплексное понятие удовлетворенности, к сожалению, пока непонятно, как ее измерять. Некоторые попытки есть, например в Нижегородской области, но пока они плохо приживаются, потому что все хотят нефть по-своему, пока нет сопоставимости, и говорить о результате трудно. А значит, по интегральным и сопоставимым показателям удовлетворенности, которые, конечно, было бы тоже хорошо ставить в рейтинг, говорить рано. Но ценовая динамика — это легко, это можно начинать прямо сейчас.

Еще одно направление, как кажется, уже можно учесть цифрой — это «расщепление» показателей, относящееся к субъекту, например, ценовых на 2 составляющие: относящиеся к субъектному центру, областному, республиканскому и все остальное. Нам понятно, что идет концентрация экономики, она вся стекается в крупные города, крупные логистические центры. Поэтому,

когда мы говорим, что динамика количества по субъектам в целом положительная, и мы должны понимать, что ее вытягивают крупные города на местах, это — тотальное бедствие их предпринимательства. Если в каком-то райцентре с численностью в 3 тысячи населения, где пять магазинов уже есть, появляется еще два магазина — это большой праздник. Кто-то решился и начал что-то делать. Но если в Нижнем Новгороде открыли три магазина, это говорит только о том, что открылось 3 магазина, значит, сети немножко уступили рынок кому-то, и больше ни о чем. И вытащить эту статистику нетрудно. И пусть они этим занимаются.

То же самое касается и ситуации на продовольственных рынках. Почему бы не «расщепить» рынки продуктов питания на рынки областных центров и рынки поселков, сел, сельских районов. Почему этот рынок надо «расщепить»? Потому что в рамках внедрения стандарта мы увидели, что есть значительное напряжение на рынках, казалось бы, совершенно невинных: рынках продуктов питания, рынках сельхозинвентаря, рынках транспортных услуг населению. И разница в напряжении между областным центром и крупным муниципалитетом — значительная. В полтора-два раза может отличаться количеством неудовлетворенных. Для меня этот результат является источником моего пафоса, касающегося учета роли местного самоуправления. Сегодня, я знаю, существует некий прорыв того же самого стандарта, где муниципальный срез уже очень хорошо прописан.

Еще одно направление, касающееся учета практики антимонопольных органов. Совершенно согласен с тем, что надо учитывать количество жалоб. Но также думаю, что есть и другие параметры этой практики, которые было бы правильно учесть. Именно: не только количество жалоб, но и, может быть, количество вступивших в силу решений антимонопольных органов по поводу неконкурентного поведения органов власти местного самоуправления.

То же самое касается областных, субъектов и муниципальных торгов. Это земля, аренда, рекламная конструкция и все что хотите. Здесь власть предстает перед народом в своем реальном облики. Если у нас в каком-нибудь маленьком райцентре, где живет 15 000 людей, на главу администрации одновременно приходится 5 административных дел, каждое ценой в 15 000 рублей за неадекватное размещение рекламной конструкции, без торгов. Что это означает? Это означает, что рынок рекламных конструкций полностью отдали кому-то. Вряд ли это хорошо. И поэтому данный показатель надо учесть тоже.

Что касается удовлетворенности населения, я об этом говорил, мне кажется, надо вложить в рейтинг некую «спящую почву». По мере появления методологии надо наполнять эти цифры. Результат деятельности власти необходимо учитывать, и надо идти к тому, чтобы адекватно и сопоставимо это оцифровывать. Тем более что мониторинга все равно нет, и никто никому на горло не наступит, если об этом вслух заявит. Ничей результат не будет отвергаться таким решением. Нет мониторинга, значит, любой подойдет, лишь бы сопоставимо и стабильно.

Открытость рейтинга. Мне кажется, что надо ответить на вызовы времени и сделать рейтинг открытым. Что значит открытым? Значит, ввести некие позиции туда, которые могут наполняться информацией по инициативе регионов. Информация, например, с представляемой статистикой, регион проявляет инициативу, такой показатель начинает наполняться цифрами. Эти цифры попадают в статистические справочники российские, и уже оттуда берутся цифры для расчета рейтинга. Например, это может касаться той же самой динамики предпринимательства на местах. Может быть, статистика напрямую этого не показывает, но если регион заплатит за это деньги или хотя бы запросит статистику, это может появиться, и тогда пожалуйста. Но поскольку

ку это будет некий справочник, это будет сопоставимо и честно. Ну, и если регионы ничего в этом смысле не делают, они получают честный ноль. Если они что-то сделали, они получают по этому показателю какую-то морковку, и это неплохо. И у них появляется мотив этим заниматься.

И я хотел бы закончить той самой таблицей весов подрейтингов, о которой говорил Владимир Александрович. По нашему мнению, макропоказатели можно было оценить в 5% и на этом закончить. Он сразу оказался трудным, медлительным, но вместе с тем понятно, что это неуправляемый показатель, и туда же отправить вклад госсектора — те же самые 5%. Не является это целью, никого это не интересует, и государственные лица совершенно не знают, какая у них доля госсектора. И даже если она как-то меняется, это только через годы проецируется в жизнь. И внешние показатели: политика ЦБ РФ, налоговая политика, учетная политика, санкции-антисанкции — все это накрывает показатель просто пустым слоем. Его не видно, а значит, он фактически не нужен.

Что касается коэффициента законности — мы предлагаем 20%, но при этом следует учесть один момент в том ключе, в котором говорил Владимир Александрович, и в том ключе, в котором я предлагаю это вашему вниманию, то есть через практику в отношении органов местного самоуправления и органов государственной власти субъектов и через практику торгов как по контрактной системе, так и по остальным. Опросы — 25%. Это будет рождать интерес субъектов к мониторингу, и это хорошо. Уже есть модель, эта модель была наложена, она существует в Нижегородской области, она применима и применялась, и мы знаем, что есть интересы субъектов Российской Федерации к Нижегородской области к тому, чтобы эту модель воспроизвести. Это говорит о том, что этот инициативный проект понравился субъектам, и действительно, он уже придуман, деньги вложены — присоединяйся. Коэффици-

ент «Рынки» — 20%, понятно почему, потому что на рынке рождается отношение людей к власти, на рынках рождается ценовая ситуация. В Указе Президента говорится об обеспечении адекватного ценообразования на рынках товаров народного потребления. И эта работа огромная, она очень трудная, она ведется, и почему нельзя это учесть — я не понимаю. К примеру, в регионе, где это делается, надо оценить достаточно высоко, чтобы им хотелось этим заниматься.

И последнее. Коэффициент, относящийся к стандарту, тогда, нам кажется, можно оценить в 25%. Это напрямую, это активности, связанные со стандартом, с реализацией дорожной карты, ну и остальное немножко рассасывается, рассредоточивается по остальным коэффициентам. Поэтому, коллеги, у меня все, большое спасибо, хорошего дня.

Радченко Татьяна Алексеевна: Спасибо. Последним докладом будет мой. Я его старалась строить по принципу конструктивной критики и останавливаться буду в первую очередь на том, что вызывает сомнения и предложения по доработке методологии этого рейтинга.

На рисунке 1 показана структура антимонопольных нарушений Федерального закона № 135-ФЗ «О защите конкуренции». У нас нет статистики по заявлениям о нарушении данного Закона и Закона о торговле, которую ФАС России учитывает в рейтинге. Но есть статистика, которая представлена в ежегодном Докладе ФАС России о состоянии конкуренции в Российской Федерации, в котором содержится информация о нарушениях. Что мы видим из этой статистики? Из этой статистики видно, что в 2013 году 51% всех дел по нарушению Закона № 135-ФЗ приходится на нарушения со стороны органов власти. Что нам это дает? Во-первых, это показывает, что в реальности антимонопольные дела не всегда о монополизации рынков отдельными участниками. И речь идет, как правило, не о ядре антита-

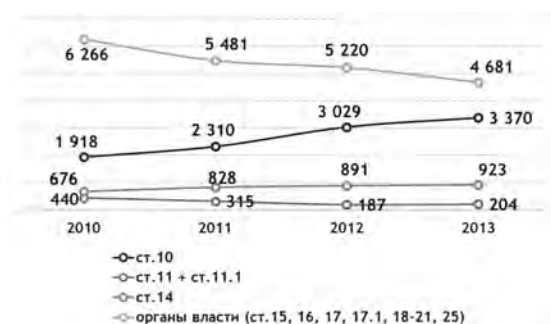


Рис. 1. Количество нарушений антимонопольного законодательства: 51% дел против органов власти

Источник: Доклад ФАС России, 2014 г.

ста, а в большей степени о нарушениях органами власти российского законодательства. А во-вторых, именно эти данные могут быть индикатором, используемым для оценки степени государственного участия в хозяйственной деятельности в регионе. Если ФАС России хочет использовать не нарушения, а именно заявления, то такая же логика может быть применена и к заявлениям.

Второй момент — по статье 10 Закона о защите конкуренции о злоупотреблении доминирующим положением 37,7% всех нарушений по Закону № 135-ФЗ приходится на дела против естественных монополий. Это так называемые дела о подключениях к сетям, о приборах учета и т. д. И как видно на рисунке 2, на нарушения естественными монополиями статьи 10 в 2013 году пришлось 70%. В прошлом году, когда методология рейтингования была представлена впервые, Минэкономразвития России как раз озвучивало тезис о том, что нужно исследовать и включать в рейтинг роль монополий в развитии регионов. В частности, говорилось об использовании аналогов показателей, используемых Всемирным банком в рамках доклада «Doing Business». Например, таких показателей, как сроки подключения к сетям, количество этапов подключения. Совместно с данными ФАС России о злоупотреблениях естественных монополий по статье 10 Закона о защите конкурен-

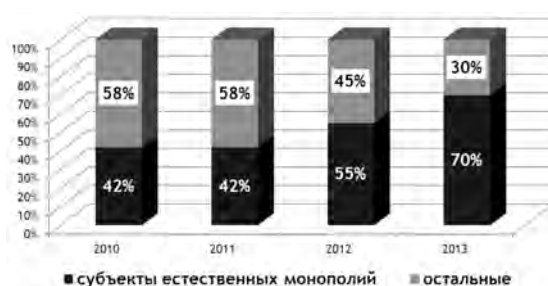


Рис. 2. Злоупотребления в сфере деятельности естественных монополий

Источник: Доклад ФАС России, 2014 г.

ции эти показатели могли бы быть включены в такой раздел, как «Доступ к инфраструктуре субъектов естественных монополий», где одной из составляющих может стать как раз заявление либо нарушение.

В настоящее время уже можно использовать показатели о подключении к сетям. Их собирает АСИ в рамках Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, где в рамках группы показателей «А. Регуляторная среда» анализируются сроки подключения не только по электрическим сетям, но и по газовым сетям.

Следующий вопрос, который в прошлом году также звучал, это роль государственного сектора в экономике. Тот показатель, который представлен в презентации ФАС России о доле государственного сектора, вызывает больше вопросов, чем дает ответы. Потому что, если мы говорим о госсекторе и о его роли в экономике, то можно назвать как минимум три направления: государство как собственник и управленец; государство как стимулятор экономики через закупки, в том числе госкомпаний, и государство-регулятор, создающие дополнительные административные барьеры. В данном случае возникает вопрос: а закупки госкомпаний, стимулирующие развитие регионов, это хорошо или плохо? Я не уверена, что в текущих кризисных условиях следует оценивать госсектор как исключительно плохой фактор.

Далее, роль государства в экономике через оценку управления собственностью. Много лет говорится о том, что нужно снижать долю МУП и ГУП в регионах. Эта идея не нова. Возможно, целесообразнее учитывать снижение темпов этой доли в регионах.

Государство, выполняя еще регулятивную функцию, может создавать дополнительные административные барьеры. Опять эти барьеры могут преодолеваются за счет подачи заявлений в ФАС России на решения и документы региональных властей. Таким образом, заявления по законам № 44-ФЗ, № 223-ФЗ, № 135-ФЗ, в принципе, свидетельствуют о том, насколько злоупотребляют государственные органы в муниципальной или региональной власти при реализации тех или иных полномочий.

Следующий показатель, который учитывает ФАС России, это результаты анализа состояния конкуренции на отдельных товарных рынках. Как Владимир Александрович уже сказал, стабильно из года в год будут использоваться три розничных рынка нефтепродуктов. В данном случае нужно вспомнить, что в поручении Президента шла речь об оценке интенсивности конкуренции. На отдельных рынках ее можно оценивать не только путем расчета долей основных участников рынка, но и оценкой динамики долей. О чем фактически говорит интенсивность? О перетоке клиентов (потребителей) от одного участника рынка к другому. Изменение индивидуальных долей как раз будет говорить об интенсивности конкуренции на этих рынках.

Следующий вопрос — возможность учета ценовой динамики в регионе. Безусловно, в качестве аргумента за использование динамики цен можно подтвердить, что изменение цены может быть результатом конкурентной борьбы на рынке. Но есть аргументы и против, которые также называл и Михаил Леонидович, это высокая транспортная составляющая, особенно в цене на товар (в отличие от цены на услугу). Возможно, в этом году следует пытаться оценить ди-

намику цен пока только на услуги. В текущей политической обстановке, которая отражается и на продуктовых рынках, крайне неравномерно распределилась в регионах инфляция.

Что касается учета оценки внедрения стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, то в настоящее время его внедрение предлагается оценивать по двум компонентам. То, о чем говорил Владимир Александрович, касается только одного компонента — доли достигнутых показателей эффективности, которые заложены в регионах в их дорожные карты. Основная идеология показателей заключается в том, что дорожная карта каждого региона должна содержать ключевые показатели, которые отражают цели реализуемых мероприятий. Таким образом, оценка достижения этих показателей определяет фактически усилия региональных властей по достижению реализации дорожных карт. Дорожные карты будут состоять из двух частей: во-первых, универсальной для всех регионов и, во-вторых, уникальной для всех регионов. Но как показывает опыт внедрения по итогам 2014 года, фактически внедрение стандарта осуществляется с трудностями, и речь о реализации мероприятий дорожных карт даже не идет. Стоит отложить обсуждение о включении данного показателя на более поздние периоды.

И последний момент, на который я хотела бы обратить внимание, это еще один вопрос, который обсуждала в прошлом году: насколько оправданно мерить все регионы по одной шкале. В целом существует множество разных типологий. Они сильно разнятся в зависимости от цели их применения. В таблице 6 представлена одна из них.

Это синтетическая классификация регионов по четырем основным типам и девяти подкатегориям. Возможно, такую типологию можно использовать при интерпретации полученных результатов рейтингования. Но опять же, это не единственно возможная классификация, можно придумать другую

Таблица 6. Типология регионов

Высокоразвитые		Развитые		
Финансово-экономические центры (столицы)	Сырьевые экспорто-ориентированные	С диверсифицированной экономикой	С опорой на обрабатывающую промышленность	С опорой на добывающую промышленность
3	4	6	8	7
Среднеразвитые		Менее развитые		
Промышленно-аграрные	Аграрно-промышленные	Менее развитые сырьевые	Менее развитые аграрные	
15	23	4	10	

Источник: Типы российских регионов: устойчивость и сдвиги в 2003–2013 годах.

типологию. Но раз в методологии используются макроэкономические показатели, где им придаются пока немалые веса, то возможно, и не следует их сравнивать по одной шкале. Спасибо, я на этом закончу и, наверное, предоставлю слово участникам.

Рябов Иван Владимирович, начальник отдела ФАС России: Во-первых, я хочу поблагодарить всех за прекрасные выступления и комментарии. Я представляю ФАС России. Я также вовлечен в расчет рейтинга, и я бы хотел добавить, что есть масса прекрасных замечаний и есть уже существующие рабочие методики, как, например, методика ОЭСР по оценке регулирующего воздействия на состояние конкуренции. Есть методика проведения опросов, эта методика учитывает и входные барьеры, и количество конкурентов, и то, что коллеги уже предлагали эти вопросы, они уже есть в этой методике.

Основная проблема состоит в том, что мы вынуждены проводить расчет рейтинга, исходя из минимальных ресурсов, которые у нас есть. Мы можем организовать прекрасный федеральный проект, потратить на него 50 миллионов рублей, но этих денег просто нет.

И второе, на чем я хотел бы остановиться, — это то, что, предлагая новые показатели, нужно в первую очередь думать об источнике данных и о качестве. Как Михаил Леонидович предложил, в регионах бу-

дут инициативно проводить исследования, но реально у нас нет возможности оценить достоверность результатов этих исследований. Это может вызывать вопросы. Данные должны предполагать возможность их проверки либо исходить от независимых поставщиков. Почему мы, собственно, сконцентрировались на данных, которые представляет Росстат. И текущая методика построена именно на том, что мы берем те данные, которые есть, данные, сопоставимые по всем регионам. Есть хорошие показатели, но по 7–8 регионам. Мы не можем ранжировать и сопоставить все.

И еще отличная позиция в отношении того, что есть два подхода. Кто-то предлагает измерять показатели, на которые могут влиять органы власти, кто-то предлагает измерять просто состояние конкуренции. И также сюда попадают как раз категории регионов, то, что они несопоставимы, и так далее. Но еще проблема в том, что в поручении премьера не сформулирована цель составления этого рейтинга. Сказано, что ФАС России должен составить рейтинг интенсивности конкуренции и состояния конкурентной среды. И мы можем только догадываться, какие цели преследовались в этом поручении и трактовать, исходя из любых предположений. Спасибо.

Аласания Мириан Мирианович, начальник отдела улучшения условий ведения бизнеса Управления по обеспечению деятель-

ности Штаба по защите бизнеса при Правительстве Москвы: Здравствуйте. Я из правительства Москвы, из Штаба по защите бизнеса. Насколько я понимаю, будущий рейтинг по состоянию конкуренции будет являться некой частью состояния инвестиционного климата регионов. Вот национальный рейтинг, в том числе измеряет состояние инвестиционного климата в регионе. У меня следующий вопрос: насколько будут открыты данные и методика данного рейтинга? Второй вопрос: если рейтинг будет открыт, где можно увидеть эти анкеты, по которым Росстат опрашивает респондентов? Насколько задействовано в разработке рейтинга Агентство стратегических инициатив? И третий вопрос по рабочей группе: когда она будет сформирована? Спасибо.

Шипунов Владимир Александрович: Давайте тогда по пунктам. Относительно анкет имеются утвержденные методики Росстата. Они на сайте, с ними можно будет ознакомиться. Все вопросы там есть. То есть мы берем уже готовые данные государственного статистического наблюдения, не задумываясь о том, в какой методике Росстат это все делает. Кто составляет рейтинг? По поручению Президента прямо указано, что это ФАС России совместно с Минэкономразвития России. Вместе с тем мы готовы принять помощь любых иных государственных структур, независимых, и с этой целью мы сегодня организовали круглый стол относительно рабочей группы. Мы обязательно будем учитывать ваши пожелания и, несомненно, хотим видеть вас в составе этой группы, если мы ее сформируем.

Радченко Татьяна Алексеевна: Да, еще хотела бы дополнить по поводу открытости. Ежегодно ФАС России описывают эту самую методику и результаты расчетов рейтинга представляет в своем докладе. И насколько я понимаю, если будут корректировки методики, в следующем докладе они это напишут.

Шипунов Владимир Александрович: Совершенно верно, у вас в раздаточном материале данная выдержка существующего

доклада, которая у нас сейчас на сайте. Все эти изменения, которые будут внесены в методику, в ежегодном докладе конкуренции этого года мы тоже представим.

Теодорович Михаил Леонидович: Я хотел бы еще вот что сказать. Та методика, по которой измеряется удовлетворенность населения, она есть на сайте нашего управления, разработана Университетом имени Лобачевского, сделана совершенно независимо от органов власти и реализована им же. Именно поэтому мы будем ее рекомендовать.

Габдрахманов Салават Робертович, ведущий экономист ЦЭФИР: Есть разница в том, измеряли ли вы состояние конкуренции с одной стороны или измеряли состояние действий государственных органов по изменению этой конкуренции. На мой взгляд, это совершенно разные вещи. И естественно, выход из этой ситуации — составление 2 рейтингов: 1) по состоянию конкуренции; 2) о том, как государство пытается влиять на состояние конкуренции.

Во-вторых, на мой взгляд, кажется существенным то, что касается различий некоего уровня и изменений. То есть, если мы говорим о состоянии конкуренции, но при этом пытаемся измерить что-то, как оно изменилось по сравнению с предыдущим годом, — это тоже становится странным, то есть мы мерим в одном и том же месте и получаем измерения уровня, изменения измерений уровня. Это не очень хорошая практика.

И наконец, по самому важному вопросу о том, какие факторы и какие веса стоит выбрать. И как я понял, вопрос по обсуждению: рассматриваются те вещи, которые приняты по международным практикам, не рейтингам, а объективным экономическим показателям. И пришли к заключению, что рейтинг — это слишком сложно, потому что данных мало, и собирается больше макро. Вот хорошо в данном случае отказаться от использования этих факторов, то есть от многофакторного подхода с теми данными, которые собираются. Но как раз вопрос

в том, выбор каких факторов и каких весов тесно связан с этими вещами. Потому что здесь можно подойти к этому вопросу таким образом: просто собрать исторические данные по тем факторам, которые предполагается использовать, и просто посчитать международные показатели относительно прибыльности, эластичности, индекс Лернера и еще что-то. И по тому, как эти факторы влияют на эти вещи по историческим российским данным, выяснить эти веса — это был бы некий объективный подход. Потому что любые факторы всегда дают субъективный критерий, и научность подхода позволит добиться сопоставления субъектов федерации, и никакие ухищрения для весов делать не нужно.

Радченко Татьяна Алексеевна: Спасибо. А можно вам вопрос задать? Если мы оцениваем качество деятельности госорганов через оценку нарушений антимонопольного законодательства, как по Закону № 135-ФЗ, так и по всем остальным законам, которые курирует ФАС России, это к какой категории вы бы отнесли? К категории конкурентной среды либо все-таки к роли органов власти в экономике?

Габдрахманов Салават Робертович: Ситуация с количеством заявлений на нарушение антимонопольного законодательства такая. В принципе, это может быть признаком того, какая конкурентная среда. Опять же, чтобы понять, насколько она связана с этим, нужно попытаться понять это на объективных данных. То есть может быть много факторов, которые, так изначально нам кажется, влияют на конкурентную среду. После этого просто действительно прогнать регрессии. После понять, с какими реально весами влияют на то, что в объективной мировой литературе описывается, и это был бы объективный подход. Более того, в связи с этим можно поступить таким образом. Всегда будет оставаться некий вопрос объективности того, что делается в этом рейтинге, то нужно делать его более открытым. Не обязательно все данные

опроса там буквально респонденты, но агрегированные данные на достаточно низком уровне, чтобы, например, кто-то другой, кто не согласен с вашей точкой зрения, мог бы просто свои веса поставить и посчитать. И тогда возникла бы реальная дискуссия.

Коваленко Наталья Юрьевна, заместитель директора департамента, Торгово-промышленная палата Российской Федерации: Добрый день, я представляю Торгово-промышленную палату Российской Федерации. Хочу поблагодарить за интересную дискуссию, потому что в ходе дискуссии возникает острое желание поддержать почти все предложения. Ну и, конечно, они в той или иной степени требуют более детальной проработки и привлечения дополнительной работы экспертов. Но, тем не менее, традиционно объединяя бизнес и представляя его интересы, мы, конечно же, работаем по предпринимательской активности. В этой связи я свое выступление и комментарии хотела бы базировать на двух тезисах, которые прозвучали в выступлении Михаила Леонидовича. Первый тезис — рейтинги рождались в иной ситуации. Второе — нужно несколько откорректировать методологию для того, чтобы учесть степень влияния субъектов Российской Федерации. Сферы, в которых именно от действий органов государственной власти субъектов Российской Федерации зависит складывание конкурентной среды для развития предпринимательства. И здесь, может быть, несколько таких подсветок. Тоже сейчас активно общаемся с бизнес-сообществом, проводим мероприятия и, естественно, акцент сейчас сделан на реализацию первоочередных мер по преодолению кризиса, так называемых антикризисных мер. Здесь целый набор направлений и поручений, сформулированных на уровне правительства. Это блок о налогообложении и, например, введение налогов, от которых зависит число зарегистрированных индивидуальных предпринимателей. В качестве первоочередных антикризисных мер уже четко прописана возможность

субъектов Российской Федерации по специальным налогообложениям: устанавливать льготные ставки, снижение расчета с 6% до 1%, коэффициентов по вмененке, потенциального дохода по работе на патенте.

Совершенно очевидно, что ситуация в регионах весьма различна. Вчера на заседании уполномоченного по защите прав предпринимателей рассматривали ситуацию по контролю зон деятельности. И ряд регионов — самостоятельно на своем уровне. Это возможно сделать без привлечения федеральных органов власти, а в рамках действий субъектов Российской Федерации уже предприняли реальные меры по введению подхода и количества определенных категорий проверок, которые мешают бизнесу работать, в качестве примера. И наверное, еще один серьезный блок, здесь обсуждена отчасти сфера, связанная с госзакупками. Мы четко видим, что Федеральный закон № 223 уже получил механизмы его реализации, принятые в декабре постановлением о входе малого и среднего бизнеса. Это отдельная ниша, отдельный рынок для того, чтобы малый и средний бизнес развил предпринимательскую активность, так сказать, открыл для себя новые рынки сбыта в этой части. И здесь много зависит от того, насколько органы региональной власти вступают в диалог с теми самыми компаниями в структуре государственного участия, которые должны руководствоваться Федеральным законом № 223 и соответствующим постановлением. Это, безусловно, предмет переговоров и воли субъектов Российской Федерации для того, чтобы эта работа была реализована. В настоящее время Торгово-промышленная палата начала работу по созданию в пробном режиме реестров поставщиков из числа малого и среднего предпринимательства для госкомпаний, и проводя переговоры и с представителями субъектов Российской Федерации, и с представителями компаний, мы понимаем, что многое зависит от воли и действий органов госу-

дарственной власти субъектов Российской Федерации. Хочу поддержать предложение о том, чтобы в рейтинге учитывался вот этот фактор, на котором в своем докладе оставался Михаил Леонидович. Спасибо.

Шипунов Владимир Александрович:

Я бы вас попросил то, что вы сказали, обобщить и направить в ФАС России. Мы в соответствии с поручением Шувалова в нашем ежегодном докладе обязательно учитываем мнение ряда организации, в том числе Торгово-промышленной палаты. Соответствующий запрос уже послан, у вас готовят общий ответ.

Владычек Наталья Сергеевна, консультант комитета экономики и развития конкуренции Департамента промышленной политики Ярославской области: Добрый день, уважаемые коллеги! Я представитель одного из регионов. Мы сейчас ведем работу субъектов Российской Федерации как представителя органа исполнительной власти, в том числе по внедрению стандартов конкуренции. Есть ряд показателей, которые мы сегодня обсуждаем, которые прямым образом оценивают работу органов исполнительной власти субъекта. Хотелось бы попросить, чтобы вы достаточно аккуратно и корректно к этому относились. Это все хорошо, когда речь идет о снижении или увеличении доли государства.

Вот с чем мы столкнулись в Ярославской области. Мои коллеги говорили, что у нас были автотранспортные предприятия, и УФАС их наказывал. Сейчас в этой области решили, что мы объединим их все-таки в ГУП, потому что везти далеко частники не хотят. У жителей будет удовлетворенность от этого объединения. Они знают, что по расписанию маршрутка придет, она меня довезет за определенные деньги.

По ЖКХ у нас следующая ситуация: мы объединяемся, потому что знаем, что частным компаниям хоть и дают сейчас разрешение на такую работу, но как-то не получается у них. И это опять будут предприятия с государственным участием. Кажется, бу-

дет более правильно способствовать удовлетворенности населения увеличением числа МУПов и ГУПов

По поводу показателя «Рост хозяйствующих субъектов». В Ярославской области этот показатель по нынешнему и по прошлому годам убывает. Действительно, убыль будет продолжаться еще какое-то время. Сейчас роста в субъектах среднего и малого предпринимательства быть не должно.

И последнее, что хотела бы сказать, — по оценке органов власти и по количеству заявлений. Опять мы понимаем, что нас оценивают по заказам. Ну, а мы конкуренцию рассматриваем шире, можно вернуться к социально значимым рынкам. Вы оцениваете большое количество заявлений как фактор — против органов власти. В то время, как в некоторых субъектах низкое число обращений в орган ФАС России свидетельствует о малой известности и доступности такой возможности для населения и хозяйствующих субъектов. Получается, что мы не контролируем этот аспект. У нас никто не будет жаловаться на отсутствие сообщения. Просьба к тому, что касается региональных действий, относиться корректно. Спасибо!

Теодорович Михаил Леонидович: Начнем с того, чем закончили. Во-первых, это большая доля бюджета, это десятки миллиардов рублей. Понятно, что деньги, которые впрыскиваются в экономику, каким-то образом в значительной степени определяют ее лицо. Давайте смотреть на вещи реально. Власти стремятся отдавать подряды своим. Наша практика тотально об этом говорит. Мы сопоставляем закупкам по 223, 44-му федеральным законам то, что приносят, например, в общественную приемную Президента, на прием в антимонопольный орган. Люди жалуются, что весь этот заказ забрали «свои да наши», и проникнуть туда невероятно трудно. Это касается поставок оргтехники, поставок расходных материалов.

Если раньше поставками и предоставлением услуг занимались малые компании,

то сейчас остался «крупняк», остались интегрированные компании, которые из-за рубежа тащат железки. Они же, наверное, представляют покупателям оригинальные запчасти, оригинальные картриджи, и рынок очистили от огромного сектора услуг, это правда. И здесь обостряется вопрос, который был связан с мешаниной из того, что измеряет рейтинг.

Рейтинг регионов — это рейтинг высших должностных лиц, которые распоряжаются бюджетом. Они подписывают документы, и эти деньги тратятся. Понятно, чья работа оценивается в рамках рейтингования. В этой позиции будем еще оценивать и работу органов исполнительной власти субъектов. Если бы сегодня все было стабильно и вчерашний день тотально был похож на сегодняшний, завтрашний, тогда да, куда ни пойдешь, все равно ничего не меняется. Но поскольку сегодняшний день зависит от нескольких факторов, то именно сегодняшние действия и прогноз на завтрашние действия становится ценным.

И здесь содержится ответ на второй вопрос, который по автотранспорту был задан. Когда-то давно, сравнительно давно, в Нижнем Новгороде шла дискуссия о том, сколько там надо транспортных предприятий. Их тогда было около сотни. Билет в маршрутке стоил около 10 рублей. В Питере уже тогда был «крупняк» — их было меньше 10, и билет стоил 22 рубля. И это в одной стране. Сегодня то же самое пытаются сделать в Нижнем Новгороде, и мы сказали, что этого не будет никогда, пока мы живы. Пока есть ФАС России в вашем городе, забудьте об этом.

Если вы хотите все техническое обслуживание загнать в один отдельный пункт техобслуживания, вы убиваете рынок обслуживания этих транспортных средств. Если вы так поступаете с медицинским обслуживанием, то убиваете целый сектор частной медицинской практики. Если вы так поступаете с водителями, вы тогда убиваете предпринимательскую инициативу в целом

в секторе экономики. Мы понимаем, что цель — в диверсификации экономики, уходе от ресурсной зависимости. Это означает, что прибавочная стоимость должна производиться в других секторах, и предпринимательская активность — это то, на чем возвращаются бюджет и экономика. Можно иметь надобность в совершенно взаимоисключающих вещах и даже одновременно хотеть их, но их нельзя получить одновременно. Поэтому либо мы поощряем, либо мы убиваем. Тогда мы поощрили организованную торговлю, рынок загнали под крышу. Цена увеличивается в полтора раза, рыночные площадки убывают. И к чему мы пришли сегодня? Мы обнаружили, что уничтожили этот сектор, и он снова нужен, поскольку «сытые годы» кончились, наступили трудные времена. И этот естественный буфер, который спасает людей, дает им самозанятость, и является пересадочным пунктом, по крайней мере, между людьми и биржей труда, этот буфер надо создавать.

Что касается транспорта, на этом хочу закончить, 30% населения, которые находятся в 60 км от Нижнего Новгорода, из которых 2 министра финансов из Нижегородской области, налоговый инспектор Нижегородской области, это абсолютно такая накормленная, пропитанная деньгами муниципия. Там все сейчас здорово во многих отношениях в сравнении с другими. Именно там 30% людей не удовлетворены состоянием транспортных перевозок. Они не удовлетворены дополнительными поборами, они не удовлетворены тем, как работают ГУПы.

Юрасов Валентин Иванович, руководитель Орловского УФАС: Я бы хотел вернуться все-таки к методологии. Звучал вопрос о цели рейтинга. Вы знаете, мой 23-летний опыт работы в антимонопольном органе говорит, что вопроса, какова цель рейтингования, нет. Вы знаете, мы только 3 или 4 года назад ответили на вопрос хотя бы нормативно-правовым документом, кто должен заниматься развитием конкуренции в экономике. А до этого 20 лет говорили, что за разви-

тие конкуренции государства российского отвечает антимонопольный орган. И только 3–4 года назад сказали — нет, органы власти. Давайте честно скажем, что слова «демонополизация», «конкуренция» органы власти выучили только лет через 10, то есть где-то в 2000-м году. И совершенно правильно, что вписали сегодня развитие конкуренции по целям деятельности высших должностных лиц. Поэтому надо рейтинговать, чтобы поддержать указание высшей власти страны, чтобы губернатор, правительства регионов занимались развитием конкуренции.

Второе. Прозвучало, что мы находимся не совсем в той ситуации. Начиная со второй половины прошлого года, когда возникли известные обстоятельства, которые воздействуют на экономику страны, в том числе увеличивают число фактов обращений хозяйственных субъектов, граждан, органов власти... Действительно, что касается этих заявлений, то к их учету в методологии в рейтинговании надо отнестись, безусловно, творчески. В первую очередь это будет касаться оценки действий органов власти. Количество обращений граждан, по известным причинам, возросло по нашему управлению в семь раз. Все органы власти в феврале приняли программу стабилизации. Все без исключения. Правильные программы, нужные программы, полезные программы. Поэтому хочу сказать, что, на мой взгляд, показатели ВРП на душу населения убирать нельзя. Власти интенсивно работают над показателями инвестиций в регион и количеством предприятий на душу населения.

Товарные рынки. Вообще сейчас на розничных рынках бензинов и дизельного топлива конкурентная среда в среднем по региону, может быть, за исключением пятидесяти регионов России, развита. Страдают те территории, которые находятся в 100 километрах от столиц регионов, то есть те места, куда сложно доехать. И вот они монополизированы исторически. И вот там имеет смысл развивать конкуренцию и обеспечи-

вать приход хотя бы еще одного хозяйствующего субъекта. Вот тогда можно говорить об успехе власти, развитии конкуренции на рынке бензина и т. д.

Интересный вопрос о доле государственного сектора. Знаете, на мой взгляд, вы попали в ножницы. В федеральной дорожной карте «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики» сказано: «Уменьшение количества предприятий с госучастием». И вы понимаете, сейчас, вот в этот период, когда перед органами власти стоит программа стабилизации экономики, может, пока не анализировать этот показатель на период стабилизации? Всякая реформация в этот период может иметь весьма нехорошие последствия.

Наверное, речь не должна идти о доле в общем объеме отгруженных товаров, работ и услуг, а следует говорить скорее о количестве. Оценивать, работает ли власть над сокращением количества предприятий с госучастием или нет.

И последнее. Я считаю, что в рейтинге должна быть учтена региональная ценовая динамика. И ничего не надо выдумывать. Органы статистики ежемесячно по каждому региону считают стоимость потребительских товаров и услуг в денежном выражении и его динамику. Это делается ежемесячно. Сравнить ее по абсолютному значению показателя будет некорректно, потому что в Магадане стоимость одна, в Орловской области — другая. А вот динамику — да, имеет смысл учитывать в рейтинге.

Шипунов Владимир Александрович:

А можно еще вопрос? Возвращаясь к заявлению, мы исходили из того, что чем больше заявлений в антимонопольных органах, тем больше проблем с конкуренцией. В докладе Ирины Бондаренко — другая позиция. Чем больше заявлений, тем больше конкуренция. Вот с вашей точки зрения, как правильнее?

Юрасов Валентин Иванович: Я приведу свидетельство одного из моих коллег, который сказал, что «я один раз для себя

сделал план проверки органов местного самоуправления, проверил их всех в течение трех лет. И мне больше там делать нечего». Я его поддерживаю. Поэтому количество заявлений в абсолютном выражении на нарушения, которые допускают органы власти действием или нормативными актами, не является свидетельством того, что с конкуренцией обстоят дела плохо. А вот относительные показатели — да. Если в регионе в прошлом периоде количество заявлений уменьшится, это говорит о том, что конкуренция движется в правильном направлении.

Столбова Анна Олеговна, заместитель руководителя отдела региональных исследований Департамента аналитики и консалтинга Международной группы рейтинговых агентств «Эксперт РА»: Здравствуйтесь. Я представитель рейтингового агентства «Эксперт РА». Я бы хотела по поводу последнего пункта сказать, по поводу показателя «Количество заявлений». Тут достаточно посмотреть на рейтинг регионов за прошлый год, которые получились по количеству. На первом месте получилась Чеченская республика, на втором — республика Дагестан, на третьем — Ингушетия, но при этом на седьмом месте Москва. Я просто хотела сказать, что к этому показателю очень аккуратно надо относиться. Он характеризует не столько конкурентную среду, сколько вообще регистрируемость и обращаемость регионов в органы ФАС России. Потому что, если в Чеченской республике, возможно, менее осведомлены о деятельности ФАС России, то будут меньше обращаться. В Москве показатели обращений будут выше, поэтому однозначно оценивать нельзя.

Я хочу рассказать, как мы с этим боремся, на примере нашего рейтинга. У нас есть показатель количества преступлений, и с ним такая же проблема — он плохо регистрируется в некоторых регионах. Мы его взвешиваем на количество тяжких преступлений, которые регистрируются хорошо.

Если мы видим, что доля тяжких преступлений очень высока, значит, в этом регионе проблема с регистрацией. Возможно, стоит какое-то решение найти именно для этого показателя.

И еще хотела бы акцентировать внимание на том, что очень важно отвечать на вопрос, за что отвечает данный рейтинг. Исходя из показателей, которые я тут вижу, на самом деле рейтинг характеризует именно состояние конкурентной среды, а не деятельность власти. На показатели влияет большое количество сложных факторов. Действия власти будут видны, мне кажется, исходя из мониторинга внедрения стандарта.

Рябов Иван Владимирович: Я бы хотел ответить на ваш комментарий по количеству заявлений и на комментарий предыдущего коллеги по распределению весов и оценке состояния конкуренции.

У нас есть одна фундаментальная проблема в расчете. Если брать, например, те же кредитные рейтинги, которые делают по странам, или рейтинги для компаний, которые спорят, это, в принципе, такое же управление. Но в чем особенность у нас. Нет показателя, который позволял бы верифицировать достоверность нашей модели. И учет количества заявлений — это такая попытка учесть хоть какой-то показатель, который хотя бы минимально позволяет прощупать состояние среды. Безусловно, как вы сказали, количество заявлений влияет на активность антимонопольного органа. У нас есть внутри ФАС России рейтинг по адвокатированию конкуренции. Это круглые столы, мероприятия, конференции, количество публикаций и прочее. И чем больше наши представители в территориальных органах выступают по телевидению и в газетах, тем больше людей о нас знают. У нас есть проблема, многие граждане просто не знают, чем занимается ФАС Рос-

сии на самом деле. Если выйти на садовое кольцо и 50 человек опросить, наиболее частый ответ будет: ФАС России регулирует цены. Это действительно большая проблема, я был бы благодарен, если есть идеи, как найти тот показатель, который бы позволил оценить качество расчета. Такого показателя мы не можем пока найти. Спасибо.

Шипунов Владимир Александрович: Мне кажется, сегодня состоялось очень плодотворное обсуждение. Я услышал очень много интересных моментов, которые нужно будет осмысливать. Я бы предложил тем, кто высказался, все-таки попробуйте сформулировать и представить в письменном виде. Мы будем думать, каким образом их учесть, если не в этом году, то обязательно в следующем. Особенно нам интересно, и жаль, что сегодня не прозвучали мнения от администрации регионов: как они оценивают свое место в рейтинге, насколько оно соответствует их представлению. Мы будем считать, что если они не прозвучали, тогда люди в целом согласны с ним.

К сожалению, многие мнения, которые сегодня прозвучали, разнополярны. Нам надо будет собираться и думать, что мы будем учитывать, с какими весами. Это, наверное, хорошо, что сегодняшнее обсуждение поставило очень много вопросов. Я надеюсь, что оно не последнее. Вы меня, наверное, поддержите, что практика таких круглых столов, которые, надеюсь, будут регулярными, полезна. Призываю вас после того, как рейтинг выйдет, это будет в мае этого года, с учетом модифицированного рейтинга и модифицированной методики прикинуть, что она даст в будущем. Я сказал, что мы в начале пути, год назад в первом составе мы его только составили, у нас нет таких аналогов, которые достоверно можно взять за основу, мы только нащупываем наш путь, и большое спасибо вам за активное участие.

Шаститко А. Е., докт. экон. наук, профессор, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ РАНХ и ГС при Президенте РФ, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, saedd@mail.ru

Торгуя товарами длительного пользования: объектное множество и пределы антитраста¹

Раскрыты основания специфики применения инструментов защиты конкуренции на рынках товаров, характеризующихся отношениями между основными и производными продуктами. Очерчен круг проблем, связанных с ограничениями конкуренции в контексте соотношения «основной продукт — производный продукт» с учетом построения договорных отношений между его производителями (продавцами) и покупателями на основе исследований в области новой институциональной экономической теории. Систематизированы возможные ситуации в аспекте условий сохранения конкуренции на рынках основного и производного продуктов и с учетом существующих норм антимонопольного законодательства. Предложены рекомендации в части применения норм антимонопольного законодательства для ситуаций взаимосвязанных рынков (продуктов) по принципу «основной — производный» в российской практике.

Ключевые слова: конкуренция, монополизация рынка, антимонопольная политика, рынок производного товара, основной продукт, производный продукт, товары длительного пользования.

Введение

Одно из важных и перспективных направлений экономических исследований по вопросам организации рынков и контрактных отношений для целей совершенствования конкурентного права и применения инструментов антимонопольной политики направлено на выяснение роли связанных друг с другом рынков в цепочках создания стоимости. Это и рынки, функционирование которых опосредовано вертикальными ограничивающими контрактами, и рынки, на которых используются так называемые ключевые мощности, рынки с односторонними и многосторонними сетевыми эффектами. В данном перечне есть рынки, связанные по принципу «основной продукт — производный продукт». Причем

в данном случае одним из ключевых является вопрос, о каком количестве рынков идет речь, даже если мы знаем, по поводу каких продуктов исследуем отношения. И указанный вопрос не является самостоятельным, так как от его решения зависит множество других решений, соответствующих различным аспектам технологии применения инструментов антимонопольной политики.

Цель исследования — выявление оснований специфики применения инструментов защиты конкуренции на рынках товаров, характеризующихся отношениями между основными и производными продуктами.

Для достижения цели предполагается решение следующих задач:

— очертить круг проблем, связанных с ограничениями конкуренции в контексте соотношения «основной продукт — производный продукт» с учетом построения договорных отношений между его производителями и покупателями на основе исследо-

¹ Данная работа является развитием идей, представленных в: [Шаститко, 2012а].

ваний в области новой институциональной экономической теории;

— систематизировать возможные ситуации с точки зрения условий сохранения конкуренции на рынках основного и производного продуктов и с учетом существующих норм антимонопольного законодательства;

— разработать рекомендации для применения норм антимонопольного законодательства в ситуациях взаимосвязанных рынков (продуктов) по принципу «основной — производный» в российской практике.

Постановка проблемы

Товарные рынки, которые привычно исследуются и изучаются экономистами (в том числе студентами) при построении/применении моделей или освоении курса микроэкономики (или теории организации рынков), по умолчанию — наиболее распространенный, типичный случай. Это рынки товаров, дополняющие друг друга, товары которых являются заменителями (прямо или косвенно) или нейтральны по отношению к другим товарам, но потребитель принимает решение об объеме потребления этих товаров одновременно. В ряде случаев обсуждается вопрос о соотношении частных и общественных издержек и выгод в связи с выбором вариантов интернализации внешних эффектов.

Вместе с тем многолетняя практика антимонопольного принуждения, а также сравнительно немногочисленные, но важные исследования показывают, что взаимосвязи между рынками, также как и взаимосвязи между товарами, мало что могут сказать о том, что в действительности приобретает покупатель, уплачивая в момент времени t сумму, например, за автомобиль, копировальный аппарат или глюкометр. Этот вопрос становится еще важнее, если подразумевается, что извлечение полезности в будущем предполагает затраты на ремонт, обслуживание, расходные материалы и т. п. в моменты времени $t + 1$, $t + 2$ и т. д. Иными

словами, если и говорить о существовании дополняемости в рассматриваемых далее ситуациях, то это — дополняемость особого рода.

Вряд ли кто-то будет отрицать, что эксплуатация автомобиля требует его обслуживания, приобретения расходных материалов и запасных частей. И может показаться, что ответ на вопрос о том, как соотносятся расходные материалы и запасные части с основным товаром (автомобилем), предельно прост — это дополняющие друг друга блага. Однако, как будет показано далее, разнообразие взаимосвязей между рынками не соответствует разнообразию соотношений между производимыми продуктами.

Примером, наглядно иллюстрирующим недостаточную исследованность данного вопроса, является фрагмент «Доклада о состоянии конкуренции», подготовленного Федеральной антимонопольной службой в 2014 г. и посвященного соотношению рынка глюкометров и тест-полосок к ним:

«Рынок тест-полосок к портативным системам (глюкометрам)

Глюкометры предназначены для определения уровня глюкозы в крови пациентами с сахарным диабетом в домашних условиях и медицинскими работниками в лечебно-профилактических учреждениях с использованием глюкометра и одноразовых тест-полосок к нему. Для российского рынка глюкометров характерна развитая конкуренция (более пяти производителей глюкометров). Пациенты, нуждающиеся в определении уровня глюкозы в крови, имеют возможность приобрести глюкометры различных производителей. Вместе с тем потребители, которые приобрели определенный глюкометр, вынуждены покупать расходные материалы (тест-полоски) того же производителя, обеспечивающие совместимость и функционирование такого устройства в течение срока его эксплуатации. Таким образом, развитая конкуренция на товарных рынках глюкометров на самом деле является «прикрытием» монопольного поло-

жения производителей тест-полосок. ФАС России установлено, что компании *Cilag GmbH International*, ООО «Джонсон & Джонсон», *Roche Diagnostics GmbH*, ООО «Рош Диагностика Рус», *Bayer Consumer Care AG*, ЗАО «Байер», *Abbott GmbH & Co., KG*, ООО «Компания «ЭЛТА» занимают на соответствующем товарном рынке тест-полосок долю более 50% в географических границах Российской Федерации».

Представленный фрагмент вызывает много вопросов, на которые нет ответов, причем вопросов как фактологических, так и теоретико-методологических. Вот лишь некоторые из них.

1. Является ли предполагаемый метод оценки содержания сахара в крови единственным, или же существуют другие — сопоставимые по возможностям применения (стоимости, удобству, точности и безопасности измерения), методы, основанные на других принципах оценки?

2. Можно ли утверждать, что тест-полоски к глюкометрам разных производителей не взаимозаменяемы?

3. Действительно ли тест-полоски к глюкометрам соответствующего бренда производятся только производителем самого глюкометра или с его разрешения другими производителями? Или же эти тест-полоски могут производиться независимыми компаниями без разрешения производителей глюкометров?

4. Понимают ли пациенты, что, приобретя глюкометр одного производителя, они не смогут пользоваться тест-полосками другого производителя глюкометров?

5. Знают ли пациенты, с какой частотой им необходимо производить замеры содержания сахара в крови и, соответственно, какое количество тест-полосок к глюкометрам понадобится в определенный период времени (например, в течение срока службы глюкометра)?

6. Учитывают ли пациенты в своих решениях о покупке соотношение стоимости глюкометра и тест-полосок к нему, необхо-

димых для измерения содержания сахара в крови в течение определенного периода времени?

7. Существует ли привыкание у пациентов к глюкометрам определенной марки (в том числе лояльность бренду)? Фиксируется ли у пациентов какая-либо поведенческая аномалия в связи с использованием ранее выбранного вида глюкометра или бренда производителя?

8. Как влияет конкуренция на рынке глюкометров на цены тест-полосок к ним? Существует ли обратное влияние?

Безусловно, перечень вопросов можно было бы продолжить. Однако в любом случае, если на них нет аргументированных ответов, проверки фальсифицируемых гипотез и верифицируемых результатов позитивных исследований, то высока вероятность того, что принимаемые регулирующие меры могут быть ошибочными, причем как в форме ошибок II, так и I рода. Напомним, что ошибка I рода — признание нарушителем участника рынка, который на самом деле ничего не нарушал (или, в более мягкой форме, — обвинение в серьезном нарушении, тогда как нарушение мелкое). В свою очередь, ошибка II рода — ситуация, когда нарушитель не считается таковым. Это, в свою очередь, ожидаемо ухудшит возможности правовой системы по сдерживанию антиконкурентного поведения на соответствующих рынках. Между тем, как будет показано далее, в другом случае рынок был определен не в терминах рынка глюкометров и рынка тест-полосок к ним, а в терминах рынка диагностических тестов для диабетиков.

Рассмотренный пример имеет непосредственное отношение к вопросам, изучаемым исследователями в области антитраста и правоприменителями последние два-три десятилетия: проблемы ограничения и защиты конкуренции на рынках производных товаров. Однако прежде чем обсуждать актуальность этой темы для построения антимонопольной политики, необходимо ска-

зять несколько слов о ключевом термине, с помощью которого можно сигнализировать о специфике рассматриваемых вопросов. Английский эквивалент используемого в данной работе понятия — *aftermarkets*. К сожалению, в русском языке нет удобного для использования термина. Теоретически возможно использование терминов вторичный, сопутствующий, дополняющий, послепродажный. Однако каждый из них отражает лишь часть из того множества случаев, которые, как считается, должны рассматриваться, если предполагается исследовать обозначенные проблемы ограничения и защиты конкуренции.

В ряде случаев применение указанных терминов охватывает ситуации, не относящиеся к предмету исследования. Действительно, для того, чтобы возникла проблема с ограничением конкуренции, необходимо сначала приобрести (или иметь планы приобрести) продукт, эксплуатация которого в последующем может потребовать (в качестве дополнения) покупки указанного — производного — продукта. Если для картриджа к принтеру данное условие выполняется, то для писчей бумаги — не обязательно, так как существуют другие варианты использования (для копировального аппарата, записей ручкой и т. п.).

Вернемся к объяснению актуальности данной темы. Она обусловлена следующими обстоятельствами.

Во-первых, на рынках основного товара (который по умолчанию считается товаром длительного пользования как минимум относительно производного товара) вполне может сохраняться интенсивная конкуренция, не позволяющая применять инструменты антимонопольного принуждения в случае, если производные товары не рассматриваются как отдельные рынки в продуктовых границах.

Во-вторых, согласно консервативным оценкам (только расходы по очень ограниченному кругу рынков производных товаров, таких как ремонт и обслуживание автомо-

билей, телекоммуникационного оборудования, копировальных устройств, медицинской электроники, без учета таких, например, продуктов, как запасные части к бытовой технике и электронике, картриджи к видеоиграм), масштабы исследуемой проблемы могут достигать порядка двух процентов ВВП США в ценах 1991 г. [Emch, 2003] Это относительная стоимость товаров и услуг на рынках, которые далее будут называться рынками производных товаров. Используя указанные данные для России, можно предположить, что в абсолютном выражении на 2014 г. указанные оценки могли составлять порядка 1,5 трлн рублей. Более полный учет указанных типов рынков вполне мог бы привести к кратному увеличению количественных оценок.

В-третьих, если в порядке эксперимента попытаться собрать автомобиль из запасных частей, то его стоимость окажется в несколько раз выше, чем стоимость нового автомобиля. Согласно некоторым оценкам, стоимость может быть выше в 3–8 раз, если за точку отсчета взять стоимость автомобиля для потребителя в розницу [Voortman, 1993]. Вызвано ли это обстоятельство монополизацией рынка производных товаров или действуют другие факторы? Безусловно, в данном вопросе имеет значение выполнение условий сопоставимости, не связанных с безальтернативностью получения доступа к деталям и выполнению сборки. Однако, как утверждают авторы поставленного эксперимента, различия в издержках сборки автомобиля, например, не учитывались.

Одно из возможных направлений косвенных оценок связано с тем, что антимонопольное законодательство содержит набор исключений из свободы договора, которая, в свою очередь, является одним из фундаментальных принципов ведения предпринимательской деятельности. Соответственно, такого рода исключения, особенно подкрепленные значительными санкциями в случае установления нарушений правил конкуренции, оказывают сильное воздейст-

вие на стимулы покупателей и продавцов. В свою очередь, стимулы обуславливают поведение, а также координационные и распределительные последствия, имеющие также значение для перспектив экономического развития.

Каким образом экономистам стало известно об особенностях ситуаций, возникающих на рынках в случае, если продукты взаимосвязаны таким образом, что некоторые из них являются производными? Наиболее очевидный вариант ответа — судебная практика. Самый известный пример — дело компании «Кодак», которое привлекло внимание экономистов в первую очередь потому, что оно позволяет ставить вопросы о соотношении защиты конкуренции посредством применения норм антимонопольного законодательства и проектирования и выполнения контрактов участниками рынка. В данном соотношении важны не только взаимосвязи между защитой конкуренции и законными интересами участников хозяйственного оборота, но и способы решения проблемы недобросовестного поведения каждой из сторон контракта посредством использования разного рода контрактных предосторожностей. Особенно это важно для России, где возможности использования общественных (бюджетных) ресурсов через доступ к административным процедурам защиты конкуренции значительно проще по сравнению с системами, в которых акцент сделан в первую очередь на использование ресурсов частных лиц [Крючкова, Авдашева, 2012]. Вопросы защиты конкуренции на связанных рынках в России, где продукты соотносятся по принципу «основной — производный», актуальны потому, что антимонопольный орган — Федеральная антимонопольная служба России проявляет значительную активность в указанных сферах. Отметим сразу, что использование указанных понятий совсем не обязательно указывает на соотношение цен данных продуктов (а именно: основной продукт значительно дороже), хотя такого рода соотноше-

ние может иметь значение для определения рынка в продуктовых границах.

Исследование особенностей конкуренции, условий и способов ее ограничения на рынках основного и производного товаров, а также извлечение уроков из накопленного опыта административной и судебной практики являются ключевым условием улучшения баланса ошибок I и II рода в применении антимонопольного законодательства — необходимого условия сдерживания монополистической деятельности посредством правовой системы. Решение поставленных задач будет более эффективным, если опираться на концепции, позволяющие увидеть в повседневной коммерческой практике сложные переплетения отношений между покупателями и продавцами основных и производных товаров, с одной стороны, и между регулятором и участниками рынка, с другой.

Пределы антитабаста в договорных отношениях по поводу сложных товаров длительного пользования

Широкое распространение в экономике сложных товаров длительного пользования, требующих высококвалифицированного обслуживания, а также расходных материалов и деталей, удовлетворяющих специфическим требованиям, привело к тому, что в последней четверти XX в. в практике применения норм антимонопольного законодательства появились дела, в которых участники рынка жаловались на попытки производителей извлечь выгоды (как предполагалось, монопольные) из особенностей привязки производного продукта к основному. Однако лишь на рубеже столетий этот вопрос привлек пристальное и сфокусированное внимание исследователей. Появился специальный термин — *aftermarkets*, который указывает на существо проблемы, возникающей в связи с асинхронностью в принятии решений о приобретении основного продукта и производных продуктов в количестве,

необходимом для эксплуатации основного в течение всего срока годности (или ожидаемого срока эксплуатации). Во многом это произошло благодаря делу против компании «Кодак», некоторые аспекты которого и его предысторию стоит изложить подробнее.

Во второй половине XX в. продукция компании «Кодак» была широко известна. В ассортиментный ряд входят различные виды копировального оборудования и фототехники. Значительная часть этих продуктов — товары длительного пользования, для которых требуются расходные материалы, а также запасные части для обслуживания и ремонта. В течение ряда лет услуги по обслуживанию и ремонту, наряду с «Кодак», предоставляли многочисленные независимые сервисные организации, конкурируя с производителем оборудования.

Усиление конкуренции в сфере обслуживания и ремонта со стороны независимых сервисных организаций привело к ряду важных изменений в коммерческой практике «Кодак», в числе которых: 1) прекращение продаж независимым сервисным организациям запасных частей, необходимых для ремонта; 2) применение санкций в отношении владельцев оборудования, если те использовали услуги независимых сервисных организаций, 3) оказание давления на производителей запасных частей с целью прекращения их продажи независимым сервисным организациям.

В 1987 г. независимые сервисные организации обвинили компанию «Кодак» в ограничении конкуренции как на рынке запасных частей и компонентов, так и на рынке услуг по ремонту и обслуживанию производимого компанией оборудования². Суд первой инстанции встал на сторону «Кодак». Мотивация решения: конкуренция на рынке оборудования предотвращает злоупотребления со стороны компании на производных рынках запчастей и обслуживания. Однако по-

следующие судебные инстанции заняли другую позицию в этом вопросе. После четырех с лишним лет судебных разбирательств Верховный суд США в конце концов признал компанию «Кодак» виновной, мотивируя тем, что компания обладает значительной рыночной властью на рынке послепродажного обслуживания [Applebaum, 1997].

Обвинение в части ограничения конкуренции на рынке запасных частей не было поддержано. Вместе с тем и идеи, которые могли спасти компанию «Кодак» от признания ее виновной в монополизации рынка, также не сработали. В результате это привело к выплате многомиллионного штрафа. Что считать важным в этом деле?

Во-первых, речь идет о гипотезе, согласно которой релевантным рынком (в продуктовых границах) является не рынок послепродажного обслуживания, а рынок оборудования, составной частью которого является обслуживание. Один из аргументов — оптимистическая оценка уровня осведомленности покупателей об условиях обслуживания. Данное предположение, как уже было отмечено ранее, не получило поддержки в суде.

Во-вторых, это гипотеза, согласно которой даже если и есть основания для того, чтобы признать существование двух рынков в продуктовых границах — основного и производного товаров, — тем не менее конкуренция на рынке основного товара сдерживает производителя на рынке производного товара и не допускает назначения цены выше предельных издержек. Указанная гипотеза не получила поддержки не только в суде, но и была подвергнута фальсификации в исследованиях авторов, объяснявших, почему наличие конкурентного рынка основного товара само по себе не гарантирует конкурентного результата на рынке производного товара [Borenstein et al., 2000; Chen, Ross, 1999; Hawker, 2011].

Безусловно, дело «Кодак» — лишь небольшая часть практики применения норм антимонопольного законодательства в кон-

² Eastman Kodak Company v. Image Technical Services, Inc., et al., 1992.

тексте решения вопроса о соотношении основного и производного продуктов и связанных с ним выводов об оценке состояния конкуренции и квалификации поведения соответствующей компании. Только за 20 лет в рамках одной юрисдикции исследователи насчитали более двадцати дел, в которых были затронуты вопросы ограничения конкуренции на рынках производных товаров до, во время и после дела «Кодак» [Elzinga, Mills, 2001].

Но именно дело «Кодак» можно считать таким, которое не просто вызвало споры среди исследователей об обоснованности принятых решений (что случается довольно часто), но в определенный момент привело к опасению расширительного толкования рыночной власти, согласно которому даже небольшая компания с незначительной рыночной долей на релевантном рынке может оказаться под угрозой антимонопольного преследования [Jacobs, 1993], а также к постановке вопроса о пределах применимости норм антимонопольного законодательства — не в отношении легальности, а в отношении эффективности³. В известном смысле это решение и связанные с ним дискуссии ознаменовали формирование пост-чикагского направления экономических исследований по проблемам антитакта [Shapiro, 1995], концентрирующего внимание на влиянии несовершенств рынка на возможности ограничения конкуренции [Авдашева, Шаститко], а также более широким применением инструментария новой

институциональной экономической теории, позволяющей учесть проблемы сдерживания оппортунизма в свете фундаментальных вопросов защиты конкуренции.

Фактически был поставлен вопрос о негативных эффектах антитакта (как в части обеспечения эффективности использования ресурсов, так и в части защиты конкуренции). Данный вопрос (не только относительно постановки, но и предлагаемого варианта решения), как известно, считался чуть ли не прерогативой австрийской школы в экономической теории [Армента-но, 2005], но на иных теоретических основаниях. Альтернативный австрийской теории подход не предполагал отрицания антитакта в целом⁴. В первую очередь речь идет о последствиях возникновения ошибок I рода [Joskow, 2002; Шаститко, 2013]. Именно на примере исследования обстоятельств данного дела «Кодак» и аргументации сторон стало ясно, насколько важными для принятия сбалансированных решений по делам о нарушении норм антимонопольного законодательства являются концептуальные рамки, позволяющие интерпретировать суть отношений между участниками рынка, оценивать эффекты и формулировать выводы, ставшие как основанием для принятия решений в рамках административного или судебного разбирательства, так и условием *ex post* оценок принятых решений.

В экономической теории хорошо известна проблема фундаментальной трансформации, которую сформулировал и развил в своих исследованиях Оливер Уильямсон — лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 г., один из основателей и ключевых фигур в новой институциональной экономической теории [Уильямсон, 1996]. Суть проблемы состоит в превращении отношений конкуренции *ex ante* в отношения зависимости между немногими участниками экономических обменов *ex post*, что со-

³ Подчеркнем, что постановка вопроса о границах антитакта имела отношение не к определению границ юрисдикции (включая принцип экстерриториальности) или множества типов субъектов хозяйственной деятельности (см., например, российский Закон «О защите конкуренции»), а к установлению множества отношений (еще более точно — их свойств). Нарушение указанных границ может приводить к гораздо более серьезным негативным последствиям от применения антимонопольного принуждения, чем от отказа использовать в подобных случаях инструменты антимонопольной политики или применения жестких мер в соответствии с правилом запрета *per se*.

⁴ Более подробно об этом в: [Шаститко, 2008].

здает проблемы оппортунизма в условиях, когда издержки переключения значительны (участники оказываются «запертыми» в договорных отношениях), а ресурсы специфичны. В свою очередь, предвидение самими действующими лицами такого рода проблем значительно сужает пространство возможностей для добровольных обменов, не позволяет извлечь выгоды их участникам и соответственно повысить их благосостояние.

Напомним, что в теории трансакционных издержек основное внимание уделяется вопросам стратегического оппортунизма, когда следование собственным интересам, не связанное соображениями морали, основано на осознанном принятии решений с точки зрения их сути и возможных негативных последствий для контрагентов по договорным отношениям — в отличие от естественного оппортунизма и оппортунизма по Макиавелли. Иными словами, действующее лицо всегда знает, когда оно соблюдает достигнутые договоренности, а когда своими действиями их нарушает. Кроме того, нарушение, так же как и соблюдение договоренностей действующим лицом, — результат оценки индивидуальных выигрышей и издержек. В свою очередь, специфические ресурсы генерируют квазиренду (по причине более высокой производительности по сравнению с любым из альтернативных вариантов использования ресурсов), но сам поток квазиренды возможен в рамках трансакций с определенным набором участников [Уильямсон, 1996].

Отметим, что возможны разные варианты фундаментальной трансформации. В частности, множество покупателей, так же как и множество продавцов, после заключения двустороннего договора могут оказаться в ситуации, когда ни покупатель, ни продавец не может без потерь переключиться на другого контрагента (например, для покупателя это может быть связано с затратами на освоение купленного оборудования, которые могут оказаться бесполезными

в случае значительных отличий от оборудования других производителей для тех же целей). Такова *симметричная фундаментальная трансформация*.

В этом случае требуется детальный анализ сравнительной переговорной силы сторон и возможностей предвидения каждым из них вариантов развития взаимоотношений *ex interim* и *ex post* на стадии выстраивания договорных отношений *ex ante*, чтобы объяснить или предсказать результаты их взаимодействия⁵.

Другой вариант — когда после заключения договора лишь одна из сторон оказывается запертой в договорных отношениях таким образом, что для нее возникают определенные риски, связанные с вымогательством, в данном случае — со стороны продавца. Таким образом, покупатель становится зависимой стороной, а продавец — доминирующей стороной договорных отношений. Покупатель об этом подозревает *ex ante*? Даже несмотря на предпосылку об ограниченной рациональности, ответ, скорее всего, утвердительный (как минимум для части потребителей). В этом случае перспектива лишиться части выигрыша *ex post* негативно влияет на величину ожидаемого выигрыша от заключения сделки. Так что для покупателя, например, это равнозначно снижению готовности платить (снижению цены спроса на единицу товара). Может ли потребитель в связи с этим что-то предпринять? Применительно к делу «Кодак» данный вопрос можно было бы сформулировать более точно: что учитывает при формировании индивидуального спроса и какие меры предосторожности может предпринять покупатель для снятия проблемы неполной информации (или «информационного разры-

⁵ Этот комплекс вопросов в известном смысле соответствует проблеме двусторонней монополии с множественностью равновесий (решений в стратегическом взаимодействии) и потерями в эффективности. Однако в подавляющем большинстве случаев *фундаментальная трансформация асимметрична*, поскольку конкуренция на стороне покупателей сохраняется *ex post*.

ва» [Jacobs, 1993]), являющегося основанием эксплуатации производителем потребителей посредством связанных продаж.

Если рассматривать покупателя как суперрационального, возможно, предмета для какого бы то ни было вмешательства нет. Предмет возникает, если покупатель неспособен предвидеть будущие затраты. Как было отмечено ранее, «запирание» в договорных отношениях фактически означает, что существуют издержки переключения. Это может быть связано с тем, что приобретение неоригинальных запчастей или отказ обслуживаться в определенных сервисах может привести к снижению полезного эффекта от эксплуатации основного продукта. Кроме того, в ряде случаев может потребоваться переобучение или отказ от приобретенных ранее сопутствующих товаров (например, соответствующего программного обеспечения), которые необходимы для эксплуатации товара длительного пользования с максимальным полезным эффектом.

Таким образом, издержки переключения не позволяют без потерь сменить контрагента. К тому же, если они значительны для зависимой стороны (например, такого рода зависимость может быть оценена в процентах от возможной потери ценности располагаемых или доступных ему ресурсов), то вымогательство со стороны доминирующей стороны далеко не всегда создает достаточный стимул к смене контрагента. На данном примере можно обнаружить важное для антимонопольного правоприменения различие между технической возможностью и экономической целесообразностью. Сама по себе техническая возможность не гарантирует экономической целесообразности. Вот почему вопрос об издержках переключения является одним из ключевых в обсуждении проблемы ограничения конкуренции на рынке производного товара [Borenstein et al., 2000; Carlton, Waldman, 2009; Hodaka, Waldman, 2006]. Вместе с тем само по себе наличие издержек переключения для покупателей

не является достаточным основанием считать, что продавец будет вести себя, как оппортунист. В этой связи нельзя не отметить, что исследование проблем фундаментальной трансформации, специфических ресурсов, оппортунизма, издержек переключения дополняется вопросами достоверных обязательств, подробно рассмотренных Уильямсоном [Уильямсон, 1996; Шаститко, 2010]. Однако именно обсуждение альтернативных способов обеспечения достоверности обязательств сторонами соглашения является основанием для ответа на вопрос, как распределяются ресурсы между антимонопольным принуждением и проектированием, обеспечением устойчивости и эффективности договорных отношений в случае приобретения сложных товаров (продуктов) длительного пользования, требующих в последующем совершенствования, обновления, расходных материалов, ремонта и/или обслуживания.

Однако, как было показано в упомянутых исследованиях, само по себе обеспечение достоверных обязательств также может быть связано с расходом значительных ресурсов, что ведет к воспроизводству проблемы оппортунизма и связанных с ней вопросов злоупотребления доминирующим положением на рынке производного товара, с одной стороны, и создает перекося в виде слишком значительных усилий по обеспечению эффективности договорных отношений методами антимонопольного принуждения, с другой стороны.

Дело «Кодак», на первый взгляд, соответствовало ситуации фундаментальной трансформации с возникновением зависимости множества покупателей от одного продавца *ex post*, что и стало основанием для постановки вопроса о монополизации рынка вследствие квалификации поведения компании — производителя оборудования, направленного на использование рыночной власти на рынке производного товара — послепродажного обслуживания в своих интересах и в ущерб потребителям.

Согласно новой институциональной теории компания «Кодак», безусловно, обладала властью над покупателями оборудования, возникшей в результате фундаментальной трансформации. Однако здесь важно подчеркнуть, что эта власть (и соответственно, переговорные преимущества *ex post*) связана не столько с рыночной властью в привычном понимании содержания антимонопольного законодательства, сколько с зависимостью контрагентов, «запертых» в контрактных отношениях. В этой связи принципиальное значение имеет разграничение между множеством пар «основной продукт — производный продукт» и «основной товар — производный товар». Если первая пара может существовать как для двух отдельных рынков, так и для единого рынка в продуктовых границах, определенного как рынок оборудования, включающего послепродажное обслуживание и ремонт, то вторая пара, в том числе согласно нормам российского антимонопольного законодательства, может быть представлена исключительно в терминах отдельных рынков в продуктовых границах. В связи со сказанным важно подчеркнуть, что приобретение производного продукта отдельно от основного — в пространстве и во времени, также как и относительно субъекта, продавшего данный продукт, — не является достаточным основанием признать данные продукты товарами в одних или разных продуктовых границах рынка.

Отождествление такой власти с рыночной властью в понимании антимонопольного законодательства, с точки зрения Джоскоу [Joscow, 2002], опасно тем, что неоправданно расширяет границы применения последнего, которое может вести к значительным искажениям стимулов: *вместо того чтобы проектировать соглашения ex ante, компании — потенциальные жертвы могут рассчитывать на возможность использования антимонопольного органа в качестве инструмента решения коммерческого спора ex post*. Особенно чувствительной данная про-

блема становится в том случае, если издержки доступа к административной процедуре расследования предполагаемого нарушения со стороны продавца товара длительного пользования являются незначительными.

Таким образом, возникает специфическая форма оппортунизма со стороны «пострадавшей» стороны, которая экономит средства на проектировании договорных отношений путем использования возможностей оказания воздействия на контрагента с использованием регулятора — антимонопольного органа. Именно в этом случае проявляется обратная сторона одного из важнейших оснований построения антимонопольного законодательства — исключений из фундаментального принципа построения гражданского права: свободы договора (в российском праве данный принцип зафиксирован в ст. 421 Гражданского кодекса Российской Федерации). Такое ограничение фактически является способом нивелирования одного из видов рыночных изъянов. Если вовремя не разглядеть этот риск, результатом может стать избыточная политизация применения норм антимонопольного законодательства в целом, субсидирование налогоплательщиками защиты интересов отдельных участников рынка через вовлечение в коммерческие по сути споры антимонопольного органа на стороне покупателя производных товаров.

С учетом сказанного решение по делу «Кодак» — не только основание для применения антимонопольного законодательства как способа разрешения конфликтов, возникающих по поводу перераспределения квази-ренды, но и более широко — как инструмента защиты отдельных участников рынка, а не конкуренции. В этом контексте, с точки зрения Джоскоу [Joskow, 2002], необходимо было провести четкую границу между рыночной властью *ex ante*, создающей объект применения антимонопольного закона, и рыночной властью *ex post*. Если этого не сделать, то «ящик Пандоры» — использование антимонопольного органа как

инструмента в разрешении коммерческих споров, что вовсе неэквивалентно действиям, направленным на защиту конкуренции, — можно считать открытым.

Результатом может быть «ползучее регулирование» — модификация системы государственного регулирования, направленного на защиту конкуренции, посредством встраивания ее в практику разрешения коммерческих споров между участниками рынка, которые либо не имеют отношения к ограничению конкуренции, либо существуют возможности защиты от ограничений посредством встраивания надлежащей договорной практики. Следует отметить, что источниками «ползучего регулирования» являются и другие факторы [Шаститко, 2012], которые в данном исследовании не рассматриваются. Однако следует помнить, что их совместное действие может усилить негативные последствия.

Вот один из вероятных сценариев с учетом особенностей российского законодательства и практики его применения. Продавец *X* торгует основным продуктом *A* и дополняющим его производным продуктом *a*. Покупатель *Y*, заключая договор о приобретении *A*, экономит на издержках, связанных с обсуждением условий доступа к *a* в будущем, т. е. после приобретения и начала эксплуатации основного продукта. Через некоторое время после заключения договора по основному продукту возникает необходимость приобретения продукта *a*. Однако выясняется, что условия продажи для *Y* некомфортны, а приобрести из альтернативных источников с разумными издержками (учитывая возможное снижение полезного эффекта основного продукта *A*, например, в результате ухудшения эксплуатационных характеристик) также не представляется возможным (как и реализовать основной продукт третьему лицу по разумной для *Y* цене). Вероятно, что в момент приобретения продукта *A* продавец *X* сознательно и целенаправленно скрывает возможности доступа к товару или услуге *a* или даже вообще

саму необходимость приобретения товара или услуги *a*. Иногда это можно выяснить только *ex post*, когда товар *A* уже сломался. Или, например, раньше его можно было заменить или починить в любом салоне, а теперь надо вызывать мастера на дом, и никто об этих изменениях (случившихся *ex post*) не предупреждал, а доступной альтернативы нет. Разумеется, вряд ли о такого рода изменениях потребитель будет проинформирован продавцом. Хотя бы потому, что в условиях контракта не будет такой обязанности.

Тогда *Y* обращается с жалобой в антимонопольный орган, который проводит проверку и возбуждает дело о злоупотреблении — о доминирующем положении *X* на рынке товара *a*. Помимо возможного штрафа в отношении *X* может быть выдано предписание, требующее установить заранее правила взаимодействия с контрагентами, которые подлежат согласованию с регулятором (в данном случае — антимонопольным органом). Более того, такая схема может предполагать разработку не просто регламентированных торговых практик [Радченко и др., 2013], а дискутируемых в рамках четвертого антимонопольного пакета в течение более трех лет правил недискриминационного доступа по причине заведомого доминирования компании *X* на рынке *a*.

В результате существенные характеристики трансакций определяются не столько в рамках переговоров между *X* и *Y* (с последующей возможной оценкой со стороны антимонопольного органа), сколько между *X* и регулятором. Заранее определенные правила взаимодействия *X* и *Y* могут потребовать уточнения, детализации, что приводит к усложнению утверждаемых антимонопольным органом документов. В итоге те пункты, которые должны быть объектом переговоров, становятся объектом предварительного регулирования. Так действует один из каналов механизма «ползучего регулирования». Результатом может стать определение продуктовых границ рынка заведомо более

узким, чем это могло бы быть — без учета услуг по обслуживанию и ремонту, а также стоимости запасных частей. Иными словами, продуктовые границы рынка могут стать эндогенными по режиму применения норм антимонопольного законодательства и связанным с ним правилам рассмотрения жалоб.

Вместе с тем в ситуации, когда индивидуальные риски для отдельного покупателя сравнительно невелики, а суммарные выигрыши продавца значительны, возможность эксплуатирующей договорной практики может быть обусловлена проблемой безбилетника на стороне множества покупателей. Вот почему не следует утверждать, что ответ на вопрос о пределах допустимости в применении норм антимонопольного законодательства очевиден.

В числе способов урегулирования данной проблемы можно указать разработку операциональных подходов к определению продуктовых границ рынка в сферах, где возникают связи между основным и производным продуктами (товарами), а также методов формирования достоверных обязательств потенциально сильной стороной рынка (например, посредством разработки корпоративных политик по выстраиванию отношений с контрагентами). Однако предметное обсуждение данного вопроса тесно связано с предпосылками, которые Уильямсон использовал для вычленения ключевых свойств процесса контрактации. Таким образом, дальнейшее изложение предполагает поиск вариантов ответа на три взаимосвязанных вопроса: 1) определение рынка в продуктовых границах в рамках отношения «основной-производный продукт»; 2) выявление особенностей процесса контрактации между продавцами и покупателями основных и производных продуктов; 3) способы обеспечения достоверных обязательств.

Прежде чем рассматривать указанные вопросы, необходимо обратить внимание на разнообразие, которое, с одной стороны, может служить основанием для оценки

масштаба и сложности антимонопольного принуждения на рынках, связанных по принципу «основной товар — производный товар», а с другой стороны, поставить вопрос о пределах возможностей для обобщений и применения выводов из анализа различных антимонопольных дел, связанных с указанным типом смежных рынков.

Объектное множество и классификация связей «основной продукт — производный продукт»

Большинство исследователей, изучающих вопросы защиты конкуренции на рынках основного и производного товаров, согласны с тем, что основным является продукт длительного пользования. В рамках своего жизненного цикла как предмет потребления — профессионального (промышленного) или для личных нужд — указанный продукт предполагает использование ряда дополняющих продуктов или услуг. В числе производных продуктов: послепродажное обслуживание и ремонт, расходные материалы, запасные части, услуги по улучшению функциональных свойств продукта и т. п. [Carlton, Waldman, 2009; Cabral, 2009; Borenstein et al., 2000; Shapiro, Teece, 1994].

Не обсуждая пока вопрос о том, когда основные и производные продукты должны рассматриваться в пределах одного рынка в продуктовых границах, а когда — в рамках разных, но связанных рынков, можно обозначить ряд классифицирующих признаков. Они помогают показать объектное поле исследуемой проблемы, с одной стороны, и обозначить возможные стыки с другими вариантами типологий связанных рынков, с другой. Последний аспект важен ввиду того, что в ряде случаев одни и те же антимонопольные дела, как известно, могут опираться на разные концепции связанных рынков.

1. *Функциональная дополняемость* производного продукта основному. Данный признак сам по себе не является специфиче-

ским, так как из практики и из экономической теории известны случаи взаимодополняемости по потреблению, в то время как о соотношении по принципу «основной продукт — производный продукт» оснований говорить нет. Например, это может быть пара обуви, очки и футляр для очков. В приведенных примерах отсутствуют другие важные характеристики, существенные для квалификации соотношения продуктов в терминах «основной — производный». И это связано с тем, что речь идет о *взаимодополняемости разного рода*.

Однако даже если квалифицирующий признак существует, нетрудно показать, что варианты соотношений между основными и производными продуктами разнообразны. Например, в некоторых случаях существует строгая взаимодополняемость, в других она может соседствовать с элементами заменяемости. Например, если без послепродажного обслуживания и ремонта, запасных частей основной продукт, например автомобиль, может быть использован какое-то время, то, например, без расходных материалов, как в случае с тест-полосками для глюкометров — приборов для измерения уровня сахара в крови, — использование невозможно (если только устройство не основано на другом принципе действия).

Более распространенный и известный вариант дополняемости — автомобиль и топливо к нему. Однако дополняемость и заменяемость в потреблении — не то же самое, что дополняемость и заменяемость в вопросах покупки. Например, использование определенного автомобиля с известными техническими характеристиками требует и определенного количества автомобильного топлива на 100 километров пути в заданном режиме эксплуатации (например, в городском цикле). Вместе с тем повышение цены топлива может вызвать не только эффекты, связанные с уменьшением спроса на автомобили, но и изменение его структуры — переключение на автомобили с более

экономичными двигателями. Однако в этом случае нет той специфической проблемы, которая обсуждалась ранее: автомобиль приобретается у одной компании, а топливо к нему — у другой. И даже если существуют ограничения конкуренции на указанных рынках, то не в связи с тем, что на последующем рынке продавец товара длительного пользования использует свою рыночную власть.

Как уже было отмечено, ремонт и обслуживание автомобиля могут быть представлены в определенной мере как заменители⁶. Действительно, если речь идет о поддержанном автомобиле, который требует более частой замены деталей (в том числе достаточно дорогих относительно остаточной стоимости автомобиля), то, например, удорожание запчастей и услуг по ремонту могут подтолкнуть к приобретению нового автомобиля. Таким образом, различные характеристики дополняемости могут оказать влияние на результаты проведения тестов, необходимых для установления продуктовых границ рынка.

2. *Специфичность производного продукта по основному*. Есть ситуации, когда производный продукт неспецифичен (малоспецифичен) — как в случае с автобензинами. Хотя не все автобензины пригодны для автомобиля конкретной марки, но автомобили множества марок могут быть заправлены бензином с одними и теми же характеристиками (правда, заменяемость вполне может быть односторонней — только для бензинов в сторону повышения октанового числа), чего не скажешь, например, о картриджах к копирующим устройствам. Вот почему автобензины можно не рассматривать в терминах рынков продуктов, являющихся производными, например, для рынка автомобилей в связи с применением норм антимонопольного законодательства в контексте дела «Кодак».

⁶ Этот вопрос важен для обсуждения проблемы дискриминации со стороны производителя основного и производного товаров.

Возникновение аналогичной ситуации возможно в сфере торговли недвижимостью. Покупатель может приобрести, например, квартиру, таунхаус или коттедж у одной компании, а обслуживание данного объекта осуществлять у другой, не связанной с продавцом недвижимости, компанией. Более того, при желании эта компания может быть заменена на другую. Однако, как уже было показано, возможны разнообразные ситуации с высокой степенью специфичности по основному продукту. Например, подъемники для легковых автомобилей с нестандартной колесной базой для станций обслуживания. Другой пример — съемные безопасные лезвия для бритья и держатели к ним.

3. *Стоимость основного продукта* как относительно стоимости производного продукта, так и относительно бюджета потребителей, множество которых может быть описано с помощью соответствующего закона распределения. Как правило, считается, что основной продукт существенно более дорогой, чем производный. По крайней мере, такова интуитивная оценка, которая довольно хорошо на практике может эксплуатироваться производителями основного товара. Действительно, при покупке автомобиля за 1–1,5 млн руб.⁷ плановое техническое обслуживание в пределах 15–20 тыс. руб. для многих потребителей не кажется чем-то существенным, особенно на стадии покупки. Такого типа соотношение действительно довольно широко распространено. Это и стоимость квартиры/коттеджа относительно стоимости услуг по обслуживанию, вмененных владельцу данной недвижимости (безусловно, с учетом его доходов).

Вместе с тем можно привести и другие примеры: глюкометры и тест-полоски к ним.

⁷ Безусловно, нюансы имеют значение. Если автомобиль куплен в кредит по причине недостаточности денежных средств, то чувствительность к такой стоимости обслуживания вполне может оказаться довольно высокой. В данном случае большое значение имеет бюджет потребителя.

В частности, тест-полоски к глюкометрам по стоимости с учетом рекомендуемой периодичности получения показания глюкометра могут быть вполне сопоставимыми со стоимостью самого глюкометра, а в терминах годового оборота основной продукт может обеспечивать всего лишь единицы процентов от общего объема стоимости проведенных тестов.

Кроме того, в мировой практике довольно широко распространены случаи, когда распространение глюкометров происходит бесплатно в рамках соответствующих программ поддержки больных диабетом или промоакций. Вместе с тем из этого не следует, что в рамках этих промоакций на таких же условиях распространяются расходные материалы, необходимые для эксплуатации глюкометров в течение сколько-нибудь длительного времени. Кстати, в рамках упомянутого дела итальянское антимонопольное ведомство для определения рынка в продуктовых границах использовало термин «диагностические тесты для диабетиков», а не глюкометры и тест-полоски к ним⁸. В числе аргументов, которые позволяют применить такое определение рынка, — возможности переключения между различными системами получения диагностических тестов ввиду незначительности стоимости основного продукта — глюкометра. Действительно, если, например, стоимость тест-полосок к глюкометрам составляет, например, 95% расходов на получение диагностических тестов, то само по себе приобретение глюкометра определенного производителя вряд ли создаст ощутимую зависимость пациента.

Похожая ситуация с цветным копировальным аппаратом и картриджем (особенно в случае интенсивного использования первого). Даже довольно сложные и производительные аппараты стоят сравнительно недорого относительно тех трат на расходные материалы, которые возникают при об-

⁸ Autorita Garante Della Concorrenza e Del Mercato (2003). Annual Report. P. 7.

ычной загрузке данных аппаратов в течение их срока службы.

Вместе с тем даже если стоимость расходных материалов многократно превышает стоимость основного продукта за период эксплуатации основного продукта, то это не обязательно связано с возникновением проблем ограничения конкуренции на рынке производного продукта в контексте рассматриваемых в данной работе связей. И это вполне может быть связано не только с относительно низкими издержками переключения на альтернативного производителя основного продукта. В частности, вряд ли вопрос о бумаге как виде расходного материала при эксплуатации копировальных аппаратов или принтеров вызовет вопросы в части применения антимонопольного законодательства на связанном рынке, даже если существуют определенные требования к качеству бумаги и даже если эту бумагу производит в том числе компания, производящая копировальные аппараты или принтеры. Вот если бы можно было представить ситуацию, когда для эксплуатации копировального оборудования необходимо использовать бумагу с такими свойствами, обеспечить которые может только сам производитель оборудования, тогда другое дело. Однако будет ли такой выбор производителя конкурентоспособным?

Представленный контекст определения связанных рынков, дополняющий исходное определение, предложенное выше, важен также для того, чтобы объяснить, почему в данном случае объектом исследования не является такая очевидная пара связанных рынков, как «первичные и вторичные». Речь идет о рынке первичного и вторичного жилья, рынках новых и подержанных автомобилей. Очевидно, что в этом случае связанные продукты (товары) имеют иные квалифицирующие признаки и должны рассматриваться отдельно. В первую очередь речь идет о том, что эти товары могут быть не только вполне сопоставимы по стоимости и срокам службы. Кроме того, например

квартиры на первичном и вторичном рынке, что, может быть, еще важнее для очерчивания границы предметной области, характеризуются скорее заменяемостью, чем взаимодополняемостью в потреблении. Именно это обстоятельство *не дает* оснований использовать для целей исследования термины «первичный и вторичный продукты», «первичный и вторичный рынки» для обсуждения здесь вопросов.

Как было подчеркнуто ранее, соотношение между продуктами по принципу «основной — производный» исследователям было известно и ранее. Однако в фокус внимания оно попало именно в связи с антимонопольным разбирательством против компании «Кодак». Именно это дело позволило поставить ряд теоретических и прикладных вопросов, связанных не только с масштабами распространения такого рода связей между продуктами и соответственно указанного типа связанных рынков. Это и вопросы о пределах действенного, эффективного применения инструментов антимонопольного сдерживания в целом. В том числе речь идет о поиске наилучшего из возможных вариантов баланса ошибок I и II рода в правоприменении.

В связи с делом «Кодак» следует обратить внимание на множество ситуаций, которые могут характеризовать связи между основным продуктом A и множеством производных продуктов $a_1, a_2, \dots, a_N$. Далее мы будем рассматриваться варианты соотношения с одним из видов производных продуктов — a_i ⁹.

Первый базовый вариант соотношения предполагает, что оно не характеризуется наличием двух отдельных рынков. В этом случае есть возможность оценивать степень дополняемости или заменяемости в потреблении, но не в связи с принятием решения о покупке. Второй базовый вариант, соот-

⁹ Другая возможность, которая была реализована Верховным судом США в деле «Кодак», — агрегирование производных товаров в рамках одного рынка в продуктовых границах.

Таблица 1. Варианты соотношения «основной продукт — производный продукт»

Table 1. Variants of relationship «main product — derivative product»

			Производный продукт a_i			
			Один рынок		Два рынка	
			Конкуренция	Монополия	Конкуренция	Монополия
Основной продукт А	Один рынок	Конкуренция	C_K	—	—	—
		Монополия	—	C_M	—	—
	Два рынка	Конкуренция	—	—	C_{KK}	C_{KM}
		Монополия	—	—	C_{MK}	C_{MM}

ветственно, допускает существование двух рынков в продуктовых границах. Причем указанные рынки могут существовать как в режиме конкуренции, так и в режиме монополии. Сначала мы рассмотрим варианты соотношения двух продуктов в простейшем виде, акцентируя внимание на экономическом содержании оценки положения субъектов на рынке, а также природе их отношений. Вот почему в табл. 1 используется термин «монополия», а не «доминирующее положение на рынке и злоупотребление им», как это принято в российском и европейском антимонопольном законодательстве.

Итак, применение указанных условий позволяет рассмотреть шесть возможных случаев.

C_K . Рынок основного продукта, объединенного с производным продуктом, характеризуется условиями конкуренции. Если границы рынка определены правильно, то в части режима антимонопольного принуждения этот рынок ничем не отличается от рынков товаров, которые не характеризуются такого рода связями. Даже если компания — производитель основного продукта обеспечивает к нему уникальные запасные части или расходные материалы, которые другие компании поставить не могут без значительного ухудшения потребительских характеристик основного продукта (комплекта «основной продукт — производные продукты»), это не дает оснований считать, что данная компания является монополистом в сфере производства производных продуктов. Ключевое звено в формировании доказатель-

ной базы — обоснование, почему основной и производный продукты должны рассматриваться в рамках одного рынка в продуктовых границах.

C_M . Рынок основного продукта, объединенного с производным продуктом, характеризуется условиями монополии. Эта ситуация также известна в связи с предположением Коуза [Ausubel, Deneckere, 1989; Bulow, 1982], которое, как и другие его концепции, вызвало оживленные дискуссии среди экономистов. Рассматривая проблемы монополии на рынках товаров длительного пользования, Рональд Коуз обратил внимание, что ситуация не так очевидна, как может показаться на первый взгляд, в аспекте последствий для конкуренции, а также участников рынка. Действительно, если период жизни монополиста, производимого им продукта, а также потребителей неограничен, то монополист конкурирует сам с собой во времени. Иными словами, несмотря на то что на рынке действует один продавец, вполне возможна межвременная конкуренция. Однако она возникает при соблюдении определенных условий. Во-первых, потребители с более высокими оценками товара откладывают свои покупки на более позднее время в ожидании снижения цены продавцом. Это связано с дисконтирующим воздействием течения времени на ценность будущих издержек, доходов, полезности для продавца. В результате цена, устанавливаемая монополистом, стремится к уровню предельных издержек. Таким образом, монополист конкурирует сам с собой во времени,

а основой такого рода конкуренции является межвременной выбор потребителей.

Тем не менее у продавца есть возможность восстановить свою власть — обещание монополиста компенсировать разницу в цене тем, кто приобрел товар раньше [Motta, 2004]. Ключевой вопрос — является ли это обещание достоверным, необходимым условием отклонения равновесной цены от предельных издержек. Но в оригинальном изложении предположение Коуза не включает такой важный аспект, как наличие набора производных продуктов, организация взаимодействия по поводу которых может сделать ситуацию более сложной и многогранной¹⁰. Ведь при одной и той же цене за основной продукт монополист может изменять цену производных (совершенствование основного продукта, его обслуживания, запасные части). Таким образом, разница в ценах на основной продукт может компенсироваться соответствующими различиями в ценах на производные продукты. Однако в данном случае предполагается, что, с одной стороны, монополист может обеспечить достоверность обязательств, а с другой — потребители обладают достаточной степенью информированности относительно условий продажи производных продуктов.

Указанный аспект будет рассмотрен специально во взаимосвязи с возможностями широкого и узкого определений рынка в продуктовых границах.

С_{КК}. Рынки основного и производного товаров конкурентны. Фактически это означает, что если отвлечься от возможности межвременной конкуренции, на рынках действует N продавцов основного товара ($A_1, \dots, A_N$), каждый (A_j) из которых (или как минимум двое и более из которых) произво-

дят и продают не только основные товары, являющиеся для потребителей близкими заменителями, но и производные товары $a'_{j1}, a'_{j2}, \dots, a'_{jL}$, которые также конкурируют друг с другом ввиду высокой степени стандартизации оборудования, услуг, расходных материалов и пр.¹¹ В качестве другого, возможно, менее вероятного примера, можно привести ситуацию, когда заменяемость обеспечивается не совместимостью основных товаров, например по запасным частям или расходным материалам, а по незначительной стоимости основного товара (включая возможные издержки утилизации и обучения правилам эксплуатации), что, в свою очередь, сохраняет издержки переключения на низком уровне

Более подробно этот комплекс вопросов будет рассмотрен в следующем параграфе. Здесь следует лишь отметить, что практика применения норм антимонопольного законодательства указывает на слишком высокую степень сложности вопросов, чтобы их можно было решать безотносительно детального изучения информации применительно к конкретным обстоятельствам антимонопольных дел. Например, в европейской практике известен случай, когда, несмотря на требование одной компании (Info-Lab), занимающейся заполнением порошком картриджей для принтеров, были подтверждены права производителя оборудования (Ricoh) на самостоятельное принятие решения об отказе предоставить такую возможность Info-Lab в отношении картриджей для принтеров собственного производства. Причем, в отличие от дела «Кодак», гипотеза о том, что конкуренция на рынке основного товара обеспечивает отсутствие доминирования на рынке производного товара (который был определен не как пустые, а как заполненные

¹⁰ Следует отметить, что в связи с обсуждением предположения Коуза можно обнаружить переплетение множества концепций, в числе которых рассматриваемая в данной работе проблематика основного и производного товаров, сетевые эффекты. См. в: [Laussel et al., 2014a; Laussel et al., 2014b].

¹¹ Не вдаваясь в подробности, отметим, что данная ситуация выглядит привлекательной, но только на первый взгляд. В частности потому, что наличие одного стандарта во всем и принудительная стандартизация могут приводить к негативным последствиям именно в динамическом аспекте.

картриджи), в решении Еврокомиссии была ключевой [European Commission, 1999].

Как было указано, в определенном смысле даже рынок автомобилей и бензина можно рассматривать в терминах основного и производного товаров, но, естественно, с учетом предложенных выше оговорок. Возможность покупать бензин на заправках компаний, которые никак не связаны с производителями автомобилей, причем еще и конкурирующих друг с другом, дает основание для помещения этого типа ситуаций в рамки данной категории с точностью до отсутствия других источников ограничения конкуренции. Дальнейшее изложение покажет, что и в этом случае возможно (и даже необходимо) уточнение.

С_{км}. Рынок основного продукта конкурентен, а рынок производного — монополизирован. Именно эта ситуация и рассматривалась как базовая в деле «Кодак», и она является ключевой и в обсуждении вопросов применения антимонопольного законодательства в связи с выстраиванием на соответствующих рынках договорных отношений между продавцами и покупателями. Основная идея, которая позволяет характеризовать возникновение такого рода ситуаций, тесно связана с проблемой фундаментальной трансформации, оппортунизмом, специфическими активами и возникновением издержек переключения — теми концепциями, которые являются ключевыми в теории транзакционных издержек. Примечательно, что упомянутое ранее решение Еврокомиссии основывалось на более раннем деле по иску немецкой компании Pelikan против японской Куосера, в котором неприятие претензий со стороны немецкой компании было связано с указанием на допустимость использования японским производителем своего доминирующего положения [European Commission, 1995]. Теоретическое осмысление указанной ситуации будет представлено в одном из следующих разделов.

С_{мк}. Рынок основного продукта монополизирован, а производного — конкурен-

тен. На первый взгляд такого рода ситуация может быть частично объяснена тем, что монополист не слишком заботится о том, кто и каким образом обслуживает производимый им товар, рассчитывая главным образом на прибыль, которую он получает от продажи новых единиц товаров длительного пользования. Однако при ближайшем рассмотрении можно обнаружить, что вопрос более сложный. К данной категории ситуаций можно отнести, например, рынок операционных систем (монополизированный, в лучшем случае высококонцентрированный, — рынок основного товара монополизирован благодаря положительно-сетевому эффекту потребления) и рынок производных продуктов — различного рода приложений, на котором существует более интенсивная конкуренция. Во многом данная ситуация похожа на ту, которая стала основанием для возбуждения дела против компании Майкрософт как в США, так и в Европе¹². Вместе с тем приведенный пример не в полной мере отвечает набору свойств отношений между основным и производным товарами. Это связано как с ценой продуктов, так и с условиями их эксплуатации. Срок «годности» приложений может быть не меньше, чем срок возможной эксплуатации самой операционной системы. В данном случае важной особенностью являются регулярно появляющиеся обновления.

С_{мм}. Рынки основного и производного товаров монополизированы. В отличие от предыдущей ситуации, где монополист не реализует стратегии вертикальной интеграции с охватом смежных рынков производных товаров (либо этот вариант не вписывается в принятую бизнес-модель, либо это обусловлено существующими правилами регулирования, устанавливающими порядок доступа к ключевым мощностям), в рассма-

¹² Альтернативные варианты объяснения см в: [Авдашева., Шаститко, 2013; Голованова, 2013а; Голованова, 2013б].

триваемом классе ситуаций вертикальная интеграция может иметь значение в том числе по причине, тесно связанной с вопросами стратегического взаимодействия, — компании, закрепившейся на рынке, и потенциальных конкурентов: независимые поставщики услуг или производители товаров могут не только составить конкуренцию в будущем (что, в общем-то, не так плохо для потребителя), но не в состоянии обеспечить необходимый уровень качества производных товаров, а это обстоятельство может оказать негативное влияние на функционирование рынка в целом.

Исторически ситуация S_{MM} , правда, вне связи с проблемами качества, нашла отражение в более ранних работах, посвященных исследованию связей между рынками основного и производного товаров [Oi, 1971; Schmalensee, 1981]. Причем в этих работах основное внимание уделялось возможности применения несовершенной ценовой дискриминации для извлечения прибыли на основе имеющихся у продавцов оценок структуры потребителей в отношении их готовности платить соответственно за основной и производный продукты (соответственно фиксированная и переменная величины — в терминах статьи Шмалензи).

Теоретически также возможна ситуация, когда на двух связанных рынках действуют самостоятельно два монополиста. В этом случае все равно возникает вопрос, на каких условиях продавец на рынке производного товара получает доступ к информации, необходимой для обеспечения полной совместимости с основным товаром. Широкому распространению этого варианта в бизнес-практике препятствуют вертикальные внешние эффекты, включая проблему двойной надбавки [Авдашева, 2000; Розанова и др., 1998; Шаститко, 2010], а также угрозы оппортунизма каждой из сторон.

Учет содержания и особенно практики применения норм антимонопольного законодательства значительно обогащают представленную выше классификацию ситуа-

ций. И в первую очередь это связано с нормами о коллективном доминировании.

Напомним, что коллективное доминирование — концепция, которая отражает некоторые свойства олигополистического рынка, в российском законодательстве представлено нормами ч. 3 ст. 5 Закона «О защите конкуренции». Вопрос о конструкции нормы коллективного доминирования, соотношении с экономическими концепциями, а также варианты применения указанной нормы подробно рассмотрены в других работах [Шаститко, 2014].

Возможность признания отдельной компании, индивидуально злоупотребляющей доминирующим положением в составе коллективно доминирующих хозяйствующих субъектов, дает основание для представления классификации ситуаций о соотношении между двумя типами продуктов с учетом особенностей правовых конструкций и практики их применения в следующем виде (табл. 2).

Следует подчеркнуть, что в таблице для обозначения условий конкуренции используется характеристика рынка, указывающая на низкую концентрацию. Это связано с тем, что основным признаком коллективного доминирования считается ситуация, когда не более чем три компании занимают не менее 50% рынка или когда, согласно нормам российского законодательства, не более чем пять компаний занимают не менее чем 70% рынка. Причем рыночная доля компании, которая включается в состав коллективно доминирующей, не может быть меньше 8%.

Подчеркнем, что наряду с показателями концентрации для установления факта коллективного доминирования требуется соблюдение еще нескольких условий, в числе которых наличие барьеров входа, незначительные абсолютные и относительные изменения рыночных долей участников рынка, а также низкая эластичность спроса по цене. Вместе с тем, как известно, сам факт доминирования не является нарушением антимонопольного законодательства и вполне может быть совместим с конкурен-

Таблица 2. Варианты соотношения «основной продукт — производный продукт» через призму российского антимонопольного законодательства

Table 2. Variants of relationship «main product — derivative products» through the lens of Russian anti-monopoly legislation

			Производный продукт a_i					
			Один рынок			Два рынка		
			Низкая концентрация (конкуренция)	Коллективное доминирование	Индивидуальное доминирование	Низкая концентрация (конкуренция)	Коллективное доминирование	Индивидуальное доминирование
Основной продукт А	Один рынок	Низкая концентрация (конкуренция)	C_1	—	—	—	—	—
		Коллективное доминирование	—	C_2	—	—	—	—
		Индивидуальное доминирование	—	—	C_3	—	—	—
	Два рынка	Низкая концентрация (конкуренция)	—	—	—	C_4	C_5	C_6
		Коллективное доминирование	—	—	—	C_7	C_8	C_9
		Индивидуальное доминирование	—	—	—	C_{10}	C_{11}	C_{12}

тным поведением компаний-олигополистов. Например, когда две симметричные компании, производящие недифференцированный продукт, взаимодействуют по Бертрону, в условиях равновесия цена будет на уровне средних издержек, а рыночные доли — по 50%. Конечно, этот пример можно «развернуть» иначе: продукт дифференцирован (что более вероятно для товара длительного пользования), и цена отклоняется от средних издержек, или рыночная доля необязательно стабильна, а колеблется в широких пределах, но вокруг указанного равновесного значения цены.

Данный вопрос специально не рассматривался в комментариях к табл. 1, поскольку тогда основная задача состояла в том, чтобы показать соотношение между различными комбинациями ситуаций в рамках отношений «основной продукт — производный продукт» безотносительно особенностей формулировок норм антимонопольного законодательства. Вместе с тем именно

указание правовых норм может оказаться перспективным в части систематической разработки вопроса о применении антимонопольного законодательства на рынках товаров длительного пользования и сопутствующих им товаров и услуг с использованием средств индивидуализации, а также производящихся с использованием результатов интеллектуальной деятельности, защищенных патентами или иным образом.

Итак, представленные варианты соотношения позволяют поставить дополнительные вопросы. В их числе — риски ограничений конкуренции на рынках производных товаров в результате сделок экономической концентрации; ограничение конкуренции в результате соглашений между продавцами на рынках основного и производного товаров. В нашу задачу не входит обсуждение особенностей правовой квалификации индивидуального поведения крупной компании в ЕС и США, хотя и такая постановка вопроса возможна.

В первую очередь нас интересует появление шести новых случаев в связи с применением в России нормы о коллективном доминировании. Причем не столько в рамках контроля сделок экономической концентрации, сколько в связи с индивидуальным поведением компаний на рынке. Обозначим их отдельно с оговоркой: к некоторым типам ситуаций подобраны примеры, которые не являются результатами исследования, а лишь гипотезами, требующими проверки.

Далее представлены предложения о программе прикладных исследований рынков связанных продуктов с учетом особенностей применяемых норм антимонопольного законодательства.

C₂. Коллективное доминирование на рынке основного и производного продукта в одних продуктовых границах.

В этой ситуации на рынке продают товар несколько хозяйствующих субъектов, причем так, что соблюдается набор признаков, которые перечислены в ч. 3 ст. 5 Закона «О защите конкуренции». Один из возможных примеров, правда, в существенно более широких географических границах, — рынок дальнемагистральных пассажирских самолетов, на котором, по сути, только два глобальных игрока — Эрбас (Airbus) и Боинг (Boeing). И, как будет далее показано, есть основания считать, что на такого типа рынках объектом продажи является не авиалайнер (вне зависимости от того, какой пучок прав передается, т. е. даже если это лизинг), а комплект «самолет + обслуживание».

C₅. Коллективное доминирование на рынке производного товара и конкуренция на рынке основного. Такая ситуация возможна в случае, если рынок основного товара менее концентрирован, чем рынок (рынки) производного, а также в случае, когда, например, на рынке основного товара относительные рыночные доли более подвижны, чем на рынках производных товаров.

C₇. Коллективное доминирование на рынке основного товара и конкуренция на рынке

производного. В мире всего несколько производителей оборудования по упаковке жидких пищевых продуктов, причем некоторые из них сами производят оборудование и упаковку (т. е. обеспечивают полное оснащение упаковочных систем), а другие — только упаковку, а оборудование производится по заказу другими компаниями, которые, в свою очередь, не занимаются производством упаковки. Подчеркнем еще раз, что этот пример приведен как предположение, которое подлежит более детальной проверке на предмет соответствия гипотезе о коллективном доминировании на рынке оборудования по упаковке и конкуренции на рынке материалов для упаковки, также как и предположение о том, что существует рынок в продуктовых границах упаковочных систем.

C₈. Коллективное доминирование на рынках основного и производного товаров. Эта ситуация означает, что, несмотря на то, что основной товар реализуется небольшим количеством продавцов, тем не менее, несмотря на существование отдельного рынка обслуживания в продуктовых границах, сохраняется возможность получения услуг у нескольких независимых друг от друга поставщиков. Такая ситуация возможна, например, в случае (но не исключительно), когда услуги по обслуживанию взаимозаменяемы, но поставляются производителями основных товаров.

C₉. Коллективное доминирование на рынке основного товара и индивидуальное доминирование на рынке производного. Отличие данной ситуации от ситуации C₈ состоит в том, что продажи основных товаров небольшим количеством продавцов на рынке основного товара соседствуют с возможностями получения услуг по обслуживанию лишь у продавца, который своими действиями определяет общие условия обращения на рынке производного товара. Такое возможно, например, тогда, когда на рынке основного продукта действуют компании, три из которых занимают более 50%, тогда как выполняются другие условия суще-

ствования коллективного доминирования. А на рынке производного товара каждый из них занимает индивидуально более 50%.

C₁₁. Коллективное доминирование на рынке производного товара и индивидуальное доминирование на рынке основного. В отличие от ситуаций *C₈* и *C₉* интуитивные оценки по рассматриваемой ситуации подводят к гипотезе, что такой вариант вряд ли возможен. Вместе с тем ответ на поставленный вопрос зависит от исследования конкретных обстоятельств места и времени, а также полученных в результате правовых квалификаций. Например, возможна ситуация, когда в течение исследуемого периода компания А занимает на рынке основного товара Х 55%, компания В — 20%, а остальные в сумме — 25%, и компания А признана индивидуально доминирующей, тогда как на рынке производного товара У компания А занимает 40%, а компания В — 30%, тогда как остальные — 30%. И на этом рынке компании А и В признаны коллективно доминирующими.

Выводы

Вопросы применения инструментов антимонопольной политики в свете отношений между продуктами по принципу «основной и производный» возникают там и тогда, где и когда основной продукт является предметом длительного пользования, а производный продукт, не являясь таковым, служит необходимым дополнением к основному в потреблении. Разновидностями производных продуктов выступают: запасные части, расходные материалы, послепродажное обслуживание, ремонт, усовершенствование (обновления) основного продукта. Таким образом, обязательным предварительным условием исследования вопросов ограничения конкуренции на рынке производного товара в свете применения норм антимонопольного законодательства является установление соответствия специфическим свойствам связанных рынков по критерию «основной продукт — производный продукт».

Варианты соотношения между основным и производным продуктами настолько разнообразны, что их нельзя сводить:

а) к ситуации отдельно существующих рынков и, соответственно, формальному копированию подходов, примененных в деле «Кодак»;

б) монополизации исключительно рынка производного товара;

в) монополизации исключительно рынка основного товара;

г) возможностям применения главным образом «негостеприимной традиции» в объяснении действий продавца основного продукта, монополизировавшего рынок производного, без проверки предположения о том, что подозрительные коммерческие практики могут быть связаны с урегулированием проблем контрактных рисков и, соответственно, решением вопросов снижения транзакционных издержек и/или недопущения размывания квазиаренды от использования специфических активов.

Наличие производного продукта само по себе не является достаточным основанием для вычленения рынка производного товара в продуктовых границах и тем более применения мер антимонопольного принуждения к продавцу, являющемуся одновременно производителем основного продукта, несмотря на то, что формулировки российского законодательства дают повод так думать.

Фундаментальная трансформация и связанные с ней издержки переключения создают проблему вымогательства *ex post* со стороны продавца на рынке производного товара в ситуации, когда продажа производных товаров контролируется производителем основного, а также проблему недоверия обязательств *ex ante*, в том числе связанных не только со стратегическим оппортунизмом продавца, но и объективно обусловленных неполнотой контрактов между производителем основного товара и его потребителем. Восполнение *ex post* неполноты такого рода контракта методами антимонопольного принуждения относится к об-

ласти высокого риска допущения ошибок I рода и потому должно быть ограничено как минимум презумпцией нецелесообразности замещения антимонопольным регулированием проектирования договорных отношений, включая механизмы адаптации их участников к изменяющимся обстоятельствам.

Список литературы

1. Авдашева С. Б. Хозяйственные связи в российской промышленности. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2000.
2. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Международный антитраст: между конкуренцией и протекционизмом латиница // В кн.: Мировая экономика в начале XXI века. Учебное пособие / под общ. ред. Л. М. Григорьев. М.: Директмедиа Паблишинг, 2013. Гл. 2. С. 47–73.
3. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Нобелевская премия по экономике — 2014: Жан Тироль // Вопросы экономики. 2015. № 1. С. 5–21.
4. Арментано Д. Антитраст против конкуренции. М.: ИРИ-СЭН, 2005.
5. Голованова С. В. Доктрина ключевых мощностей в российской антимонопольной политике: основания и риски применения // Экономическая политика. 2013а. № 3. С. 126–143.
6. Голованова С. В. Проблемы ограничения конкуренции на рынках, смежных с рынками ключевых мощностей // Журнал Новой экономической ассоциации. 2013б. № 4 (20). С. 110–132.
7. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации. Федеральная антимонопольная служба России, 2014.
8. Крючкова П. В., Авдашева С. Б. Государственный и частный инфорсмент законодательства при риске ошибок I рода: выбор для России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012. № 3 (15). С. 114–140.
9. Павлова Н. С. (ред). Экономический анализ в применении норм антимонопольного законодательства: эмпирические оценки и пути развития. М.: МАКС-Пресс, 2014.
10. Радченко Т. А., Авдашева С. Б., Курдин А. А., Шаститко А. Е. Практика и возможные последствия антимонопольной регламентации торговой политики частной компании. М.: МАКС Пресс, 2013.
11. Розанова Н. М., Авдашева С. Б., Поповская Е. В. Вертикальные ограничения в российской экономике. М.: ТЕИС, 1998.
12. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996.
13. Шаститко А. Е. Конкуренция и антимонопольная политика в неонавстрийской теории // Экономическая школа. Альманах. Т. 6. Конкуренция и конкурентная политика / отв. ред. С. Б. Авдашева. М.: Вершина, 2008.
14. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория. 4-е изд. М.: Теис, 2010.
15. Шаститко А. Е. Коллективное доминирование на рынке: экономика и право. М.: МАКС-Пресс, 2011.
16. Шаститко А. Е. Конкуренция на рынках производных товаров: предметное поле и выводы для политики // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012а. № 4. С. 104–126.
17. Шаститко А. Е. Быть или не быть антитрасту в России? // Экономическая политика. 2012б. № 3. С. 50–69.
18. Шаститко А. Е. Экономические эффекты ошибок I и II рода в трансакциях с участием третьей стороны гаранта. М.: Дело, 2013.
19. Applebaum H. M., Barnett T. O. Antitrust Law: Ninth Circuit Upholds Kodak's Liability for Monopolizing the «Aftermarket» for Servicing of its Equipment but Vacates Some Damages and Modifies Injunction // National Law Journal. 1997. Vol. 29. No. 9.
20. Ausubel L. M., Deneckere R. J. Reputation in bargaining and Durable goods monopoly // Econometrica. 1989. Vol. 57. P. 511–531.
21. Autorita Garante Della Concorrenza e Del Mercato. Annual Report, 2003.
22. Borenstein S., Mackie-Mason J. K., Netz J. S. Exercising Market Power in Proprietary Aftermarkets // Journal of Economics & Management Strategy. Vol. 9. No. 2. Summer 2000. P. 157–188.
23. Boudreaux D., DiLorenzo T. The Protectionist Roots of Antitrust // The Review of Austrian Economics. 1993. Vol. 6, no 2. P. 81–96.
24. Bulow J. I. Durable-goods monopolists // Journal of Political Economy. 1982. Vol. 90. P. 314–332.
25. Cabral L. Aftermarket Power and Basic Market Competition // IESE Business School and CEPR, September 2009.
26. Carlton D. W., Waldman M. Competition, Monopoly, and Aftermarkets // The Journal of Law, Economics, & Organization. 2009. Vol. 26. No. 1. P. 54–91.
27. Chen Z., Ross T. W. Refusal to deal and orders to supply in competitive markets // International Journal of Industrial Organization. 1999. Vol. 17. P. 399–417.
28. Coase R. Durability and Monopoly // Journal of Law and Economics. 1972. No. 15, P. 143–149.
29. DiLorenzo T. The Origins of Antitrust Rhetoric vs Reality // Regulation. 1990. Vol. 13. No 3.
30. Elzinga K. G., Mills D. E. Independent Service Organizations and Economic Efficiency // Economic Inquiry. 2001. Vol. 39. No. 4. October. P. 549–560.
31. Emch E. Price Discrimination via Proprietary Aftermarkets // Contribution to Economic Analysis and Policy. 2003. Vol. 2. No. 1. Article 4. URL: <http://www.bepress.com/bejeap/contributions/vol2/iss1/art4>
32. European Commission, XXVth Report on Competition Policy, 1995.
33. European Commission, XXIXth Report on Competition Policy, 1999.
34. Gul F., Sonnenschein H., Wilson R. Foundations of dynamic monopoly and the Coase conjecture // Journal of Economic Theory. 1986. Vol. 39. P. 155–190.
35. Hawker N. W. Automotive aftermarkets: A case study in systems competition // THE Antitrust Bulletin. 2011. Vol. 56. No. 1. Spring. P. 57–81.
36. Hodaka M., Waldman M. Competition, Monopoly Maintenance, and Consumer Switching Costs // Munich Personal RePEc Archive. November. 2006. URL: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1426/>
37. Jacobs M. S. Market Power Through Imperfect Information: the Staggering Implications of Eastman Kodak Co. v. Image Technical Services and a Modest Proposal for Limiting Them, 52 Maryland Law Review 336. 1993. URL: <http://digitalcommons.law.umaryland.edu/mlr/vol52/iss2/5>
38. Joskow P. L. Transaction Cost Economics, Antitrust Rules and Remedies // Journal of Law, Economics and Organization. 2002. Vol. 18. No. 1. P. 95–116.

39. Laussel D., Long N. V., Resende J. Dynamic price competition in aftermarkets with network effects // *Journal of Mathematical Economics*. 2014a. Vol. 50. Issue C. P. 106–118.
40. Laussel D., Long N. V., Resende J. Network Effects, Aftermarkets and the Coase Conjecture: A Dynamic Markovian Approach // *CIREQ*. 2014b. No. 6.
41. Motta M. *Competition Policy. Theory and practice*. N. Y., Cambridge University Press, 2004.
42. Oi W. Y. A Disneyland Dilemma: Two-Part Tariffs for Mickey Mouse Monopoly // *Quarterly Journal of Economics*. 1971. Vol. 85. P. 77–96.
43. Shapiro C. Aftermarkets and consumer welfare: making sense of Kodak // *Antitrust Law Journal*. 1995. Vol. 63. P. 483–511.
44. Shapiro C., Teece D. J. System Competition and Aftermarkets: An Economic Analysis of Kodak // *Antitrust Bulletin*. Spring. 1994. P. 135–162.
45. Schmalensee R. Monopolistic Two-Part Pricing Arrangements // *Bell Journal of Economics*. 1981. No. 8. P. 445–467.
46. Voortman J. Curbing Aftermarket Monopolization // *Journal of Legislation*. 1993. Vol. 19. No. 3. Summer. P. 155–198.

References

1. Avdasheva S. *Khozyaystvennye svyazy v rossiyskoy promyshlennosti* [Economic relation in the Russian industry]. Moscow, Izdatelsky dom GU-VSE Publ., 2000.
2. Avdasheva S., Shastitko A. *Mezhdunarodny antitrust: mezhdru concurentsiei i protekstyonizmom* [International antitrust: between competition and protectionism]. In: *Mirovaya ekonomika v nachale XXI veka* [The World economy at the beginning of the XXI century]. Textbook. Ed. by L. Grigoriev. Moscow, Direct Media Publishing, 2013, ch. 2, pp. 47–73.
3. Avdasheva S., Shastitko A. *Nobel Memorial Prize in Economics-2014: Jean Tirole. Vorposy Ekonomiki* — Economic Issues, 2015, no 1, pp. 5–21 (in Russian).
4. Armentano D. *Antitrust and Monopoly. Anatomy of a Policy Failure*. The Independent Institute. Oakland, California. 1990. Russ ed. *Antitrust protiv concurentsii*. Moscow: IRISAN Publ., 2005.
5. Golovanova S. The Doctrine of Key Facilities in the Russian Anti-Monopoly Policy: Basic Factors and Risks of Using. *Ekonomicheskaya politika* — Economic Policy, 2013a, no 3, pp. 126–143 (in Russian).
6. Golovanova S. *Competition Restriction Problem in the Markets Linked to the Markets of Essential Facilities*. *Zhurnal Novoy Ekonomicheskoy Assostyasii* — Journal of the New Economic Association, 2013b, no 4 (20), pp. 110–132.
7. Doklad o sostoyanii concurentsii v Rossiyskoy Federatsii. *Federalnaya Antimonopolnaya Sluzhba*, 2014
8. Kryuchkova P., Avdasheva S. *Public and Private Enforcement of Law under the High Risk of Type I Errors: the Russian Case*. *Zhurnal Novoy Ekonomicheskoy Assostyasii* — Journal of the New Economic Association, 2012, no 3 (15), pp. 114–140.
9. Pavlova N. (red) *Ekonomichesky analys v primenenii norm antimonopolnogo zakonodatelstva: empiricheskiye otsenki i puti razvitiya*. [Economic analysis under antitrust enforcement: empirical estimates and ways of development]. Moscow, MAKS Press, 2014.
10. Radchenko T., Avdasheva S., Kurdin A., Shastitko A. *Practica i vozmozhniye posledstviya antimonopolnoy reglamentatsii trgovoy politiki chastnoy kompanii* [Practice and probable consequences of antimonopoly reglamentation of trade policy of private company]. Moscow, MAKS Press, 2013.
11. Rozanova N., Avdasheva S., Popovskaya Y. *Vertikalniye ogranicheniya v rossiyskoy ekonomike* [Vertical Restraints in Russian Economy]. Moscow, TEIS Publ., 1998.
12. Williamson O. *Economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational contracting*. New York. The Free Press [Russ ed. Williamson O. *Ekonomicheskkiye instituti kapitalizma: firmy, rynky, «otnoshencheskaya contractatsiya»*]. Saint-Petersburg, Lenizdat Publ., 1996.
13. Shastitko A. *Concurentsia i antimonopolnaya politika v neoavstriyskoy teorii*. [Competition and antimonopoly policy in Neo-Austrian theory]. *Ekonomicheskaya shkola. Almanakh*. Vol. 6. *Concurentsia i concurentrnaya politika*. Ed. by S. Avdasheva. Moscow, Vershina Publ., 2008.
14. Shastitko A. *Novaya institutsionalnaya ekonomicheskaya teoriya* [The New Institutional Economics]. Moscow, TEIS Publ., 2010. Fourth edition.
15. Shastitko A. *Kollektivnoye dominirovaniye na rynke: ekonomika i pravo*. [Law and Economics of Collective dominance on the market]. Moscow, MAKS-Press Publ., 2011.
16. Shastitko A. Competition on Aftermarkets: the Subject Matter and Policy Applications. *Zhurnal Novoy Ekonomicheskoy Assostyasii* — Journal of the New Economic Association, 2012a, no 4, pp. 104–126.
17. Shastitko A. Antitrust in Russia: to Be or not to Be? *Ekonomicheskaya politika*, 2012b, no 3, pp. 50–69.
18. Shastitko A. *Ekonomicheskkiye effecty oshibok I i II roda v transaktsiyakh s uchastiyem tretyey storoni garanta* [Economic effects of types I and II errors in transactions with third party enforcer]. Moscow, Delo Publ., 2013.
19. Applebaum H. M., Barnett T. O. Antitrust Law: Ninth Circuit Upholds Kodak's Liability for Monopolizing the «Aftermarket» for Servicing of its Equipment but Vacates Some Damages and Modifies Injunction. *National Law Journal*, 1997, vol. 29, no. 9.
20. Ausubel L. M., Deneckere R. J. Reputation in bargaining and Durable goods monopoly. *Econometrica*, 1989, vol. 57, pp. 511–531.
21. Autorita Garante Della Concorrenza e Del Mercato. Annual Report, 2003.
22. Borenstein S., Mackie-Mason J. K., Netz J. S. Exercising Market Power in Proprietary Aftermarkets. *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 9, no. 2, summer 2000, pp. 157–188.
23. Boudreaux D., DiLorenzo T. The Protectionist Roots of Antitrust. *The Review of Austrian Economics*, 1993, vol. 6, no. 2, pp. 81–96.
24. Bulow J. I. Durable-goods monopolists. *Journal of Political Economy*, 1982, vol. 90, pp. 314–332.
25. Cabral L. *Aftermarket Power and Basic Market Competition*. IESE Business School and CEPR, September 2009.
26. Carlton D. W., Waldman M. Competition, Monopoly, and Aftermarkets. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 2009, vol. 26, no. 1, pp. 54–91.
27. Chen Z., Ross T. W. Refusal to deal and orders to supply in competitive markets. *International Journal of Industrial Organization*, 1999, vol. 17, pp. 399–417.
28. Coase R. Durability and Monopoly. *Journal of Law and Economics*, 1972, no. 15, pp. 143–149.
29. DiLorenzo T. *The Origins of Antitrust Rhetoric vs Reality*. *Regulation*, 1990, vol. 13, no 3.

30. Elzinga K. G., Mills D. E. Independent Service Organizations and Economic Efficiency. *Economic Inquiry*, 2001, vol. 39, no. 4, October, pp. 549–560.
31. Ernich E. Price Discrimination via Proprietary Aftermarkets. *Contribution to Economic Analysis and Policy*, vol. 2, 2003, no. 1, article 4. URL: <http://www.bepress.com/bejeap/contributions/vol2/iss1/art4>
32. European Commission, XXVth Report on Competition Policy, 1995.
33. European Commission, XXIXth Report on Competition Policy, 1999.
34. Gul F., Sonnenschein H., Wilson R. Foundations of dynamic monopoly and the Coase conjecture. *Journal of Economic Theory*, 1986, vol. 39, pp. 155–190.
35. Hawker N. W. Automotive aftermarkets: A case study in systems competition. *THE Antitrust Bulletin*, vol. 56, no. 1, spring 2011, pp. 57–81.
36. Hodaka M., Waldman M. *Competition, Monopoly Maintenance, and Consumer Switching Costs*. Munich Personal RePEc Archive, November, 2006. URL: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/1426/>
37. Jacobs M. S. *Market Power Through Imperfect Information: the Staggering Implications of Eastman Kodak Co. v. Image Technical Services and a Modest Proposal for Limiting Them*, 52 Maryland Law Review 336. 1993. URL: <http://digitalcommons.law.umaryland.edu/mlr/vol52/iss2/5>
38. Joskow P. L. Transaction Cost Economics, Antitrust Rules and Remedies. *Journal of Law, Economics and Organization*, 2002, vol. 18, no 1, pp. 95–116.
39. Laussel D., Long N. V., Resende J. Dynamic price competition in aftermarkets with network effects. *Journal of Mathematical Economics*, 2014a, vol. 50, issue C, pp. 106–118.
40. Laussel D., Long N. V., Resende J. *Network Effects, Aftermarkets and the Coase Conjecture: A Dynamic Markovian Approach*. CIREQ, 2014b, no. 6.
41. Motta M. *Competition Policy. Theory and practice*. N. Y., Cambridge University Press, 2004.
42. Oi W. Y. A Disneyland Dilemma: Two-Part Tariffs for Mickey Mouse Monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 1971, vol. 85, pp. 77–96.
43. Shapiro C. Aftermarkets and consumer welfare: making sense of Kodak. *Antitrust Law Journal*, 1995, vol. 63, pp. 483–511.
44. Shapiro C., Teece D. J. System Competition and Aftermarkets: An Economic Analysis of Kodak. *Antitrust Bulletin*, Spring, 1994, pp. 135–162.
45. Schmalensee R. Monopolistic Two-Part Pricing Arrangements. *Bell Journal of Economics*, 1981, no. 8, pp. 445–467.
46. Voortman J. Curbing Aftermarket Monopolization. *Journal of Legislation*, 1993, vol. 19, no. 3 summer, pp. 155–198.

A. Shastitko, *Research Center of Competition and Economic Regulation of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Department of Competition and Industrial policies in Lomonosov Moscow State University, saedd@mail.ru*

Trading in durable goods: a set of objects and limits of antitrust

This article reveals the reason for specific way of competition law enforcement in markets defined within the context of interrelation between the main and derivative products. Identifying particularities of grounds for aftermarkets definition we provide systematization of various types of interrelations between main product and derivative product taking into account possible cases for two related markets and single one in product boundaries; competition and monopolization of single market, both markets or one of them. The set of competition restrictions problems within the «main product — derivative (supplementary) product» relationship is defined on the basis of studies in the New Institutional Economic theory taking into account the contracting between producers (sellers) and buyers of products mentioned. It is explained significance of such aspects of interrelations between buyers and sellers of complex durable goods as fundamental transformation, switching cost, hold up, contracts incompleteness. Based on lessons learned from «Kodak» and some other cases the issue of limits for efficient antitrust enforcement is discussed. The problem of excessive antitrust enforcement as an substitute of contracts design by private actors demonstrate the risk of crowding out of private ordering of contracts by public ones. The article shows some signs of specific vector of Russian antimonopoly law enforcement related to aftermarkets issues. It is discussed particular case of product boundaries definition of market (stripes for tests to check quantity of sugar in blood) and wider classification of interrelations between the main and derivative products taking into account not only individual market dominance but also collective market dominance.

Keywords: competition, market monopolization, antimonopoly policy, aftermarket, main product, derivative product, durable goods.

About author: A. Shastitko, *Doctor of Economics, Professor*

For citation: Shastitko A. Trading in durable goods: a set of objects and limits of antitrust. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 32–56 (in Russian).

Брызгалов Д. В., канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник Института финансово-экономических исследований Финансового университета при Правительстве России, dbryz@inbox.ru

Цыганов А. А., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой «Страховое дело» Финансового университета при Правительстве России, usdss@mail.ru

Современные особенности монополии на страховом рынке в Российской Федерации

Статья посвящена вопросам проявления монополии на страховом рынке Российской Федерации. Проанализированы исторические моменты присутствия государственной и коммерческой монополии на различных этапах развития российского страхового рынка. На современном этапе доказано наличие «нишевой» (локальной) монополии. Выявлены и описаны ее типы: канальная, видовая, географическая и потребительская монополия. Наличие канальной монополии доказано при продажах страховых услуг через авиаперевозчиков, онлайн-тревел-агентства, туроператоров. Видовая монополия описана по двум направлениям: инновационная видовая монополия и факторная видовая монополия. Сформулированы особенности географической и потребительской монополии на страховом рынке. Представлена оценка дальнейшего развития «нишевой» монополии на страховом рынке.

Показано, что на современном этапе развития российского страхового рынка традиционная монополия уступила место «нишевой» монополии, которая на российском страховом рынке проявляется в виде канальной монополии, видовой и продуктовой монополии, географической монополии.

Ключевые слова: страховой рынок, монополия, конкуренция на страховом рынке, нишевая монополия, канальная монополия, видовая монополия, географическая монополия, потребительская монополия, межвидовая конкуренция, монопольная конкуренция.

Введение

В Федеральном законе от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» отмечается, что «конкуренция — это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке». То есть в самом понятии «конкуренция» обосновывается термин «совершенная конкуренция».

В то же время на рынках, в том числе и на рынке финансовых услуг, может проявляться несовершенная конкуренция. По Чемберлину и Бейну [Bain,

Chamberlin, 1967], к несовершенной конкуренции нужно относить монополистическую конкуренцию, однородную олигополию, неоднородную олигополию и монополию. При этом под монополией авторы понимали такое состояние рынка, при котором отсутствует взаимозаменяемость товаров, взаимозаменяемость фирм и присутствуют значимые ограничения входа на рынок. Часто под монополией понимают состояние рынка, когда одна фирма производит незаменимый товар и определяет его цену при заблокированном вступлении в отрасль.

По данным Центрального Банка, в едином государственном реестре субъектов страхового дела на 30 сентября 2014 г. зарегистрирован 421 страховщик, из них 409 страховых организаций и 12 обществ взаимного стра-

хования. Казалось бы, число страховых компаний свидетельствует о неуместности обсуждения монополизма в страховании.

Вместе с тем, если взглянуть на проблему современной монополии на российском страховом рынке с позиций страхователей, можно обнаружить ряд фактов, свидетельствующих о наличии проблемы:

- в некоторых населенных пунктах присутствует один страховщик, а поездки в другие населенные пункты связаны с серьезными затратами;
- финансовые посредники предлагают услуги одной страховой компании, а покупка полиса другой компании может привести к отказу в получении услуг финансового посредника;
- по отдельным видам страхования услуги можно получить только в одной компании.

Приведенные факты свидетельствуют о наличии на страховом рынке форм «нишевой» монополии, которая требует дальнейшего научного изучения.

Определение и формы монополии на страховом рынке

Монополия — это состояние страхового рынка, когда страховые услуги оказыва-

ет только одна страховая компания, отсутствует возможность заменить страхование другими услугами и выражены ограничения входа в страховую отрасль. Классический пример страховой монополии — страхование в СССР, когда гражданам на протяжении десятилетий предоставлялись услуги только и исключительно Госстраха СССР.

Важной для определения «нишевой» монополии является трактовка термина «страховой рынок». Если под страховым рынком понимается только страховая отрасль, то следует признать, что монополия на страховом рынке в России на данный момент отсутствует. Если под страховым рынком понимать сегмент страховой отрасли (сегмент по виду страхования, по территории, по типу страхователей, по каналу), то наличие монополизма в отдельных сегментах может быть доказано. В табл. 1 приводится сравнение традиционной монополии и «нишевой» монополии на страховом рынке.

Необходимо отметить, что в современной экономической литературе получил распространение термин «локальная монополия», т. е. «исключительное положение средней или мелкой фирмы в относительно замкнутом экономическом пространстве» [Клюзина, 2005].

Таблица 1. Сравнительный анализ традиционной монополии и «нишевой» монополии на российском страховом рынке

Table 1. Comparative analysis of traditional monopolies and «niche» monopoly in the Russian insurance market

Категория	Традиционная монополия	«Нишевая» монополия
Страховой рынок	Страховая отрасль	Сегмент по виду страхования, по территории, по типу страхователей, по каналу
Причины возникновения	Исключительные права, предоставленные органом власти Исключительные права на ресурс	Исключительные права, предоставленные коммерческой организацией или местным органом власти Инновационная деятельность Исключительные права на ресурс
Взаимозаменяемость услуг	Отсутствует	Отсутствует
Взаимозаменяемость страховщика	Отсутствует	Отсутствует
Ограничения входа	Административные	Финансовые Административные

Следовательно, на страховом рынке можно выделить (по типу сегментов страхового рынка) четыре формы «нишевой» монополии:

- канальная;
- видовая и продуктовая;
- географическая.

При «нишевой» монополии, также как и при традиционной, можно выделить две основные причины ее возникновения — предоставленные исключительные права или права на ресурс.

Если при традиционной монополии исключительные права предоставляются государством, то при «нишевой» — коммерческими фирмами наиболее часто либо по условиям работы, либо по акционерным связям, а в ряде случаев местным органом власти или самоуправления (например, правлением ДСК, ЖСК, СНТ и т. п.).

Предоставленные исключительные права как фактор возникновения монополии играет роль при канальной форме на страховом рынке.

Исключительные права на ресурс в виде уникального страхового продукта приводят к возникновению видовой монополии.

Представление о традиционной монополии на страховом рынке можно получить, используя исторический метод в изучении страхового рынка.

Исторический подход в описании монополии на страховом рынке

Исторический анализ развития страхования в России позволяет выделить различные периоды, для которых свойственна монополия:

- первичная государственная (имперская) монополия в страховании (1786–1827 гг.);
- коммерческая монополия в страховании (1827–1835 гг.);
- олигополия в страховании (1835–1850 гг.);
- конкурентный период (1850–1917/1921 гг.);

- повторная государственная (советская) монополия в страховании (1921–1988 гг.).

Для современного периода развития страхования можно выделить два этапа:

- конкурентный период конца 1980-х¹ — середины 1990-х;
- олигополия, сложившаяся к концу 1990-х.

Развитие страхования на территории России начинается с X в., когда появились первые нормативные документы Древней Руси. Период характеризуется отсутствием рыночных страховых отношений и связан с наличием отдельных элементов (законодательных документов, обычаев и традиций), напоминающих отдельные элементы программ страхования. В данный период страховой конкуренции не существует в силу отсутствия страхового рынка. Отдельные элементы страховых отношений исследователи находят в таких исторических документах, как «Русская правда», «Стоглав», «Соборное уложение».

В 1786 г. по указу Екатерины II в России введен запрет на страхование в иностранных компаниях. Этим же указом при Государственном заемном банке была создана Государственная страховая экспедиция, в которой предписывалось страховать каменные жилые дома и каменные фабрики. При получении кредита в Государственном заемном банке под залог зданий необходимо было застраховать предмет залога по тарифу 1,5%. В период с 1786 по 1827 г. в Российской империи существовала государственная страховая монополия.

Период коммерческой монополизации страхования в России характеризуется переходом от государственной к частной монополии на страховом рынке. Особенность сформированного рынка этого периода связана с монополией на страхование по видам (от огня или жизни), а также по территориальному признаку. В 1827 г. было обра-

¹ Закон СССР от 26 мая 1988 г. № 8998-XI «О кооперации в СССР».

зовано коммерческое «Российское страховое от огня Общество», которое получило 20-летнюю монополию на страховую деятельность в развитых российских губерниях. В 1835 г. было создано «Второе российское от огня общество», которое получило монопольное право работать на территориях, не входящих в компетенцию «Российского страхового от огня Общества». В 1846 г. возникло товарищество «Саламандра», которое также занималось страхованием имущества от огня. Таким образом, рынок страхования имущества от огня на 1850 г. оказался поделен между тремя компаниями: «Российское страховое от огня Общество», «Второе российское от огня общество» и «Саламандра».

Рынок страхования жизни контролировала коммерческая компания «Жизнь», созданная в 1835 г. и получившая монополию на страхование жизни в России на 20 лет.

В 1847 г. образовано акционерное общество «Надежда» с исключительным правом на 20 лет осуществлять транспортное страхование.

В период с 1827 по 1835 г. можно говорить о коммерческой монополии на российском страховом рынке, а в последующие годы — об олигополии.

В начале XX в. в России сложился страховой рынок с разнообразными экономическими субъектами — акционерными обществами, обществами взаимного страхования, земскими управами, иностранными страховщиками. Несмотря на то что часто экономические субъекты заключали картельные соглашения, объединялись в союзы и делали другие действия по ограничению конкуренции, исторический этап 1850–1917 гг. можно назвать периодом свободной конкуренции на страховом рынке в России.

Период повторной государственной монополии в страховании в России неразрывно связан с революционными событиями 1917 г., когда многие экономические институты были национализированы, а их деятельность претерпела существенные изменения.

В конце 1918 г. Совнарком принял декрет «Об организации страхового дела в Российской Республике», который предусматривал государственную монополию на страхование. Постепенно проводилась инвентаризация активов страховых обществ, их передача в собственность государства и ликвидация организаций.

Начало исторического периода развития страхования характеризуется принятием декрета в 1921 г. «О государственном имущественном страховании». В соответствии с декретом создавалось Главное управление государственного страхования (Госстрах РСФСР) системы Наркомфина РСФСР, которое совместно с финансовыми отделами исполкомов на местах осуществляло добровольное имущественное страхование. В 1930-е годы был осуществлен переход к обязательному государственному имущественному страхованию. С 1924 г. Госстрах начал проводить операции по личному страхованию граждан, а затем и коллективное личное страхование. В 1956 г. обязательное государственное страхование строений, принадлежащих гражданам на праве личной собственности, было дополнено добровольными программами.

С 1921 по 1988 г. в СССР действовала одна страховая организация — Госстрах (Ингосстрах осуществлял деятельность за рубежом), представлявшая собой пример государственной монополии на страховую деятельность. Следует отметить, что Госстрах был вполне эффективен в рамках социалистического планового хозяйства бывшего СССР.

Демонополизация страхового рынка начала осуществляться в 1988 г. с принятия Закона «О кооперации в СССР», в соответствии с которым кооперативы могли проводить взаимное страхование. Становление конкурентного российского страхового рынка началось в 1992 г. с Закона РФ «О страховании», в котором предусматривалась акционерная форма страховых компаний и их конкуренция.

Канальная монополия на страховом рынке как форма проявления канальной конкуренции

По мнению автора, канальная монополия на страховом рынке проявляется при стечении следующих обстоятельств:

1) предложение страховых услуг осуществляется через нестраховых посредников (например, через банки);

2) потребность в страховых услугах связана с услугами посредников (например, потребность в комплексном ипотечном страховании при получении ипотечного кредита). При этом покупка страхового полиса может носить обязательный и необязательный характер;

3) страховые услуги через посредника предоставляет один страховщик (эксклюзивный страховщик);

4) при обязательном характере страховых услуг полисы других страховых компаний посредник не принимает или создает значительные затруднения с их признанием;

5) отсутствует межрыночная конкуренция (невозможна замена страховых услуг на другие услуги) [Брызгалов, Цыганов, 2014];

6) «нишевая» канальная монополия реализуется при рассмотрении отдельных посредников.

Канальная монополия возможна при продаже страховых услуг через кредитные организации, автодилеров, перевозчиков, туроператоров и турагентства, перевозчиков и агентов по продажам билетов. На момент исследования канальная монополия в наибольшей степени выражена при продажах страховых услуг через туроператоров и турагентства, перевозчиков и агентов по продажам билетов. Деятельность Федеральной антимонопольной службы по соблюдению антимонопольного законодательства привела к значительному уменьшению канальной монополии в банковском секторе. Среди автодилеров монополии по ОСАГО и КАСКО изначально не существовало, потребителю всегда предостав-

лялся выбор, что вполне объяснимо возможностью последнего заключить договор автострахования самостоятельно, не ставя дилера в известность.

Продажи страховых услуг через перевозчиков и агентов по продажам билетов изучены проектом «Страховой маркетинг» в исследовании «Особенности страхования через перевозчиков и онлайн-трэвел-агентства в 2013–2014 гг.» [Брызгалов, 2014]. В 2014 г. большинство ведущих авиакомпаний реализует при покупке билета дополнительные программы страхования пассажиров от несчастных случаев, страхования багажа пассажиров, а также программы страхования путешественников.

По большинству авиакомпаний программы страхования пассажиров и путешественников предлагает компания «АльфаСтрахование», по «ЮТэйр» — «Сургутнефтегаз» (подробно в табл. 2).

Таблица 2. Взаимодействие авиаперевозчиков со страховыми компаниями в 2014 г.

Table 2. The interaction of carriers with insurance companies in 2014

Продавец онлайн билетов	Страховая компания
Аэрофлот, Россия, До-навиа (бронирование через Аэрофлот)	АльфаСтрахование
S7	АльфаСтрахование
ЮТэйр	Сургутнефтегаз
Нордавиа	АльфаСтрахование
Оренбургские авиалинии	АльфаСтрахование
Уральские авиалинии	АльфаСтрахование
Якутия	АльфаСтрахование
ВИМ АВИА	АльфаСтрахование

Источник: Страховой маркетинг.

В изученных восьми авиаперевозчиках страховые услуги можно приобрести только в одной страховой компании, т. е. во всех изученных случаях присутствует канальная монополия.

Также в исследовании изучены 16 онлайн-трэвел-агентств (ОТА), которые через Интернет предлагают авиа- и железнодорожные билеты, бронирование отелей и страховые услуги. Только в трех ОТА страховые услуги предлагают 2 и более страховщиков. Соответственно, по 13 ОТА предлагаются услуги одного страховщика, т. е. имеется канальная монополия. Безусловным лидером является компания «Альфа-Страхование» (8 ОТА). Встречаются от-

дельные предложения от компаний «Сургутнефтегаз», «Ренессанс Страхование», «РЕСО-Гарантия», «Ингосстрах», «Независимость».

Схожая ситуация наблюдается в сегменте продаж страховых услуг через туроператоров.

При изучении 20 ведущих туроператоров в 14 организациях страховые услуги можно приобрести только у одного страховщика (подробно в табл. 3).

Таблица 3. Взаимодействие ведущих туристических операторов со страховыми компаниями в 2014 г.
Table 3. The interaction of the leading tour operators with insurance companies in 2014

Туроператор	Страховые компании-партнеры
ЗАО «Агентство ПАКТУР»	Альянс
	РЕСО-Гарантия
ООО «Туроператор «Интрэвел Столешники»	СГ МСК
ООО «Корал Тревел»	Согласие
ООО «Компания ТЕЗ ТУР»	Ингосстрах
ООО «ПЕГАС Туристик»	ЕТС
	Альянс
	ВСК
ООО «САНМАР ТУР»	Согласие
	РЕСО-Гарантия
ООО «Туристическое бюро «Солвекс-Трэвел»	ЕТС
ООО «Анатолийский экспресс Регионы» (АНЕКС ТУР)	ЕТС
	Сургутнефтегаз
	Свисс-Гарант
ООО «Библио Трэвел»	ВСК
ООО «ДАНКО Трэвел компании»	АльфаСтрахование
ООО «Европорт»	Ингосстрах
ООО «Натали-Тур»	Ингосстрах
ООО «ТТ Трэвел»	Ингосстрах
ООО «Туроператор АРТ-ТУР»	МСК
	АльфаСтрахование
ООО «Южный Крест Трэвел»	РЕСО-Гарантия
ЗАО «Море Тревел»	Ингосстрах
	АльфаСтрахование
ООО «Карлсон Туризм»	Ингосстрах
ООО ГК «Альтаир»	ВСК
ООО «Туртранс-Вояж»	Ренессанс Страхование
ООО «Алеан Тур»	ВСК

Источник: Страховой маркетинг (сайты, обзвон туроператоров).

Таким образом, в канале продаж страховых услуг через авиаперевозчиков монополизация приближается к 90%, в канале ОТА — к 80%, в канале туроператоров — к 70%.

В данном случае особенность канальной монополии связана с тем, что страховщик не может неограниченно повышать стоимость страховых услуг. При увеличении стоимости полиса до определенного уровня удобство его покупки у посредника для страхователя нивелируется возросшей ценой, и, так как страхование носит добровольный характер, страхователь может предпочесть купить его у другого страховщика.

Более того, часть продаж страховых продуктов в этом сегменте совершается в условиях, когда страхователь не доглядел или не понял добровольный характер страхования и неосознанно вносит премию. В этих условиях увеличение премии может привести к отказу не только от страховщика, но и от страхования. В данном случае при наличии «нишевой» монополии у конкретного посредника в целом для канала продаж можно говорить о монополистической конкуренции за посредника.

Видовая монополия на страховом рынке

Видовая монополия проявляется на страховом рынке, когда программу страхования или страховой продукт можно приобрести только у одного страховщика.

Можно выделить две формы видовой монополии — инновационная и факторная.

Инновационная видовая монополия связана с разработкой страховщиком новой страховой программы или страхового продукта и его отсутствием у других страховых компаний. Инновационная видовая монополия носит «нишевой» характер (в качестве ниши выступает сегмент страхового рынка со спросом-предложением на новую программу).

Период инновационной видовой монополии на страховом рынке длится с момен-

та разработки инновационной программы до ее появления у страховщиков-конкурентов. При коммерческой успешности новой программы страхования период монополии по практике не превышает одного года.

Причиной возникновения инновационной видовой технологии являются права страховщика на инновацию (ресурс).

Можно привести два примера инновационной видовой монополии на страховом рынке.

Компания «АльфаСтрахование» разработала программу «АльфаКАСКО 50х50». В отличие от обычного КАСКО первоначальный платеж по программе составлял 50% от стоимости стандартного полиса. За эти средства страховщик осуществлял выплату по рискам «Угон» и «Тотальный ущерб». При наступлении риска «Ущерб» автовладелец мог доплатить оставшиеся 50% стоимости полиса и получить возмещение через страховую компанию. Но страхователь мог принять решение не оплачивать второй взнос и отремонтировать автомобиль самостоятельно, если средства на ремонт не превышают размера второго взноса. Полис «АльфаКАСКО 50х50» получил распространение у опытных авто владельцев новых автомобилей, которых в первую очередь волновал риск «Угон», но также можно было на всякий случай иметь возможность подключить риск «Ущерб» (причем после страхового случая).

Первая копия программы «АльфаКАСКО 50х50» появилась через 7–8 месяцев после ее разработки, через 2 года программу имели не менее 5 страховщиков.

На рынке страхования жизни значимой инновацией стала программа инвестиционного страхования жизни «Инвестор», разработанная компанией «Альянс Жизнь» в 2010 г. Через один год (в середине 2011 г.) аналогичные программы инвестиционного страхования жизни на рынок выводят «АльфаСтрахование-Жизнь» и «Ренессанс Жизнь». Программы инвестиционного страхования жизни в 2013 г. предлагали уже 9 страховщиков.

Факторная видовая монополия возникает при наличии других, не инновационных факторов, определяющих наличие программы страхования только у одного страховщика. К таким факторам относятся:

- высокая рисковость программы страхования в сочетании с социальной значимостью, например ипотечное страхование;
- решение органов исполнительной власти, в частности по страхованию кредитно-экспортных рисков;
- решение органов муниципальной власти по разработке программ страхования с одним страховщиком, например льготные программы страхования жилья;
- решение руководства коммерческой компании о развитии системы продаж страховых услуг на рабочих местах с одним страховщиком.

В текущем году наиболее активно факторная видовая монополия проявляется через систему продаж страховых услуг на рабочих местах. Классическое определение позволяет рассматривать продажи страховых услуг на рабочих местах (WSM — *worker sales management*) в качестве специального канала продаж страховых услуг физическим лицам — работникам предприятий, являющихся клиентами страховщика (страхователями) с использованием специальной маркетинговой системы. То есть коммерческое предприятие является корпоративным страхователем и позволяет страховщику развернуть систему продаж работникам предприятия. Как правило, систему продаж на рабочих местах применительно к конкретному предприятию разворачивает один страховщик, который получает преимущества монополиста.

Через WSM в основном продвигаются программы КАСКО, ОСАГО, страхование имущества физических лиц, ДМС для физических лиц, страхование от несчастных случаев, страхование лиц, выезжающих за рубеж.

С точки зрения компании-работодателя, являющейся корпоративным страхователем, организация WSM имеет ряд существенных

преимуществ, положительно влияющих на кадровую политику предприятия, в частности, экономит рабочее время сотрудников на поиск и подбор оптимального предложения по страхованию, а в дальнейшем на урегулирование убытков, повышает лояльность сотрудников к работодателю, может быть представлена работникам как часть социального пакета сотрудников, не требует финансовых затрат от работодателя.

Интерес страховщика к разворачиванию WSM определяется следующими факторами: получение нишевого монопольного положения, низкозатратный канал продаж основных страховых услуг, упрочнение отношений с клиентом — юридическим лицом, развитие кросс-продаж низкоубыточных видов страхования (страхование от несчастных случаев и болезней, страхование имущества).

Другие формы «нишевой» монополии на страховом рынке

Географическая монополия на страховом рынке связана с предложением страховых услуг одним страховщиком на обособленной территории, например в населенном пункте или районе.

В данном случае в качестве барьеров вхождения на локальный страховой рынок выступают:

- низкая численность населения территории или низкая численность целевой группы, что приводит к экономической нецелесообразности открытия представительства или пункта продаж на территории;
- экономическая нецелесообразность организации пункта урегулирования на территории, даже с использованием договоров представительства с другими страховщиками;
- высокие транспортные издержки (соизмеримые со стоимостью полиса) проезда в другой населенный пункт;
- ограниченное число финансовых и нефинансовых посредников на территории;
- территориальная изолированность, трудности в транспортном сообщении.

Географическая «нишевая» монополия в наилучшей степени описана в экономической литературе применительно для естественных монополий и товаров ежедневного потребления. Присутствует данный вид монополии и на страховом рынке. В удаленных населенных пунктах еще с советских времен присутствуют отделения «Госстраха», а ныне «Росгосстраха».

Продуктовая монополия выражается в предложении страховых услуг единственным страховщиком четко сформированному сегменту потребителей. На зарубежных рынках «нишевая» монополия часто характерна для страховщиков с «нишевой» стратегией развития. В Европе есть уникальные страховые компании, занимающиеся только страхованием заключенных, или лошадей, или велосипедистов и мотоциклистов.

В России продуктовая монополия проявляется по следующим сегментам:

- обязательное страхование различных групп государственных служащих (военные, судьи и пр.). Страховщик отбирается по тендеру и в течение срока действия договора обладает эксклюзивным правом оказания страховых услуг;

- государственные или муниципальные программы льготного страхования имущества. В регионах, как правило, отбирается один страховщик, который для собственников жилья становится поставщиком льготных программ страхования;

- страхование «маргинальных» сегментов. В регионах не принимаются на страхование автомобили старше 2–3 лет, если они ранее не страховались (в связи с высокой убыточностью). Периодически появляются страховщики, ориентированные на данный сегмент.

Выводы

В историческом аспекте на российском страховом рынке более 180 лет существовала государственная (с 1786 по 1827 г. и с 1917 по 1988 г.) и коммерческая моно-

полия (с 1828 по 1835 г.). На конкурентный период развития страхового рынка приходится немногим более 90 лет. То есть традиционная монополия была свойственна российскому страховому рынку по времени почти в 2 раза больше, чем совершенная конкуренция.

На современном этапе развития российского страхового рынка традиционная монополия уступила место «нишевой» монополии, которая на российском страховом рынке проявляется в виде канальной монополии, видовой и продуктовой монополии, географической монополии.

Канальная монополия в наибольшей степени развита на страховом рынке и проявляется при продвижении страховых услуг через посредников, чаще всего авиаперевозчиков, онлайн-тревел-агентства и туроператоров.

Видовая конкуренция проявляется в инновационной и факторной форме и не получила широкого распространения в силу достаточно редких, по настоящему новых, программных решений на страховом рынке.

В среднесрочной перспективе «нишевая» монополия сохранит свое присутствие на страховом рынке, так как для большинства страховых компаний достижение положения «нишевой» монополии является стратегической задачей, так как позволяет, даже при всех дополнительных расходах, получать ренту, связанную с монопольным положением.

Список литературы

1. Брызгалов Д. В. Маркетинговое исследование «Особенности страхования через перевозчиков и онлайн-тревел-агентства в 2013–2014 гг. (добровольное личное страхование, страхование непредвиденных расходов и багажа)». М., 2014.
2. Брызгалов Д. В., Цыганов А. А. Новые формы конкуренции на страховом рынке // Финансовый журнал. 2014. № 3 (21). С. 141–149.
3. Брызгалов Д. В., Цыганов А. А. Особенности конкуренции каналов продаж на страховом рынке

- Российской Федерации // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 3–14.
4. Ключина С. В. Монополия и локальная монополия как ее тип: история вопроса, методология, теория и практика: автореферат дисс. ... докт. экон. наук. Иваново, 2005.
 5. Bain J. Chamberlin's Impact on Microeconomic Theory // Monopolistic Competition Theory: Studies and Impact / Ed. by R. Kuenne. N. Y., 1967.
 3. Klyuzina S. V. *Monopoliya i lokal'naya monopoliya kak ee tip: istoriya voprosa, metodologiya, teoriya i praktika* [Monopoly and local monopoly as its type: background, methodology, theory and practice]. Avtoreferat na soiskanie uch. st. doct. econ. nauk. Ivanovo, 2005.
 4. Tsyganov A., Bryzgalov D. Features of the competition by sales channels in the insurance market of the Russian Federation. *Sovremennaya Konkurentsiya* — Journal of Modern Competition, 2014, 1 (43), pp. 3–14.
 5. Tsyganov A., Bryzgalov D. New Forms of the Competition in the Insurance Market of the Russian Federation. *Finansovyj Zhurnal* — Financial Journal, 2014, no. 3 (21), pp. 141–149.

Referens

1. Bain J. *Chamberlin's Impact on Microeconomic Theory. Monopolistic Competition Theory: Studies and Impact*, Ed. by R. Kuenne. New York, 1967.
2. Bryzgalov D. *Marketingovoe issledovanie «Osobennosti strahovaniya cherez perevozchikov i onlajn-trevel-agentstva v 2013–2014 gg. (dobrovol'noe lichnoe strahovanie, strahovanie nepredvidennyh*

D. Bryzgalov, Institute of Financial and Economic Research, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, dbryz@inbox.ru

A. Tsyganov, Head of Department Insurance Business, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, usdss@mail.ru

Modern features of monopoly in the insurance market in the Russian Federation

The article is devoted to the manifestations of monopoly in the insurance market of the Russian Federation. Analyzed historical moments of presence state and commercial monopolies in various stages of development of the Russian insurance market. At the present stage proved the existence of a «niche» (local) monopoly. Identified and described its types: channel monopoly, the species of monopoly, geographic and consumer monopoly. The presence of channel monopoly proven in sales of insurance services through airlines, online travel agencies, tour operators. Species monopoly is described in two directions: innovative species monopoly and factor species the monopoly. Formulated especially geographic and consumer monopoly in the insurance market. Presents an assessment of the further development of «niche» monopoly in the insurance market.

It is shown that at the present stage of development of the Russian insurance market has given way to the traditional monopoly of «niche» monopoly, which the Russian insurance market is shown in the form of a monopoly channel, species and product monopoly, geographical monopolies.

Keywords: insurance market, monopoly, competition in the insurance market, niche monopoly, channel monopoly, the species of monopoly, geographic monopoly, consumer monopoly, interspecific competition, monopolistic competition.

About authors: D. Bryzgalov, PhD in Economics; A. Tsyganov, Dr of Economics, Professor

For citation: Bryzgalov D., Tsyganov A. Modern features of monopoly in the insurance market in the Russian Federation. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 57–66 (in Russian).

Хвалынский Д. С., канд. экон. наук, докторант ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет», г. Барнаул, hdmms@email.ru

Оптимизация классических моделей аукциона в целях увеличения дохода аукциониста

В работе описаны условия повышения доходности четырех стандартных для мировой практики моделей аукциона — английского аукциона, аукциона второй цены (аукциона Викри), аукциона закрытых ставок и голландского аукциона. Кроме того, исследован ряд специальных моделей многообъектных аукционов, разработанных зарубежными исследователями для случаев одновременной продажи нескольких объектов: аукцион универсальной цены, аукцион «Заплати свою ставку», многообъектный аукцион Викри, иерархический аукцион пакетных ставок, механизм Викри–Кларка–Гровса, одновременные возрастающие аукционы, аукцион Аузубеля, прокси–аукцион Аузубеля, Крэмтона и Милгрорма и аукцион смешанных товаров Клемперера.

По результатам анализа преимуществ и недостатков существующих моделей стандартных и многообъектных аукционов автором разработана и предложена новая модель аукциона, который представляет собой симбиоз английского аукциона, аукциона закрытых ставок и аукциона Викри, предполагает заключение контрактов на основе ставок конкурентов и обеспечивает более высокий ожидаемый доход аукционисту. Рассмотрены преимущества в доходности предложенной модели аукциона по сравнению со стандартными моделями аукционов.

Разработанная автором модель аукциона может найти успешное применение при формировании заказчиком правил конкурентных закупок в рамках реализации Федерального закона от 18 июля 2011 г. № 223–ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», а также при доработке законодательством правил конкурентных закупок, предусмотренных Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 44–ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Ключевые слова: аукцион, оптимальный аукцион, доходность, эффективность, государственные закупки, теория эквивалентности доходов, контракт, механизм выявления, дизайн экономических механизмов, Закон № 223–ФЗ, Закон № 44–ФЗ.

Введение

С древних времен люди, желающие что-нибудь продать и не знающие, сколько потенциальные покупатели готовы заплатить за объект, сталкиваются с одной и той же проблемой — выбором процедуры продажи, которая может дать наибольший ожидаемый доход или полезность продавцу. С 500 года до нашей эры в Вавилоне одним из основных механизмов продажи товаров и выявления предпочтений потенциальных покупателей является процедура аукциона.

Почему же аукционы оказались столь распространенными в некоторых областях? Один из ответов — некоторые изделия не имеют нормативной стоимости. Участники, покупающие или продающие такие изделия, действуют в условиях неполной информации об оценках других агентов. Таким образом, аукционы — это механизмы, которые с помощью конкуренции среди агентов пытаются уменьшить информационные издержки (ренту), присваиваемые агентом при заключении контракта.

Наиболее подробный исторический обзор использования аукционов начиная

со времен Геродота представлен в работе Кэсседи [Cassady, 1967]. Однако впервые вопросы механизма формирования ставок участниками аукционов рассмотрены нобелевским лауреатом Уильямом Викри в его работе 1961 г., получившей всемирную известность и признание [Vickrey, 1961].

Теория

В работе Викри представлены правила проведения четырех стандартных для мировой практики моделей аукциона — английского аукциона, аукциона второй цены (аукциона Викри), аукциона закрытых ставок и голландского аукциона.

Соответственно, возникает вопрос, должен ли аукционист при продаже или покупке объекта использовать аукцион закрытых или открытых ставок, присуждать контракт первой ставке (голландский аукцион) или последней (английский аукцион), брать с победителя цену его ставки или ставки его конкурента (аукцион второй цены) и т. д.

В связи с тем, что в любой стандартной модели аукциона цена контракта стремится ко второй по величине оценке полезности объекта для участников торгов, при соблюдении определенных допущений доход всех четырех аукционов потенциально одинаков, и это является основой теоремы эквивалентности доходов, в окончательной редакции сформулированной еще одним нобелевским лауреатом Роджером Майерсоном в 1981 г. [Myerson, 1981]. Теорема строится на следующих допущениях:

1) риск-нейтральность: все участники нейтральны к риску;

2) частные оценки: участник имеет собственную оценку для объекта. Это число является частной информацией и неизвестно другим участникам торгов и продавцу;

3) оценки независимы от оценок других участников;

4) нет сговора между участниками торгов;

5) симметрии оценок участников;

6) отсутствие бюджетных ограничений участников;

7) отсутствие экстерналий: проигравшие не получают положительных или отрицательных экстерналий, когда объект передается победителю аукциона;

8) отсутствие внешних финансовых факторов: на полезность объекта для проигравших участников не влияет размер суммы, которую платит победитель.

Значимость «теоремы эквивалентности доходов» заключается, в частности, в том, что последняя описывает условия, при которых все четыре аукционных формата дают одинаковый ожидаемый доход для аукциониста, и соответственно позволяет ранжировать аукционы по их доходности в случаях, когда указанные условия не соблюдаются. Основным мотивом обращения к «теореме эквивалентности доходов» является выбор типа аукциона, который максимизирует доход аукциониста.

В публичной закупочной практике России обратные английские аукционы внедряются с 2006 г. и в настоящее время определены основным способом государственных и муниципальных закупок, однако такое решение законодателя, к сожалению, не получило научного обоснования с учетом положений «теоремы эквивалентности доходов». В то же время еще с начала 1980-х годов внимание зарубежных исследователей переключилось на последствия исключения допущений, лежащих в основе модели симметричных независимых индивидуальных оценок (*Symmetric Independent Private Value*, SIPV) У. Викри.

В условиях несоблюдения какого-либо из обозначенных условий проявляются недостатки стандартных аукционных моделей, и одна из них начинает доминировать по доходности над другой.

Обобщение положений работ зарубежных ученых, посвященных указанной тематике, позволяет сделать заключение, что аукционы первой цены (аукцион закрытых ставок и голландский аукцион) более доходны в случаях:

1) если участники не являются нейтральными к риску — осторожны или склонны к риску;

2) имеется общая оценка контракта;

3) участники склонны к сговору;

4) оценки контракта участниками несимметричны (один участник аукциона изначально знает о более высокой оценке контракта другим участником в силу различной информированности (например, наличие инсайдерской информации) или иных причин);

5) участники имеют бюджетные ограничения;

6) участники претерпевают негативные внешние эффекты от получения объекта конкурентом.

Аукционы второй цены (английский аукцион и аукцион Викри) более доходны в случаях:

1) если оценка контракта имеет и общий, и частный элементы;

2) ценность контракта для игроков зависит от оценок его конкурентами;

3) участники получают выгоду от увеличения платежа конкурента за контракт.

Вместе с тем помимо перечисленных допущений «теоремы эквивалентности доходов» существует еще одно условие — стандартные аукционы являются эффективными и эквивалентными по доходам при допущениях SIPV модели только в случаях, если в аукционе каждый участник торгов требует лишь один объект. Как только объекты становятся разнородными или когда участники торгов требуют больше, чем один объект, эффективный результат не гарантируется.

Когда сумма, которую участник готов заплатить за товар, зависит от количества объектов, которые он приобретает, последовательное проведение стандартных аукционов на продажу одного объекта перестает быть эффективным. Участник не знает цену продажи последующего товара, в связи с чем занижает свою оценку предыдущего товара. Эта проблема известна как «проблема выявления предпочтений» (*exposure problem*).

Формирование определенных комбинаций объектов для аукциона помогает уменьшить влияние «проблемы выявления предпочтений». Например, в аукционе № 65 по продаже мобильного спектра в США ставки на комбинации блоков были в 3 раза выше, чем на отдельно продаваемые блоки [Goeree, 2009]. В аукционе № 66 полоса мобильного спектра, разделенная более чем на 700 лицензий, собрала 2,27 млрд долл., та же полоса, разделенная на 176 лицензий, собрала 2,45 млрд долл., полоса, разделенная на 12 лицензий, собрала 4,17 млрд долл.

Поэтому для случаев одновременной продажи нескольких объектов зарубежными исследователями разработан ряд специальных моделей многообъектных (*multi-object*) аукционов.

Данные и методы

Рассмотрим многообъектные аукционы, в которых участникам предлагается ряд идентичных объектов и каждому дозволено выиграть несколько объектов. Примерами таких аукционов являются аукционы государственных облигаций, аукционы по продаже электроэнергии, первая публичная продажа акций акционерного общества (IPO).

Аукцион универсальной цены (*Uniform-Price Auction*) был предложен для распределения аэропортовых слотов Греттер, Исаак и Плотт в 1979 г. [Rassenti, 1982; Grether, 1979, 1981].

Участники аукциона одновременно подают запечатанные заявки для каждого количества продаваемых объектов или заранее определенные их комбинации. Каждый покупатель выигрывает количество товаров по цене отсечения (наилучшая ставка непобедившего игрока) и платит цену отсечения по каждому товару.

Однако участникам торгов обычно выгодно скрывать свои ставки, поэтому аукцион становится неэффективным. Причина проста: если участник может требовать больше, чем одну единицу, он может вли-

ять на цену своей покупки первой единицы товара и извлечет выгоду из более низкой цены на рынке на все остальные единицы. Предположим, что участник делает ставки в отношении 2 объектов, которым придает одинаковое значение стоимости. Затем остальные участники делают свои ставки, и может случиться так, что заявка первого участника на второй блок станет ценой отсечения для первого объекта. В таком случае первый участник выигрывает одну единицу, за которую платит цену, назначенную им же для второго объекта. Поэтому участники предпочитают неуклонно снижать ставки на второй блок. Как следствие, стратегия ставок для нескольких объектов не бывает в равновесии. Этот феномен стал известен как эффект «сокращение спроса».

Рассматривая приведенный пример, можно предположить, что эффект сокращения спроса затрагивает только ограниченный круг участников торгов и является в основном теоретической концепцией. Однако это не так. Представим себе, что n участников торгов соревнуются за n единиц, каждая из них оценивается в 1 доллар для каждого участника аукциона. Предположим, что каждый участник аукциона делает ставку 1 доллар за первую единицу и 0 долларов за вторую, третью и т. д. Итоговая цена приобретения (ставка отсечения) составит 0 долларов, и все участники получают объекты бесплатно. Таким образом, «сокращение спроса» может означать, что аукцион является неэффективным и может привести к снижению доходов аукциониста [Ausubel, 2002; Engelbrecht-Wiggans, 1998].

Следует отметить, что увеличение количества участников повышает эффективность аукциона универсальной цены, так как вероятность того, что цена отсечения будет равна нулю, уменьшается с ростом конкуренции [Binmore, Swierzbinski, 2000].

Данную проблему показал в одной из своих работ Уилсон в 1979 г. [Wilson, 1979]. Согласно ему, в аукционе универсальной цены (в случае, когда все акции

продаются по той же цене, что уравнивает спрос и предложение акций) существует равновесие, которое очень подвержено сговору. Участники торгов могут разделить объекты по низкой цене, если каждый будет делать очень высокие ставки только для своей маленькой доли ресурсов, тем самым исключая из числа победителей даже «пакетные» предложения, обеспечивающие большую доходность аукционисту.

Как один из способов устранения обозначенных проблем предлагается проведение дискриминационного аукциона с закрытыми ставками, в котором участники торгов платят цену своей ставки. Зендер [Back, Zender, 1993] утверждает, что дискриминационные аукционы гораздо более выгодны для продавца, чем аукцион универсальной цены.

Аукцион «Заплати свою ставку» (*Pay-Your-Bid Auction, menu auctions or pay-as-bid*) — наиболее часто используемый на практике. Он может рассматриваться как обобщение аукциона первой цены с закрытыми ставками (*first-price sealed-bid auction*), и его правила идентичны аукциону «меню», рассмотренному Бернхаймом и Винстоном в 1986 г. [Bernheim, Whinston, 1986]. Участники торгов одновременно подают несколько запечатанных заявок, которые должны представлять цены для каждого количества продаваемых объектов или заранее определенные их комбинации. Каждый победитель выигрывает количество объектов по заявленной ставке.

В своей работе Аузубель и Крэмтон [Ausubel, Cramton, 2002] показывают, что аукцион также может быть неэффективным в случае, если участники конкурса представляют более высокую ставку на первый блок, чем на второй, хотя имеют одинаковую оценку стоимости каждого блока. Однако Свинкелс [Swinkels, 1999] показывает в общей постановке, что если количество участников становится большим, неэффективность стремится к нулю. Этот результат интересен, так как показывает, что аукцион работает тем лучше, чем больше участников способен привлечь продавец. Это может

частично объяснить, почему аукцион популярен на практике, например при продаже казначейских обязательств США. Результаты аукциона также формализуют общую идею, что конкуренция на рынке приводит к эффективному распределению ресурсов, когда ни один из агентов не обладает рыночной властью.

Вместе с тем этот аукцион называют дискриминационным, так как он подразумевает ценовую дискриминацию (участники платят различную цену за одинаковые объекты).

Еще одним способом борьбы со сговором и эффектом сокращения спроса является многообъектный аукцион Викри (*Multi-Unit Vickrey Auction*). Правила его проведения следующие. Участники аукциона представляют таблицы спроса для всех определенных комбинаций объектов. В результате количество ставок должно равняться $2n$, где n — количество объектов, выставленных на аукцион. Аукционист ранжирует заявки по степени доходности от высшей к низшей и присуждает n объектов максимальным ставкам.

Каждый победитель платит за объект сумму, равную минимальной ставке, которую он мог сделать для того, чтобы выиграть объекты (по цене отсечения, предложенной оппонентами). Другими словами, победители торгов должны оплатить ту стоимость, которую заплатили бы участники за победу в случае исключения победивших ставок из аукциона.

Викри показал, что с таким правилом платежей каждому участнику выгодно делать ставки в соответствии с его реальными оценками контракта, независимо от ставок других участников.

Рассмотрим на примере. Представим, что три участника торгов делают заявку на три единицы товара. Заявки приведены в табл. 1.

Участник № 1 получает две единицы, так как он представляет два высших предложения, и участник № 2 получает одну единицу, так как его заявка является третьей по величине ставкой. Участник № 1 платит 100, так как ценой отсечения за первую и вторую единицы товара являются 60 и 40 соответственно. Аналогичным образом участник № 2 платит 70.

Многообъектный аукцион Викри имеет равновесие в доминирующих стратегиях, в котором каждый участник делает заявку в размере реальной для него стоимости объекта. В таком равновесии результат будет эффективным (табл. 1).

Однако многообъектный аукцион Викри на практике применяется крайне редко по тем же причинам, что аукцион Викри: для участников не является очевидным, что они должны показывать реальную оценку объекта (конкуренты или аукционист могут впоследствии использовать эту информацию против них), и объекты могут быть проданы значительно дешевле, чем участник готов заплатить за них.

Кроме того, такая форма аукциона неприменима, когда количество объектов или их комбинаций составляет больше 3, так как каждому участнику придется сделать более 16 ставок.

Помимо этого, есть еще одна причина, почему аукционы Викри не очень популярны — оценка объекта и цена контракта в них могут существенно отличаться, что трудно объяснить работодателю и/или налогоплательщикам.

Таблица 1. Пример ставок участников многообъектного аукциона Викри

Table 1. An example of participants' rates in a Multi-Unit Vickrey Auction

Количество товара / Ставка	Участник № 1	Участник № 2	Участник № 3
1 шт.	100	80	60
2 шт.	90	40	30
3 шт.	70	30	30

Роткопф в 1998 г. [Rothkopf et al., 1998] предложил вариант иерархического предопределения комбинаций объектов, выставляемых на аукцион, в целях исключения сложных вычислений, связанных с определением победителей (*Hierarchical Package Bidding Auction*, HPBA).

В HPBA ставки делаются не только на отдельные объекты, но и на предопределенные пакеты объектов. Эти пакеты имеют иерархическую структуру с фиксированным числом уровней или ярусов. В пределах каждого уровня пакеты не пересекаются, и пакет нижнего уровня соответствует в точности одному пакету более высокого уровня.

Например, все лицензии мобильного спектра можно разделить на три уровня — индивидуальные лицензии, региональные лицензии и национальные пакеты лицензий. С такой структурой проблема вычисления ставок, максимизирующих общий доход, может быть решена линейным способом.

В HPBA цены для всех отдельных объектов и пакетов показываются таким образом, чтобы они сигнализировали о ставке, необходимой для того, чтобы свергнуть текущего победителя. Если ставка на отдельный объект предварительно выигрывает, то эта заявка ставится в стоимость объекта в следующем раунде. Если предложение на пакет предварительно выигрывает, то цены на отдельные объекты в этом пакете будут расширены путем единовременного «налога», разделяющего бремя свержения условно выигрышной ставки.

HPBA имеет два важных преимущества. Во-первых, определение победителя рекурсивно и может быть решено в линейной манере, потому что с иерархической структурой «победители», максимизирующие доход на одном уровне, могут сравниваться с теми, кто находится на следующем уровне в иерархии.

Во-вторых, HPBA обеспечивает простое и интуитивно понятное правило ценообразования, показывающее, какой должна быть

ставка в следующем туре, чтобы обыграть временно выигрышную ставку. Если ставка верхнего уровня предварительно выигрывает, неперекрывающиеся объекты нижнего уровня позволяют избежать проблемы доступа и победы мелких игроков.

Общей проблемой всех рассмотренных форм аукциона является невозможность полного выражения предпочтений участников в отношении желаемых комбинаций объектов. В частности, участники делают ставки на отдельные предметы или на заранее сформированные комбинации из этих объектов.

В течение последних десятилетий зарубежными исследователями предложены сразу несколько специализированных форм многообъектных аукционов для решения этой проблемы — механизм Викри–Кларка–Гровса (*Vickrey–Clarke–Groves*, VCG), одновременные возрастающие аукционы (*Simultaneous Ascending Auction*, SAA), аукцион Аузубеля, прокси-аукцион Аузубеля, Крэмтона и Милгрорма (*Ausubel, Cramton, and Milgrom's clock-proxy auction*) и аукцион смешанных товаров Клемперера (*product-mix auction*).

Аукцион Викри–Кларка–Гровса (*Vickrey–Clarke–Groves Mechanism*, VCG) разработан Кларком [Clarke, 1971] и Гровсом [Groves, 1973] и обобщает многообъектный аукцион Викри. Это эффективный механизм с правилом платежа, определенным следующим образом:

$$M_i^V(x) = W(\alpha_i, x_{-i}) - W_{-i}(x). \quad (1)$$

Цена $M_i^V(x)$, которую придется заплатить агенту i , — это разница между общественным благосостоянием при наименьшей возможной ставке агента i и благосостоянием всех остальных агентов при текущей ставке. То есть агент должен заплатить ровно столько, насколько он суммарно сделал хуже другим от того, что сделал ставку.

Например, предположим, что мы хотим продать через аукцион 2 картины, имея 3 участников.

Участник № 1 желает одну картину и делает ставку 100 долларов.

Участник № 2 также хочет одну картину и готов заплатить 80 долларов.

Участник № 3 претендует на две картины и намерен заплатить 170 долларов за обе, но не желает приобретать одну картину без другой.

Во-первых, мы определяем победителей путем максимизации ставок: картины отходят к участникам № 1 и № 2 (поскольку, проиграв одну картину участнику № 1, участник № 3 не претендует на вторую).

Во-вторых, чтобы определить платежи, мы рассматриваем, что произошло бы, если бы победитель не участвовал в аукционе.

Выплата аукционисту победителя № 1: Если участник № 1 не участвует в аукционе, то платит разницу между ценой участника № 3 и ценой участника № 2: $170 - 80 = 90$ долл.

Выплата аукционисту победителя № 2: Если участник № 2 не участвует в аукционе, то платит разницу между ценой участника № 3 и ценой участника № 1: $170 - 100 = 70$ долл.

Для каждого из участников объявление реальной оценки контракта в механизме VCG является слабо доминирующей стратегией. Поэтому среди всех механизмов, являющихся эффективными (передают объект тому, кто ценит его больше других), механизм VCG максимизирует ожидаемые выплаты аукционисту.

Вместе с тем механизм VCG, решая проблему полного выявления предпочтений участников (учет всех, а не заранее определенных комбинаций объектов и их количества), при всех своих замечательных свойствах может оказаться совершенно нереалистичным, так как обладает практически всеми недостатками, присущими аукционам Викри:

— для участников не является очевидным, что они должны показывать реальную оценку объекта (конкуренты или аукционист

могут впоследствии использовать эту информацию против них);

- налогоплательщикам трудно объяснить, почему участники платят намного меньше своей реальной оценки контракта;
- цены победителей могут существенно отличаться друг от друга;
- количество ставок должно равняться $2n$, где n — количество объектов, выставленных на аукцион;
- уязвимость к сговору;
- уязвимость к манипуляциям путем подачи «фиктивных» ставок.

Кроме того, для вычисления функции распределения в механизме VCG приходится решать сложную задачу оптимизации. Если агентов достаточно много, это не всегда можно сделать быстро: задача распределения в ряде ситуаций оказывается очень трудной.

Милгром в своей работе 2004 г. иллюстрирует хороший пример для ряда перечисленных недостатков. Предположим, что два спектра лицензий (А и В) выставляются на продажу. Допустим сначала, что есть только два игрока, заинтересованных в покупке лицензий. Для каждого из них стоимость одной лицензии составляет 0 долларов. Пара лицензий оценивается на сумму 1 млрд долл. участником № 1 и 900 млн долл. — участником № 2.

Если эти участники торгов являются единственными в аукционе, механизм VCG сводится к аукциону Викри, и участник № 1 выиграет обе лицензии по цене 900 млн долл.

Теперь предположим еще двух участников: участник № 3 (участник № 4), активно работающих в регионе В (регионе А), которых интересует только лицензия А (лицензия В), за которую они готовы заплатить 1 млрд долл.

Если все четверо участников торгов будут играть их слабо доминирующие стратегии в механизме VCG, то лицензии будут выделены участникам № 3 и № 4. Однако эти участники торгов получают лицензии

бесплатно. Почему? По правилам VCG победитель платит цену других претендентов за этот же товар, если она присутствует.

Далее, представим, что участники торгов №3 и №4 имеют оценку для лицензии, равную 400 долларов. В случае, если они играют свои слабо доминирующие стратегии, они не получают лицензию. Однако, если они координируют свои действия таким образом, чтобы их ставки были равны 1 млрд долл. на интересующие их лицензии, они выигрывают по цене 0 долларов за лицензию. Теперь представим, что участника №4 не существует, тогда участнику №3 становится выгодно участвовать в аукционе от имени двух компаний (*shill bidding*), обеспечив себе изложенный выше результат.

Ряд обозначенных недостатков (разницы в оценке и оплате, проблемы фиктивных ставок, сокращения спроса) можно избежать с помощью восходящих аукционов.

Несмотря на то что общая схема одновременных восходящих аукционов (*Simultaneous Ascending Auction*, SAA) была предложена еще Викри в 1976 г., этот аукцион получил глобальное применение только с июля 1994 г. (сначала — при проведении аукционов по продаже мобильных спектров американской федеральной комиссией по связи, впоследствии (с незначительными изменениями) — по продаже мобильных спектров во всем мире), обеспечив аукционистам доход свыше 200 млрд долларов. Аукцион был предложен Полом Милгромом, Робертом Уилсоном и Престоном МакЭфи и сейчас также активно используется для продажи делимых товаров — электроэнергии, газа и др.

Одновременные восходящие аукционы являются естественным обобщением английских аукционов при продаже нескольких товаров. Ключевые особенности заключаются в том, что все товары продаются одновременно, и участник торгов может подать заявку на любой из элементов. Торги продолжаются до тех пор, пока покупатели не перестанут поднимать цену на лю-

бой из элементов. Аукцион заканчивается, и каждый участник выигрывает позиции, на которые он имеет самое высокое предложение, и должен оплатить предложение для выигранных объектов.

Аукционы проводятся в виде дискретных раундов. Максимальные ставки предыдущего раунда являются основой для следующего раунда торгов. Минимальные ставки каждого раунда увеличиваются по сравнению с предыдущим раундом на определенный процент. Каждый участник должен быть активным (подтверждать максимальную ставку предыдущего раунда или делать более высокую ставку) в каждом туре.

Хотя SAA хорош в теории, в нем существуют некоторые практические недостатки. Например, SAA может принести крайне мало дохода в неконкурентной ситуации, т. е. когда число объектов, выставленных на продажу, равно количеству участников. Кроме того, умышленное уменьшение спроса со стороны участников существенно влияет на доходность аукциона, а открытость ставок позволяет поддерживать сговор.

Например, немецкие GSM-аукционы показывают, как можно достичь сговора в SAA. В 1999 г. правительство Германии выставило 10 лицензий в SAA с 10%-ным минимальным шагом аукциона. В первом раунде Mannesmann сделала ставку 18,18 млн марок на первые 5 лицензий и 20 млн марок — на оставшиеся 5 лицензий. Тем самым Mannesmann подала сигнал основному конкуренту T-Mobile, что готова разделить лицензии пополам. Если T-Mobile перебьет ставку Mannesmann на первые 5 лицензий, то заплатит за них как раз около 20 млн марок. В T-Mobile правильно поняли сигнал Mannesmann, и аукцион закончился за два раунда [Jehiel, 2001; Grimm et al., 2003]. Этот пример показывает уязвимость SAA к сокращению спроса. Если бы Mannesmann и T-Mobile не ограничились пятью лицензиями, цена в аукционе была бы намного выше. Аналогичные примеры встречаются и в GSM-аукционах США [Weber, 1997].

Недостатком SAA является также то, что он чувствителен к эффекту «проклятия победителя»: слабые участники не проявляют желания участвовать в таком аукционе, а те, которые присутствуют, особенно осторожно делают ставки.

Кроме того, SAA неэффективно решает проблему «выявления предпочтений». Несмотря на то что участники SAA могут делать ставки на любые комбинации объектов (даже заранее не определенные, как в аукционах пакетных ставок), участники подвергаются риску выиграть лишь часть объектов из необходимой им комбинации [Onderstal, 2002; Damme, 1999].

Голландские GSM-аукционы являются ярким примером такой проблемы. Правительство Голландии разделило полосу мобильного спектра на 18 лицензий. При этом только 2 лицензии позволяли компаниям работать на этом рынке. Из оставшихся 16 лицензий необходимо было выиграть как минимум 4 лицензии, чтобы работать на этом рынке сотовой связи. В результате доходность больших лотов (в расчете на каждый MHz) оказалась в 2,5 раза выше, чем при продаже малых лицензий [Onderstal, 2002; Damme, 1999].

В целях борьбы с описанными проблемами правила аукциона для продажи мобильных спектров, разработанные ведущими мировыми исследователями для Федеральной комиссии по связи США (1994), были изложены более чем на 130 страницах.

В 2010 г. Гори и Холт протестировали SAA в лабораторных экспериментах против HPBA, показав, что SAA существенно уступает HPBA по общей доходности, устойчивости

к проблеме «выявления предпочтений» даже в случаях, когда заранее сформированные комбинации не совпадали с предпочтениями половины участников [Brunner et al., 2010].

Некоторых обозначенных недостатков SAA можно избежать с помощью восходящих аукционов Аузубеля [Ausubel, 2004] (Ausubel Auction) — многообъектной динамической версии английского аукциона, впервые предложенной исследователем еще в 1995 г.

Правила этого аукциона следующие. Цена аукциона начинается с нуля, а затем увеличивается непрерывно. Каждый участник показывает, сколько единиц он хочет по текущей цене. На определенной цене превышение предложения над спросом начинает зависеть от присутствия участника в аукционе. Он таким образом блокирует объекты. Объекты закрепляются за данным участником, после чего аукцион продолжается от этой цены, пока следующий участник не заблокирует объекты. Этот процесс продолжается до тех пор, пока все объекты не распределятся.

Рассмотрим на примере. Существует 5 идентичных объектов. Каждый из претендентов имеет спрос максимум на 3 объекта. Есть 5 претендентов, реальные оценки объектов которых приведены в табл. 2.

Аукционист начинает аукцион, поднимая цену от 0, а участники постепенно сокращают свой спрос на количество необходимых им объектов. Когда цена достигает 65, все еще остается спрос на 7 объектов, однако участник А блокирует объекты, так как в случае его выбытия спрос окажется мень-

Таблица 2. Пример реальных оценок контракта участниками аукциона Аузубеля

Table 2. An example of the real values of contract by bidders

Оценка участником объектов, выставленных на аукцион	Участник А	Участник В	Участник С	Участник D	Участник Е
Оценка (1 объект)	123	75	125	85	45
Оценка (2 объект)	113	5	125	65	25
Оценка (3 объект)	103	3	49	7	5

ше предложения. В результате за участником А закрепляется первый объект по цене 65, и аукцион продолжается (табл. 3).

Когда цена достигает 75, выбывает из аукциона участник В, и спрос сокращается до 6 при 5 доступных объектах (из них 1 уже закреплен за участником А). Участник А вновь блокирует объекты, так как в случае его выбытия спрос окажется меньше предложения. В результате за участником А закрепляется второй объект по цене 75, и аукцион продолжается (табл. 4).

Когда цена достигает 85, выбывает из аукциона участник D, и спрос сокращается до 5 при 5 доступных объектах. Аукцион заканчивается. Таким образом, все объекты, кроме двух уже закрепленных за участником А, распределяются по цене 85 (табл. 5).

Основной проблемой доходности аукциона Аузубеля является низкая конкуренция, в условиях которой предлагается использование прокси-аукциона.

В 2004 г. Аузубель и Милгром предложили для продажи нескольких объектов использовать прокси-аукцион (*clock-proxy auction*) — гибрид английского аукциона и аукциона Викри.

В первой «*clock*» стадии цена контракта поднимается поэтапно, как в японском подвиде английского аукциона, до тех пор, пока спрос и предложение в аукционе почти не сравняются. При этом цена поднимается не на все объекты, а только на объекты с избыточным спросом.

На втором «*proxy*» этапе каждый участник аукциона представляет свою оценку контракта прокси-агенту. Прокси-агенты делают ставки итеративно по правилам английского аукциона, поднимая цену на установленный «шаг» аукциона до тех пор, пока не выиграют контракт или не достигнут максимальной оценки контракта участником. Аукцион заканчивается, когда прекращаются ставки.

Прокси-аукцион устраняет отдельные недостатки английских аукционов (например, поддержку сговора) и аукциона Викри (появляется возможность переоценки контракта по итогам 1-го этапа торгов), при этом обладает преимуществами английских аукционов (более высокая доходность при высокой корреляции оценок контракта) и аукционов Викри (простота расчета ставок и неподверженность эффекту «проклятие победителя») перед аукционами первой цены.

Таблица 3. Распределение объектов при текущей цене аукциона, равной 65 долл.

Table 3. The distribution of objects, when the current auction price is \$65

Цена	Количество присуждаемых объектов				
	Участник А	Участник В	Участник С	Участник D	Участник Е
65	3	1	2	1	0

Таблица 4. Распределение объектов при текущей цене аукциона, равной 75 долл.

Table 4. The distribution of objects, when the current auction price is \$75

Цена	Количество присуждаемых объектов				
	Участник А	Участник В	Участник С	Участник D	Участник Е
75	3	0	2	1	0

Таблица 5. Распределение объектов при текущей цене аукциона, равной 85 долл.

Table 5. The distribution of objects, when the current auction price is \$85

Цена	Количество присуждаемых объектов				
	Участник А	Участник В	Участник С	Участник D	Участник Е
85	3	0	2	0	0

Так, использование независимых прокси-агентов (в том числе в виде функционала программного обеспечения) позволяет исключить механизм подачи участниками сигналов о сговоре друг другу, что формирует преимущество данного аукциона перед английским аукционом по доходности.

Кроме того, участникам не обязательно производить сложные расчеты своей ставки, как в аукционе первой цены, угадывая ставки других участников, так как они не имеют упущенной выгоды в части превышения их ставкой ставок других участников, что приводит к более высоким ставкам не склонных к риску игроков. Победитель всегда знает, что другой участник был готов заплатить столько же за контракт, и максимальная «переоценка» контракта со стороны победителя будет равна «шагу» аукциона. В результате участники могут делать ставки более агрессивно, увеличивая доход аукциониста.

Прокси-аукционы с успехом использовались в нескольких десятках крупных продаж в различных странах и компаниях. Например, Аузубель говорит об успешном использовании этих аукционов при распределении электроэнергии [Ausubel, Cramton, 2004].

Вместе с тем прокси-аукцион наследует ряд недостатков английского аукциона (негативное влияние на конкуренцию в условиях неравенства участников и наличия бюджетных ограничений) и аукциона Викри (возможность поднятия цены контракта ставкой самого аукциониста или аффилированной с ним компании). В частности, показывая свою реальную оценку контракта аукционисту, участник тем самым создает для аукциониста мотив к повышению своего дохода путем создания ставки несуществующего в действительности конкурента. Боязнь манипуляций со стороны аукциониста является одной из основных причин их неэффективности, так как участники пытаются занижить свои ставки до уровня аукционов первой цены.

В английском аукционе случаи участия «подставных» компаний, увеличивающих цену контракта, также встречаются, одна-

ко аукционист не имеет уверенности, перебьет ли участник ставку «подставной» компании или нет (в последнем случае контракт не состоится, и аукционист получит нулевую полезность от аукциона). В прокси-аукционе такой неуверенности нет изначально, так как аукционист знает, какую ставку нужно сделать, чтобы не быть признанным победителем, однако заставить победителя заплатить цену, максимально близкую к его оценке контракта.

В 2007 г. английским ученым Клемперером предложен еще один вид многообъектного аукциона — аукцион смешанных товаров (*Product-Mix Auction*). Этот аукцион эквивалентен статическому аукциону с закрытыми ставками. Аукционист объявляет количество товаров, которые он готов предложить. Участники этого аукциона делают одновременные заявки по цене за один объект каждого вида и общей цене, исходя из собственной функции полезности. После этого аукционист на основе сделанных заявок самостоятельно определяет цену отсечения по каждому объекту таким образом, чтобы количество предлагаемых объектов не превышало количество ставок, оказавшихся выше цены отсечения.

Все ставки, которые превышают линию отсечения по цене каждого вида товаров, признаются победителями, и с данными участниками должны быть заключены контракты. Остальные объекты могут быть проданы только по ценам, превышающим цену отсечения. Более подробно с методикой определения линии отсечения можно ознакомиться в работе Клемперера [Klemperer, 2010].

Модель

По результатам анализа преимуществ и недостатков существующих моделей стандартных и многообъектных аукционов предлагается новая модель аукциона, который представляет собой симбиоз английского аукциона, аукциона закрытых ставок и аукциона Викри и предполагает заключение

контрактов на основе ставок конкурентов. С учетом изложенного можем условно называть его «аукционом чужих ставок».

Аукцион проходит в несколько этапов.

На первом этапе участники предлагают ставки на один товар или на комбинацию товаров (разные товары или несколько экземпляров одного товара). Ставки являются однократными (без переторжки) и подаются в закрытом от других участников виде (в целях исключения случаев снижения ставок игроков с высокой оценкой объекта до ставок игроков с низкой оценкой объекта).

На втором этапе участники рассматривают ставки своих конкурентов, принимают или не принимают их.

На третьем этапе аукционистом выбирается набор максимальных ставок участников, соответствующий количеству выставленных на аукцион продуктов. Происходит определение победителей по результатам рассмотрения максимальных ставок в следующем порядке:

1) если максимальная ставка участника № 1 не была принята другими участниками, участник № 1 получает право заключения контракта по цене своей ставки, уменьшенной на 10%;

2) если ставка участника № 1 была принята каким-либо из участников, победителем признается соответствующий участник, который заключает контракт по цене принятой ставки.

Полученные результаты

Основной механизм аукциона обеспечивает более высокий ожидаемый доход аукционисту, чем любая известная нам модель аукциона, и заключается в следующем:

1) участник может заключить контракт только по цене ставки своего конкурента или дисконтированной на 10% цене собственной ставки в зависимости от того, какая из двух ставок была признана максимальной, поэтому нет смысла занижать свою ставку, опасаясь большой разницы со став-

кой конкурента, что имеет место в аукционе закрытых ставок (при занижении своей ставки участник теряет как минимум 10% цены контракта, будучи вынужденным заключать контракт по недисконтированной ставке своего конкурента);

2) участник делает свою ставку однократно и при этом не знает ставок других участников, поэтому игроки с высокой оценкой объекта не могут снизить свою ставку до минимального уровня, гарантирующего получение контракта, что имеет место в английских аукционах.

Таким образом, для аукциониста преимущество в доходности предложенной модели аукциона перед аукционом закрытых ставок и голландским аукционом заключается в следующем:

1) собственная ставка участника не гарантирует ему заключение контракта, так как может быть принята другим участником. Поэтому, если ставка сделана низкой «наудачу», контракт получит не сам участник (как в аукционе закрытых ставок), а его конкурент;

2) ставка делается однократно, поэтому участник вынужден формировать ее, ориентируясь не на потенциальную цену своего наиболее сильного конкурента, а выше этой цены как минимум на 10%. В случае принятия этой ставки конкурентом аукцион показывает эффективность на 10% больше аукциона закрытых ставок. В случае непринятия ставки конкурентом эффективность аукциона все равно выше, чем в аукционе закрытых ставок, так как появляется вероятность того, что сам участник может принять ставку конкурента, которая формируется по цене более высокой, чем в аукционе закрытых ставок;

3) возможность принятия ставок других игроков позволяет участнику переоценить контракт в зависимости от оценки других игроков (т. е. в аукцион вносится возможность переоценки для себя стоимости контракта по ставке своего конкурента — основное преимущество английских аукционов).

Преимущество в доходности предложенной модели аукциона перед английским аук-

ционом заключается в том, что формирование ставки участником до открытия ставок других участников исключает возможность указания минимальной ставки, гарантирующей получение контракта, а отсутствие переторжки исключает высокую уязвимость аукциона к сговору, отмечаемую практически всеми зарубежными авторами для английской модели аукциона.

Преимущество в доходности предложенной модели аукциона перед аукционом Викри заключается в следующем: если ставка конкурента оказывается чрезвычайно низкой, контракт заключается по цене ставки самого участника, дисконтированной на 10%, а не по ставке конкурента, как в аукционе Викри. Кроме того, участник, максимизируя свою ставку в «аукционе чужих ставок» (указывая стоимость контракта с нулевой для себя полезностью), в отличие от аукциона Викри, сохраняет за собой право отказа от заключения невыгодного контракта.

Так, контракт в аукционе Викри заключается с участником, сделавшим наибольшую ставку, по ставке его конкурента. Показывая свою реальную оценку контракта аукционисту, участник тем самым создает для аукциониста мотив к повышению своего дохода путем создания ставки несуществующего в действительности конкурента. Аукционист, имея доступ к ставкам участников, имеет возможность повышения практически до ставки победителя цены контракта ставкой самого аукциониста или аффилированной с ним компании, ничем при этом не рискуя. При этом участник не имеет права отказаться от заключения контракта и вынужден выполнять его с нулевой для себя полезностью.

Боязнь манипуляций со стороны аукциониста является одной из основных причин неэффективности аукционов Викри, так как участники пытаются занижить свои ставки до уровня аукционов первой цены. Учитывая, что при этом они должны будут заплатить цену, равную второй ставке, реальная доходность аукционов Викри оказывается еще ниже, чем аукционов первой цены.

В «аукционе чужих ставок» такой боязни нет, так как аукционист не может заставить победителя заплатить цену, которая менее чем на 10% отличается от реальной оценки контракта участником, решение о заключении такого контракта может быть принято исключительно участником путем самостоятельного принятия ставки конкурента. При этом в случае участия «подставных» компаний, увеличивающих цену контракта, аукционист уже не имеет уверенности, перебьет ли участник ставку «подставной» компании или нет (в последнем случае контракт не состоится, и аукционист получит нулевую полезность).

Заключение

В случаях, когда сумма, которую участник готов заплатить за товар, зависит от количества объектов, которые он приобретает, последовательное проведение стандартных аукционов на продажу одного объекта перестает быть эффективным. Поэтому для случаев одновременной продажи нескольких объектов зарубежными исследователями разработан ряд специальных моделей многообъектных (*multi-object*) аукционов.

В настоящей работе мы рассмотрели условия повышения доходности различных моделей стандартных и многообъектных аукционов: английского аукциона, аукциона второй цены (аукциона Викри), аукциона закрытых ставок, голландского аукциона, аукциона универсальной цены, аукциона «Заплати свою ставку», многообъектного аукциона Викри, иерархического аукциона пакетных ставок, механизма Викри–Кларка–Гровса, одновременных возрастающих аукционов, аукциона Аузубеля, прокси-аукциона Аузубеля, Крэмтона и Милгрота и аукциона смешанных товаров Клемперера.

По результатам анализа преимуществ и недостатков существующих моделей стандартных и многообъектных аукционов разработана и предложена новая модель аукциона, который представляет собой симбиоз

английского аукциона, аукциона закрытых ставок и аукциона Викри и предполагает заключение контрактов на основе ставок конкурентов. Модель является Парето-эффективным механизмом, обеспечивающим доминирующую стратегию участника объявить реальную оценку контракта и имеющим равновесие в доминирующих стратегиях.

Разработанная автором модель аукциона обладает преимуществами в доходности по сравнению со стандартными моделями аукционов и может найти успешное применение при формировании заказчиками правил конкурентных закупок в рамках реализации Федерального закона от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», а также при доработке законодателем правил конкурентных закупок, предусмотренных Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Список литературы

1. Cassady R. J. Auctions and Auctioneering. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1967. — 327 p.
2. Vickrey W. Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders // *Journal of Finance*. 1961. No. 16. P. 8–37.
3. Myerson R. Optimal Auction Design // *Mathematics of Operations Research*. 1981. No. 6. P. 58–73.
4. Goeree J. K., Holt C. A. Hierarchical package bidding: A paper & pencil combinatorial auction // *Games and Economic Behavior*. 2009. No. 70 (1). P. 146–169.
5. Rassenti S. J., Bulfin R. L., Smith V. L. A Combinatorial Auction Mechanism for Airport Time Slot Allocation // *Bell Journal of Economics*. 1982. No. 13. P. 402–417.
6. Alternative Methods of Allocating Airport Slots: Performance and Evaluation / Grether D., Isaac M., Plott C. Pasadena, Calif: Polynomics Research Laboratories, Inc., 1979.
7. Grether D., Isaac M., Plott C. The Allocation of Landing Rights by Unanimity among Competitors // *American Economic Review*. 1981. No. 71 (May). P. 166–171.
8. Ausubel L., Cramton P. Demand Reduction and Inefficiency in Multi-Unit Auctions — 2002. URL: <http://www.ausubel.com/auction-papers.htm> (дата обращения: 06.05.2015).
9. Engelbrecht-Wiggans R., Kahn C. M. Multi-unit Auctions with Uniform Prices // *Economic Theory*. 1998. No. 12. P. 227–258.
10. Binmore K., Swierzbinski J. Treasury Auctions: Uniform or Discriminatory? // *Review of Economic Design*. 2000. No. 5 (4). P. 387–410.
11. Wilson R. Auctions of Shares // *Quarterly Journal of Economics*. 1979. No. 93. P. 675–689.
12. Back K., Zender J. F. Auctions of Divisible Goods // *Review of Financial Studies*. 1993. No. 6. P. 733–764.
13. Bernheim B. D., Whinston M. D. Menu Auctions, Resource Allocation and Economic Influence // *Quarterly Journal of Economics*. 1986. No. 101. P. 1–31.
14. Swinkels J. Asymptotic Efficiency for Discriminatory Private Value Auctions // *Review of Economic Studies*. 1999. No. 66 (3). P. 509–528.
15. Rothkopf M., Pekeć A., Harstad R. Computationally Manageable Combinatorial Auctions // *Management Science*. 1998. No. 44 (8). P. 1131–1147.
16. Clarke E. Multipart Pricing of Public Goods // *Public Choice*. 1971. No. 11 (1). P. 17–33.
17. Groves T. Incentives in Teams // *Econometrica*. 1973. No. 41 (4). P. 617–631.
18. Jehiel P., Moldovanu B. The European UMTS/IMT-2000 License Auctions. Discussion Paper No. 01–20, Sonderforschungsbereich 504, University of Mannheim, 2001.
19. Grimm V., Riedel F., Wolfstetter E. Low Price Equilibrium in Multi-Unit Auctions: the GSM Spectrum Auction in Germany // *International Journal of Industrial Organization*. 2003. No. 21 (10). P. 1557–1569.
20. Weber R. J. Making More from Less: Strategic Demand Reduction in the FCC Spectrum Auctions // *Journal of Economics & Management Strategy*. 1997. No. 6 (3). P. 529–548.
21. Onderstal S. The Chopstick Auction. CentER Discussion Paper No. 2002–35, Tilburg University, 2002.
22. Damme E. E. C. van. The Dutch DCS-1800 Auction,» in F. Patrone, I. García-Jurado, and S. Tijs, eds., *Game Practice: Contributions from Applied Game Theory*, Kluwer Academic Publishers, Boston. 1999. P. 53–73.
23. Brunner C., Goeree J. K., Holt C. A., Ledyard J. O. An Experimental Test of Flexible Combinatorial Spectrum Auction Formats // *American Economic Journal: Micro-Economics*. 2010. No. 2 (1). P. 39–57.
24. Ausubel L. M. An efficient ascending-bid auction for multiple objects // *American Economic Review*. 2004. No. 94. P. 1452–1475.
25. Ausubel L. M., Cramton P. Auctioning Many Divisible Goods // *Journal of the European Economic Association*. 2004. No. 2 (2–3). P. 480–493.
26. Klemperer P. The Product-Mix Auction: A New Auction Design for Differentiated Goods // *Journal of the European Economic Association*. 2010. No. 8 (2–3). P. 526–536.

References

1. Cassady R. J. *Auctions and Auctioneering*. Berkeley and Los Angeles. University of California Press, 1967. 327 p.
2. Vickrey W. Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. *Journal of Finance*, 1961, no. 16, pp. 8–37.
3. Myerson R. Optimal Auction Design. *Mathematics of Operations Research*, 1981, no. 6, pp. 58–73.
4. Goeree J. K., Holt C. A. Hierarchical package bidding: A paper & pencil combinatorial auction. *Games and Economic Behavior*, 2009, no. 70 (1), pp. 146–169.
5. Rassenti S. J., Bulfin R. L., Smith V. L. A Combinatorial Auction Mechanism for Airport Time Slot Allocation. *Bell Journal of Economics*, 1982, no. 13, pp. 402–417.
6. *Alternative Methods of Allocating Airport Slots: Performance and Evaluation* (Grether D., Isaac M., Plott C). Pasadena, Calif: Polynomics Research Laboratories, Inc., 1979.

7. Grether D., Isaac M., Plott C. The Allocation of Landing Rights by Unanimity among Competitors. *American Economic Review*, 1981, no. 71 (May), pp. 166–171.
8. Ausubel L., Cramton P. *Demand Reduction and Inefficiency in Multi-Unit Auctions*. 2002. URL: <http://www.ausubel.com/auction-papers.htm> (date of access: 06/05/2015).
9. Engelbrecht-Wiggans R., Kahn C. M. Multi-unit Auctions with Uniform Prices. *Economic Theory*, 1998, no. 12, pp. 227–258.
10. Birmore K., Swierzbinski J. Treasury Auctions: Uniform or Discriminatory? *Review of Economic Design*, 2000, no. 5 (4), pp. 387–410.
11. Wilson R. Auctions of Shares. *Quarterly Journal of Economics*, 1979, no. 93, pp. 675–689.
12. Back K., Zender J. F. *Auctions of Divisible Goods // Review of Financial Studies*. 1993. no. 6, pp. 733–764.
13. Bernheim B. D., Whinston M. D. Menu Auctions, Resource Allocation and Economic Influence. *Quarterly Journal of Economics*, 1986, no. 101, pp. 1–31.
14. Swinkels J. Asymptotic Efficiency for Discriminatory Private Value Auctions. *Review of Economic Studies*, 1999, no. 66 (3), pp. 509–528.
15. Rothkopf M., Pekec A., Harstad R. Computationally Manageable Combinatorial Auctions. *Management Science*, 1998, no. 44 (8), pp. 1131–1147.
16. Clarke E. Multipart Pricing of Public Goods. *Public Choice*, 1971, no. 11 (1), pp. 17–33.
17. Groves T. Incentives in Teams. *Econometrica*, 1973, no. 41 (4), pp. 617–631.
18. Jehiel P., Moldovanu B. The European UMTS/IMT-2000 License Auctions. *Discussion Paper*, no. 01–20, Sonderforschungsbereich 504, University of Mannheim, 2001.
19. Grimm V., Riedel F., Wolfstetter E. Low Price Equilibrium in Multi-Unit Auctions: the GSM Spectrum Auction in Germany. *International Journal of Industrial Organization*, 2003, no. 21 (10), pp. 1557–1569.
20. Weber R. J. Making More from Less: Strategic Demand Reduction in the FCC Spectrum Auctions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1997, no. 6 (3), pp. 529–548.
21. Onderstal S. The Chopstick Auction. *CentER Discussion Paper*, no. 2002–35, Tilburg University, 2002.
22. Damme E. E. C. van. The Dutch DCS-1800 Auction,» in F. Patrone, I. García-Jurado, and S. Tijs, eds. *Game Practice: Contributions from Applied Game Theory*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1999, pp. 53–73.
23. Brunner C., Goeree J. K., Holt C. A., Ledyard J. O. An Experimental Test of Flexible Combinatorial Spectrum Auction Formats. *American Economic Journal: Micro-Economics*, 2010, no. 2 (1), pp. 39–57.
24. Ausubel L. M. An efficient ascending-bid auction for multiple objects. *American Economic Review*, 2004, no. 94, pp. 1452–1475.
25. Ausubel L. M., Cramton P. Auctioning Many Divisible Goods. *Journal of the European Economic Association*, 2004, no. 2 (2–3), pp. 480–493.
26. Klemperer P. The Product-Mix Auction: A New Auction Design for Differentiated Goods. *Journal of the European Economic Association*, 2010, no. 8 (2–3), pp. 526–536.

D. Khvalynskiy, Altai State University, Barnaul, Russia, hdms@email.ru

About some methods of increasing revenue in the classical auctions

The paper presents the conditions of revenue increasing of four standard auctions: English auction, second price sealed bid auction (Vickrey auction), first price sealed bid auction and Dutch auction. Moreover, we studied a number of special models of multi-object auctions developed by foreign researchers for sale of multiple objects: Uniform-Price Auction, Pay-Your-Bid Auction, Multi-Unit Vickrey Auction, Hierarchical Package Bidding Auction, Vickrey–Clarke–Groves, Simultaneous Ascending Auction, Ausubel Auction, Ausubel, Cramton, and Milgrom's clock-proxy auction, product-mix auction.

According to the analysis of the advantages and disadvantages of existing models of standard and multi-object auctions the author have developed and proposed a new model of auction, which is a symbiosis of the English auction and the Vickrey auction. It defines the contract price on the basis of competitors' bids and provides a higher expected revenue to the auctioneer. The advantages of the proposed model's revenue compared to a standard auction models.

The developed model of the auction may find successful application in the formation of auction rules in realization of the Federal law of July 18, 2011 № 223-FZ «On procurement of goods, works, services by separate types of legal entities», as well as in finalizing the legislator's competitive procurement rules in the Federal law of April 5, 2013 № 44-FZ «On contract system in procurement of goods, works, services for state and municipal needs».

Keywords: auction, the optimal auction, profitability, efficiency, government procurement, the equivalence theory of income, the contract, the mechanism of identification, design of economic mechanisms, Law No. 223-FZ, Law No. 44-FZ.

About author: D. Khvalynskiy, PhD in Economics, doctoral candidate

For citation: Khvalynskiy D. About some methods of increasing revenue in the classical auctions. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 67–81 (in Russian).

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

Тактические модели и операции в конкуренции

Статья посвящена тактическому уровню конкурентного поведения фирм. Рассматривается конкурентная тактика фирм как совокупность конкурентных действий, связанных в тактические модели и фактически реализуемых в тактических операциях против определенных тактических конкурентов в короткий период времени. Автор подчеркивает, что разные тактические модели реализуют определенные конкурентные стратегии фирм, и приводит матрицу соответствия типов конкурентных стратегий участников рынка и типов тактических моделей конкурентных действий.

Приводятся доказательства, что классификация тактических моделей конкурентных действий следует в целом за классификацией типов конкурентных действий (наступательные, оборонительные, комбинационные). Так, автором выделяются следующие тактические модели: фронтального и флангового наступления, глухой, допустимой и превентивной обороны, контрнаступления, партизанских действий, отступления, рациональной самоизоляции, бесконфликтности, согласия, совместной обороны и совместного наступления, а также тактические маневры. В статье последовательно раскрыты и охарактеризованы все выделенные типы тактических моделей конкурентных действий.

Под тактическими маневрами подразумеваются комбинации конкурентных действий участников рынка, адресуемые тактическим соперникам, при реализации которых предусматривается внесение каких-либо изменений в проведение тактических операций.

Ключевые слова: тактические конкурентные действия, тактические модели, тактические операции, тактика наступательных действий, тактика оборонительных действий, тактические комбинации конкурентных действий, тактические маневры.

Типы тактических моделей и тактических операций

Конкурентные стратегии воплощаются в жизнь посредством тактики конкурентных действий — совокупности конкурентных действий, применяемых участниками рынка в течение ограниченного по времени периода взаимодействия с конкретными соперниками (тактическое соперничество) для решения фиксированного круга внутренне связанных между собой задач по применению конкурентного потенциала и достижению желаемых конкурентных результатов [Рубин, 2015].

Под *тактической конкурентной операцией* понимается совокупность конкурентных действий, выполняемых в определен-

ном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними. Все тактические конкурентные операции участников рынка принадлежат той или иной тактической модели конкурентных действий. *Тактической моделью конкурентных действий* называется совокупность конкурентных операций, производимых участниками рынка для решения определенного типа задач по отношению к тактическим соперникам.

Тактические модели конкурентных действий подчиняются задачам, вытекающим из установок участников рынка на устранение соперников, либо на обособление от них, либо на сближение с ними, либо на выгодную сдачу им конкурентных позиций.

Данные модели применяются либо для воздействия на конкретных соперников, либо для противодействия им, либо для содействия им, либо для сочетания первого, второго и третьего между собой, либо для обеспечения взаимного рационального бездействия.

Поэтому классификация тактических моделей конкурентных действий следует в целом за классификацией типов конкурентных действий и включает:

- тактические модели фронтального и флангового наступления;
- тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны;
- модель тактического контрнаступления;
- модель тактики партизанских действий;
- модель тактического отступления;
- тактическая модель рациональной самоизоляции;
- тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания;
- модель тактического согласия;
- тактические модели совместной обороны и совместного наступления;
- тактические маневры.

Все тактические модели конкурентных действий являются шаблонами, внутри которых выстраиваются и выполняются тактические конкурентные операции в соответствии с определенной логикой и смыслом. Ведь все операции и составляющие их конкурентные действия применяются для чего-то вполне определенного — для решения задач наступления, обороны, контрнаступления, отступления, партнерства с конкурентами и др.

Можно составить матрицу соответствия типов конкурентных стратегий участников рынка и типов тактических моделей их конкурентных действий на основе приведенной выше классификации (табл. 1).

Тактика наступления в конкуренции

Каждый участник рынка самостоятелен и индивидуален в выборе тактических опе-

раций, посредством которых он проявляет свой неповторимый почерк конкурента. Участникам рынка важно не ошибаться в выборе моделей, отбирая именно те, которые лучше всего подходят для взаимодействия с тактическими конкурентами.

Тактические наступательные операции применяются участниками рынка для воздействия на тактических соперников в процессе следования участников рынка разным конкурентным стратегиям. Исключение составляют стратегии конкурентных действий, нацеливающие участников рынка на сближение с конкурентами.

Действуя наступательно, участники рынка первыми выполняют конкурентные действия — наносят конкурентные удары, оказывают давление, производят угрозы, делают предложения, рассылают уведомления и др. Тактику наступления можно также определить и как *тактику первого хода*.

Объектами наступления становятся фактические, потенциальные либо прогнозируемые конкурентные преимущества соперников. Наступление призвано решать тактическую задачу, которую можно сформулировать так: конкуренты не должны обладать конкурентными преимуществами, у них могут быть только конкурентные недостатки.

Если данные конкуренты не являются «правильными», тем более — партнерами участников рынка, у них не должно быть ни качественных ресурсов, ни положительно оцениваемых рынком результатов, ни сильных конкурентных действий, ни эффективного менеджмента. Они должны отставать от наступающих на них участников рынка — желательно во всем.

Так, тактические наступательные операции применяются участниками рынка для наступления на конкурентные позиции тактических соперников в их отношениях с потребителями, поставщиками, государством, другим окружением и на их интегральные конкурентные позиции на рынке. Они применяются для относительного ослабления потенциала соперников по сравнению

Таблица 1. Соответствие типов конкурентных стратегий участников рынка и типов тактических моделей их конкурентных действий
 Table 1. Correspondence between types of firms competitive strategies and the types of tactical models of firms competitive action

Типы тактических моделей	Типы конкурентных стратегий								
	Стратегия монополизации	Стратегия ин-теграции сильных ин-тегра-торов	Стратегия полного отступ-ления	Стратегия ин-тегра-ции слабых ин-тегра-торов	Стратегия простого обособ-ления	Стратегия обособле-ния спе-циализи-рованного бизнеса	Стратегия дезинтег-рации	Стратегия коопе-рации с конку-рентами	Страте-гия ком-мисса промисса с конку-рентами
Тактические модели фронтального и флангового наступления	+	+	—	—	—	—	—	—	—
Тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны	—	—	+	—	+	+	+	—	—
Модель тактического контрнаступления	+	+	—	—	—	—	—	—	—
Модель тактики партизанских действий	—	+	+	—	+	+	+	—	—
Модель тактического отступления	—	—	+	—	—	—	—	—	—
Тактическая модель рациональной самоизоляции	—	—	—	—	+	+	+	—	—
Тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания	—	+	—	+	—	—	—	+	+
Модель тактического согласия	—	+	+	+	—	—	—	+	+
Тактические модели совместной обороны и совместного наступления	—	+	—	+	—	—	—	+	—
Тактические маневры	+	+	+	+	+	+	+	+	+

с собственным возрастающим потенциалом, для относительного ослабления и понижения степени эффективности конкурентных действий соперников — по сравнению с собственными конкурентными действиями.

Наступление — это всегда самый быстрый путь к успеху. Если идешь в наступление сам, у соперников сокращаются возможности совершения таких же тактических операций. Им приходится либо «огрызаться» контрприемами, либо, не имея возможности начать действовать с опережением соперника, пытаться производить вдогонку такие же действия, но с отставанием от того, кто начал действовать первым.

У того, кто начал действовать первым, всегда более высокие результаты, чем у того, кто пытается догнать. Ведь первому надо не только сделать свой ход в конкуренции, но и преодолеть возможные действия второго. Возможностей у второго, если он также намерен следовать тактике наступления, соответственно, меньше — ведь он изначально оказывается опоздавшим.

Тактические наступательные операции производятся участниками рынка на конкурентных полях, которые признаются ими «своими» — тактически выгодными. Своим первым наступательным ходом участники рынка сразу начинают осваивать конкурентное поле, которое они признают тактически выгодным, и стараются вытянуть на него соперников, полагая, что для них это поле может оказаться тактически невыгодным.

Рассматриваемые тактические операции используются участниками рынка в следующих случаях:

- для ослабления конкурентных позиций соперников, вплоть до их полной ликвидации и усиления собственных конкурентных позиций за их счет в стратегиях, направленных на устранение конкурентов;

- для формирования собственных позиций на новых рынках и в незанятых рыночных нишах за счет недопущения фактических и потенциальных соперников к работе

на этих рынках или воспрепятствования занятию ими весомых конкурентных позиций;

- для своевременного выхода из бизнеса на стагнирующем или коллапсирующем рынке либо из ликвидируемого или передаваемого в новые руки бизнеса в стратегиях, направленных на полное или частичное отступление;

- для поддержания расстановки тактических конкурентных сил в сочетании с другими тактическими операциями в стратегиях полного обособления и дезинтеграции;

- как страховочные операции в стратегиях сближения с конкурентами, при попадании на «чужое», тактически невыгодное конкурентное поле или при возникновении различных тактических неожиданностей.

Таким образом, тактические наступательные операции производятся либо для передела существующих рынков, либо для обустройства новых, либо для сохранения на них устраивающей участников рынка расстановки сил, либо для ухода с рынка, либо для страховки. Во всех этих случаях участники рынка начинают взаимодействие первыми.

Главной задачей применения тактических наступательных операций является опережение соперников в производстве угрозы, оказании давления или нанесении удара. Если избирается тактика наступления, конкуренты всегда обязаны действовать первыми. Именно этим создается объяснимая возможность преодоления ожидаемого сопротивления конкурентов, приобретения выгодных конкурентных позиций и освоения их, создания или наращивания других конкурентных преимуществ.

Так, например, тактика наступления внутри одной продуктовой группы строится на признании того обстоятельства, что создаваемая и реализуемая конкурентами продукция является идентичной, и объектом соперничества, по существу, выступают лишь товарные марки. Поэтому при выборе тактически выгодного конкурентного поля возможности соперников в части диффе-

ренциации товаров/услуг, а также каналов продвижения и сбыта имеют наименьшее значение. На передний план выдвигаются возможности участников рынка в ценовой конкуренции и других методах неценового соперничества. Важной тактической задачей конкурентов становится переключение внимания потребителей и поставщиков на собственные более низкие цены и высокую репутацию продукции.

Выбор тактически выгодного конкурентного поля в процессе наступления при межпродуктовом соперничестве или при отраслевой конкуренции, напротив, зависит от возможностей участников в товарной, сбытовой и дистрибьюторской дифференциации. Ценовая конкуренция и методы неценовой конкуренции, относящиеся исключительно к действиям по расширению товарного предложения и увеличению доступа покупателей к реализуемым товарам/услугам/работам, не являются достаточно результативными.

В процессе наступления при межотраслевой конкуренции методы ценового соперничества имеют менее важное значение, так как покупательские предпочтения хотя и лимитируются уровнем цен, все же определяются на основе взвешивания и сопоставления полезных эффектов неидентичных и неоднородных товаров/услуг. Поэтому в процессе выбора конкурентного поля, тактически выгодного для наступления, участники рынка прежде всего ориентируются на возможные успехи в неценовой конкуренции.

Тактически важное значение приобретает для участников рынка сочетание дифференциации товаров/услуг/работ, каналов продвижения и сбыта продукции, повышение качества потребления и степени удовлетворения потребительских интересов (снижение затрат по использованию продукции, обретение комфорта, моральное удовлетворение), с одной стороны, и других методов неценовой конкуренции — с другой.

Тактические наступательные операции в условиях разной расстановки сил

Тактические наступательные операции разворачиваются в условиях разной расстановки сил в конкурентной среде. Они могут быть адресованы сравнительно сильным соперникам, сравнительно слабым соперникам, а также сравнительно равным соперникам. Расстановка сил между тактическими конкурентами фиксируется тактическими конкурентными диспозициями и отражается в операционных сценариях взаимодействия — в рабочих схемах, директивах и регламентах.

Тактические операции оказываются более результативными, если участники рынка организуют наступление на сравнительно слабых соперников или на слабые стороны других соперников. В этих случаях тактику наступления можно также назвать *тактикой подтверждения*. Своими действиями более сильные участники рынка подтверждают превосходство над тактическими соперниками.

Если соперник выглядит более слабым, первым ходом наступления становится подтверждение:

- низкого качества товаров/услуг/работ конкурентов, их невысоких потребительских свойств, включая эксплуатационные характеристики, а также низкого качества продажного и послепродажного сервиса — за счет превосходящей их собственной продукции и высокого уровня обслуживания клиентов;
- невысокой квалификации конкурентов, не уделяющих должного внимания анализу, прогнозированию и моделированию спроса и потребительских ожиданий, — за счет создания новой продукции или модификации продукции, вовремя не освоенной конкурентами, либо за счет ценовой политики, либо за счет навязывания потребителям собственной торговой марки, которую наступающая фирма последовательно раскручивает, либо за счет более эффективного использования каналов продвижения продукции;

- невысокой ценности конкурентов для партнеров и контрагентов, взаимодействующих с ними в цепочках ценности в сотрудничестве с ними;

- завышенной или мнимой репутации конкурентов.

Однако рынок — это не кинотеатр с множеством залов, здесь не предусмотрен выбор блокбастера по своему вкусу, и взаимодействовать приходится не только с теми конкурентами, соперничать с которыми было бы комфортно, а с теми, которые имеются в наличии. Поэтому тактические наступательные операции приходится производить и против более сильных соперников.

Паритет конкурентных сил широко распространен в крупном предпринимательстве. Необходимость соперничества с превосходящими по силам соперниками часто наблюдается и в малом, и в среднем, и в крупном предпринимательстве.

В этих случаях тактика наступления состоит не только в опережении конкурентов, но и в их опровержении. Ее можно назвать также *тактикой опровержения* равных и более сильных соперников. Подобно спорщикам, стремящимся опровергнуть оппонентов в споре за счет обоснования и изложения более убедительных аргументов, участники рынка стремятся опровергнуть своих соперников за счет использования хорошо подготовленной тактики наступления, которая становится лучшим аргументом в процессе реализации сторонами конкурентных сил.

Кроме того, в процессе оперативного планирования тактических наступательных операций руководство фирмы настраивает сотрудников на необходимость обязательного опровержения возможного и намечаемого усиления конкурентов. Наступательная активность фирмы обуславливается вполне здравым предположением, что другие конкуренты могут в какой-то момент стать опасными, если еще не успели сделаться таковыми.

Эта активность не стимулируется реальными действиями соперников, она содержится в самой идее наступления для развития собственных конкурентных преимуществ. Фирме-опровергателю следует заблаговременно позаботиться о создании достаточного конкурентного потенциала. В противном случае эффект первого хода может сработать в обратном направлении.

Независимо от того, приходится участникам рынка подтверждать превосходство над более слабыми соперниками или опровергать превосходство в силе других соперников или равенство сил с ними, выходя на конкурентное поле (конкурентный ринг), они вынуждены заявить — «я лучше другого» или «я лучше всех». С этого начинается исполнение всех тактических наступательных операций.

И передел рынка, и другие направления применения тактических наступательных операций могут производиться по-разному: и малоконфликтно, и ожесточенно, в обстановке конкурентной борьбы, конкурентной войны или конкурентного доминирования одной из сторон.

Малоконфликтная конкуренция ведется против не очень опасных соперников и, как правило, имеет рассеянный характер. В случае успеха одной из ее сторон она завершается относительно мягким занятием чужих позиций. Остроконфликтная конкуренция, напротив, ведется против сильных и опасных соперников и обычно имеет концентрированный характер — ресурсы участников рынка сосредоточены на объектах бизнеса, вокруг которых развернуто соперничество. В случае успеха она завершается захватом чужих позиций.

При мягком разрешении конфликтов интересов сторон посредством применения одной из них тактики наступления тактические наступательные операции приобретают характер *конкурентного прессинга* — последовательного давления на соперников. Это давление может последовательно

усиливаться или последовательно ослабевать, но оно может быть и последовательно ровным.

В обстановке острых конфликтов между тактическими соперниками наступательные конкурентные действия могут приобретать характер *конкурентной атаки* — стремительного и внезапного для соперников применения конкурентных действий.

Они могут также приобретать характер *конкурентного штурма* — предельного сосредоточения тактических конкурентных действий на одном из объектов бизнеса, который признается стратегически значимым, в сочетании с мобилизацией материальных, нематериальных ресурсов и сотрудников на этом направлении тактического взаимодействия.

Если конкурентный штурм с присущей ему концентрацией ресурсов сочетается со стремительностью конкурентной атаки и сопровождается массированным информационным давлением в виде серий угроз и ультиматумов, налицо явление, обычно именуемое *конкурентным наездом*. Это чрезвычайно активная деятельность участников рынка по быстрому выполнению концентрированных действий, нацеленных на самые слабые объекты бизнеса соперников для их полного или частичного подавления.

Конкурентные наезды производятся в угрожающем ключе: пусть конкуренты чаще думают об отражении внешних угроз, чем о создании и исполнении собственных. Создавая угрозы, участники рынка дают понять соперникам, что тем следует считаться с ними и не помышлять о собственном наступлении.

Кроме того, угрозы как демонстрация конкурентных намерений привлекают внимание всего конкурентного окружения. Некоторые предприниматели предпочитают тактически действовать так, чтобы окружение всегда побаивалось их. Нередко демонстрация угроз выступает как самостоятельная цель деятельности конкурентов. Это

случается также и в отсутствие у авторов угроз внятной стратегии действий.

Тактическая модель фронтального наступления

Один из критериев разграничения тактических наступательных операций — характер использования участниками рынка линии фронта, на которой сосредоточены ресурсы, подлежащие применению на тех или иных конкурентных полях против тактических соперников.

Фронтальным считается тактическое наступление, осуществляемое против подходящих соперников на выгодном конкурентном поле, в котором наступающая сторона старается применить конкурентный потенциал и свои конкурентные преимущества в максимально возможном объеме. На других конкурентных полях, и тем более — против других соперников, тот же самый участник рынка может тактически действовать совсем иначе.

Тактические операции называются фронтальными не только потому, что они производятся участниками рынка от собственной линии фронта на всем ее протяжении. Они становятся таковыми потому, что линия фронта, разделяющая тактических соперников, является общей, и успешное наступление означает прорыв фронта этих соперников.

Фронтальное наступление — это буквально «наступление в лоб» (от французского *front* — лоб). При «столкновении лбами» соперники также вынуждены включать весь свой конкурентный потенциал. Они могут провести встречное наступление или отреагировать ответным наступлением, но могут включиться и во фронтальную оборону.

Тактическая модель фронтального наступления применяется участниками рынка в процессе реализации любой стратегии конкурентных действий, при которой предполагается проведение наступательных операций. В них оно приобретает вид

соответственно фронтальной монополизации, фронтальной интеграции, фронтального обособления и др.

Фронтальное наступление в стратегии монополизации

Фронтальное наступление при монополизации представляет собой тактику конкурентных действий против соперников, которые не отличаются значительной конкурентной силой. Стратегическая выгода от монополизации рынка состоит в полном устранении соперников с рынка, а тактическая выгода может состоять в существенном ограничении масштабов деятельности конкурентов, если данные конкуренты пока сохраняют способность к сопротивлению.

Участники рынка, претендующие на позиции компании-завоевателя, стремятся действовать, концентрируя ресурсы и технологии и фокусируя внимание на слабостях выбранной мишени. Применяя все имеющиеся на этот случай ресурсы, они целенаправленно и последовательно действуют по устранению соперника, постоянно демонстрируя ему превосходство в ресурсах и в силе конкурентных действий.

Фирма-монополист, как правило, старается комплексно применять методы неценовой и ценовой конкуренции, обеспечивая тактическую выгодность конкурентного поля именно за счет комплексного подхода. Такая комплексность позволяет участникам рынка, с одной стороны, раздвинуть границы тактически выгодного конкурентного поля, с другой стороны — ограничить возможности соперников по поиску другого конкурентного поля, а также по проведению тактических маневров.

Вместе с тем фирма-монополист может сосредоточить усилия лишь на определенной совокупности методов неценовой конкуренции. Применение методов ценовой конкуренции, не подкрепленных неценовыми методами, нецелесообразно для тактики фронтального наступления именно при ре-

ализации стратегии монополизации. Такое положение может обеспечить фирме тактическую выгоду за счет привлечения внимания контрагентов к более низким, чем у соперников, ценам на продукцию, но оно не повлечет за собой устранение конкурентов ни сразу, ни в обозримой перспективе.

Концентрация усилий фирмы-монополиста на неценовых методах конкуренции может сочетаться с использованием ценовой конкуренции, но это требование далеко не всегда обязательно.

Наиболее важные методы конкурентных действий при проведении приверженцами стратегии монополизации фронтальных операций следующие:

- максимально широкая дифференциация одноименных товаров/услуг/работ;
- обеспечение качества товаров/услуг/работ на уровне не ниже, чем у соперника-мишени;
- создание положительного образа и запоминающегося бренда участника рынка;
- сосредоточение в своих руках информации о деятельности соперника-мишени, в том числе разнообразного компромата на владельцев и руководителей фирмы-соперника;
- приобретение или поддержание заинтересованности влиятельных чиновников в успехе своей операции; это особенно важно, если фирма-монополист, действуя против соперников, вольно или невольно выходит за пределы правового пространства и не выполняет обязательных предписаний;
- поддержка со стороны средств массовой информации, позволяющая облегчить устранение конкурентов или ограничение их деятельности.

Фронтальное наступление в стратегии интеграции

Для фронтального наступления в стратегии интеграции также характерны концентрация усилий для противостояния заведомо слабому сопернику, создание при-

влекательного бренда, обеспечение надлежащего уровня качества товаров/услуг, подключение к своим тактическим действиям представителей властно-управленческих органов и средств массовой информации. Отличия состоят в следующем:

- данная тактика наступления применяется лишь сильными интеграторами;
- для реализации стратегии интеграции ценовая конкуренция не имеет практически определяющего значения;
- из большого многообразия методов конкуренции объектами применения выступают прежде всего методы, ведущие к присоединению более слабых участников рынка или к слиянию с ними на своих условиях;
- другие методы конкуренции используются сильными интеграторами лишь в тактических приемах сопровождения методов слияния и присоединения соперников.

Тактические операции, благодаря которым участники рынка реализуют стратегию интеграции в качестве сильных интеграторов, следующие:

- частичная покупка бизнеса соперников в случае, когда деятельность соперников не обнаруживает признаков стратегического провала;
- создание совместного предприятия с зависимыми партнерами;
- слияние своего бизнеса с бизнесом интегрируемых конкурентов;
- приобретение недооцененных фирм, способных в течение длительного времени приносить стабильные доходы без серьезных дополнительных инвестиций;
- поглощение интегрируемых конкурентов для укрепления конкурентных позиций на освоенном секторе/сегменте рынка для приобретения контроля над смежниками либо для диверсификации бизнеса;
- приобретение фирмы в спекулятивных целях.

Совокупность этих операций называется обычно «слияния и поглощения» («Mergers&Acquisitions», «M&A»). В российском законодательстве нет определения по-

глощений, поэтому под поглощениями обычно понимают присоединение фирм.

Присоединение фирм часто проявляется как их *враждебное поглощение конкурентами*, т. е. совершаемое конкурентами против их воли.

Тактика враждебного поглощения конкурентов обычно состоит в установлении корпоративного контроля деятельности соперника-мишени за счет консолидации максимально возможного числа голосующих акций или долей в уставном капитале объекта поглощения. Это дает сильному интегратору возможность овладеть финансами соперника-мишени и произвести обязательные изменения в руководящем управленческом ядре присоединяемой компании.

Фронтальное наступление посредством враждебного поглощения сильными интеграторами соперника-мишени, как правило, включает в себя следующие тактические действия:

- тендерное предложение акционерам или совладельцам соперника-мишени о покупке принадлежащих им акций или долей в уставном капитале;
- прямая и опосредованная, через брокерские компании и аффилированные предпринимательские фирмы, скупка акций соперника-мишени на вторичном рынке ценных бумаг, в частности у членов трудового коллектива мишени;
- получение от сторонних акционеров доверенностей на голосование на общем собрании акционеров (или участников) соперника-мишени, в ходе которого сильный интегратор консолидирует не акции как таковые (или доли участия в уставном капитале), всегда обеспечивающие акционерам имущественные и личные права, а сами личные права;
- получение сильным интегратором крупных консолидированных пакетов акций соперника-мишени, в том числе государственных пакетов акций, в доверительное управление;

- скупка и трансформация сильным интегратором долгов соперника-мишени в собственное долевое участие в поглощаемой фирме с использованием процедуры банкротства;

- корпоративное запугивание (*green mail*), суть которого состоит в том, что сильный интегратор приобретает некрупный пакет акций соперника-мишени и начинает публично критиковать и шантажировать его владельцев и руководителей обещанием консолидировать более крупные пакеты акций, сменить менеджмент и заблокировать выполнение обязательств по ранее заключенным сделкам; в результате для ослабления нажима со стороны сильного интегратора мишень может пойти на продажу более крупных пакетов акций по завышенной цене либо согласиться на выплату сильному интегратору отступных за отказ от дальнейших претензий; данная тактика мало распространена за рубежом, но весьма популярна в современной российской экономике¹.

Фронтальное наступление в стратегии простого обособления

Использование участниками рынка тактики фронтального наступления при простом обособлении существенно отличается от использования той же тактики конкурентных действий в процессе реализации других стратегий конкуренции. Субъекты простого обособления не ставят задачи, подобные задачам фирм-монополистов и сильных интеграторов.

В том случае, когда соперниками субъектов простого обособления являются более слабые конкуренты либо примерно равные им по силам, фронтальное наступление производится в формате свободного обмена ударами. Продолжительное давление на соперников, как правило, применяется редко.

Основным инструментом наступления является прямая ценовая конкуренция. При этом снижение цен имеет, как правило, открытый характер. В процессе снижения цен участники рынка открыто добиваются очевидных тактических выгод, делая свою продукцию более доступной потребителям, и тем самым ухудшают тактические позиции прямых соперников.

Неценовая конкуренция охватывает улучшение потребительских свойств и качества товаров/услуг/работ, дифференциацию каналов их сбыта, сохранение и улучшение места фирмы в цепочках ценностей, а в случае необходимости быструю диверсификацию бизнеса. Как правило, методы влияния на конкурентов, подобные тем, которые активно применяются сильными интеграторами, а также усилия сторон по постоянному повышению общественных оценок своего бизнеса не играют значительной роли в тактике действий рассматриваемых участников рынка.

Фронтальное наступление участников рынка, стремящихся к простому обособлению, на заведомо более сильных соперников обусловливается неустойчивостью их тактических конкурентных позиций.

Это порождает у менеджмента данных фирм стремление вступить в соперничество с любым конкурентом для придания своим позициям большей устойчивости прежде всего на локальных и местных рынках. Действуя тактически именно так, эти фирмы постоянно сохраняют за собой право на проведение наступательных действий против любых конкурентов.

Тактику фронтального наступления мелких фирм, придерживающихся стратегии простого обособления, на крупные компании иногда квалифицируют как тактику обороны от них. В условиях простого обособления бизнеса действительно часто приходится обороняться. Однако это не означает, что у небольших участников рынка ресурсы наступления отсутствуют абсолютно. Небольшие фирмы могут не только эффективно

¹ Подробное описание тактики концентрированного наступления в форме враждебных поглощений см. в [Осипенко, 2012].

производить краткосрочные наступательные операции и наносить крупным фирмам чувствительные удары, но и оказывать продолжительное давление на них, держа под прицелом их слабые стороны.

Традиционным клиентам субъектов малого предпринимательства требуются относительно небольшие объемы товаров, соответствующие их запросам. Совокупный спрос данных клиентов настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество мелких фирм, чтобы удовлетворить потребительские ожидания. Но поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара со стороны каждого из покупателей невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для крупных предпринимательских фирм.

Сохраняются также региональные ограничения и особенности бизнеса, поэтому небольшие локальные и местные фирмы, применяя тактику противостояния крупным компаниям, не только не утрачивают конкурентные позиции и преимущества, но напротив, сохраняют и часто усиливают их, так как они по-прежнему лучше ориентируются во вкусах местных потребителей и особенностях своего локального рынка.

Таким образом, сохраняются и основные условия применения мелкими неспециализированными фирмами, борющимися с крупным капиталом «за кошельки клиентов», проведения фронтальных наступательных операций с использованием прямых ценовых (снижение цен) и неценовых методов конкуренции, охватывающих соперничество «вокруг товара» (улучшение состава ассортиментных групп, развитие продажного и послепродажного сервиса).

В арсенале рассматриваемых участников рынка всегда находятся методы диверсификации бизнеса, благодаря которым им удается быстро вторгаться в неосвоенные или слабо освоенные крупными фирмами небольшие рыночные ниши. Мелкие

фирмы могут творчески копировать серийную продукцию индустриальных гигантов и распространять ее на хорошо освоенных ими сегментах локальных и местных рынков. Своей наступательной активностью они могут создавать у отдельных представителей крупного предпринимательства желание не только не мешать их развитию, но напротив, использовать эту тактическую активность в борьбе против своих собственных соперников.

Фронтальное наступление в стратегии кооперации с конкурентами

Фронтальное наступление не применяется участниками рынка в процессе реализации стратегии кооперации с конкурентами по отношению к своим союзникам, но используется в процессе подготовки к ее реализации и по отношению к другим конкурентам.

Инициаторами вовлечения вероятных союзников в кооперацию и в процесс совместного противостояния общим конкурентам обычно выступает более сильный субъект предпринимательства, который оказывает давление на более слабую фирму, приглашая ее к взаимной кооперации.

Иногда инициаторы союза конкурентов стремятся не допустить диверсификацию поставщиком своего бизнеса в стратегическое ядро их собственного бизнеса. Для этого они вовлекают поставщиков в союз. Возможен и иной вариант — стать поставщиком товаров для собственных поставщиков. Это редко используется в практике российского бизнеса, но встречается за рубежом.

И в том и в другом случаях фирма-инициатор использует фронтальное наступление на позиции соперника посредством кооперации с ним для предотвращения вертикальной диверсификации деятельности поставщиков и для создания предпосылок собственной вертикальной диверсифика-

ции в стратегическое ядро их собственного бизнеса.

Похожими мотивами нередко руководствуются фирмы-инициаторы, выбирая фронтальное наступление на будущих партнеров по горизонтальной кооперации. Создание горизонтальных союзов вполне может преследовать цели не только совместного противостояния общим противникам, но и контроля деятельности партнеров по альянсу с тем, чтобы не пропустить и не допустить усиления их конкурентных позиций.

Так, мелкие фирмы оказываются полезными крупным компаниям при их внедрении в рискованный инновационный бизнес в целях экономии затрат на освоение новшеств и тактическое опережение прямых соперников.

Устные и особенно письменные договоренности сторон часто возникают вследствие сильного давления одной из сторон на другую и далеко не всегда отражают свободу выбора более слабым союзником. Такое давление осуществляется с помощью:

- «силового» инициирования самого переговорного процесса;
- постоянной и навязчивой демонстрации конкурентной силы в ходе переговоров, в том числе посредством предъявления всевозможных ультиматумов, предупреждения о неприятных последствиях, которые ожидают партнера по переговорам, если тот не согласится на все приемлемые для «сильной стороны» условия;
- завышения выдвигаемых требований как основы для последующего торга;
- выдвижения различных требований к партнеру по переговорам в последнюю минуту либо по возрастающей с указанием на готовность прервать переговорный процесс в любое время.

В этот период фронтальное наступление базируется также на методах неценовой конкуренции, а также прямой и косвенной, открытой и скрытой ценовой конкуренции. Смысл применения названных методов

конкурентных действий сводится, как и при фронтальном наступлении на основе стратегии интеграции, к выполнению функции убеждения — фирме-инициатору необходимо убедить руководство предполагаемого союзника в целесообразности кооперации с недавним конкурентом.

Несмотря на кооперацию субъектов предпринимательства, ее участники не превращаются из тактических соперников в верных друзей после вхождения в союз и начало сотрудничества.

Участникам рынка прежде всего не следует обольщаться насчет стабильности принятых соглашений. Добившись взаимного согласия, участники рынка по-прежнему готовы применять любые тактические наступательные операции, которые не были включены в соглашение. Они также не отказываются применить любые наступательные операции по истечении сроков этих соглашений, исчерпанию альянсами совместного потенциала и завершении в целом периода тактического сотрудничества сторон.

Так, некоторые участники стратегических альянсов нередко ускоряют кооперативные подвижки, рассматривая кооперацию перед лицом общих противников как временный альянс, а свои партнерские обязательства как временные и несущественные. Невыполнение обязательств перед более слабым союзником, нарушение или одностороннее изменение устных и письменных договоренностей не признаются руководством такой компании как серьезное нарушение деловой этики. Но такое отношение к выполнению партнерских обязательств на самом деле до такой степени противоречит этике деловых отношений, что даже на специфическом сленге нарушителей договоренностей называют не иначе как «отмороженными».

Однако даже в том случае, когда участники рынка честно и добросовестно выполняют взятые обязательства в рамках заключенного союза, сама конструкция альянса как соглашения между участниками рынка на определенный срок рассматривается как

временное явление независимо от избираемой стратегии конкуренции.

Поэтому вовлеченные во взаимную кооперацию участники рынка не торопятся к отказу от конкуренции со своими новыми партнерами. Именно с этим связан интерес участника рынка к обеспечению и обозначению превосходства над уже состоявшимся партнером, подчинению его действий собственным задачам.

После вхождения участников рынка в кооперацию или взаимное сотрудничество конкуренция не исчезает, а переводится в формат соперничества внутри партнерства. Значение фронтального наступления участников рынка на позиции своих союзников состоит в обозначении своего превосходства, хотя бы незначительного, над партнером, который должен смириться с ролью ведомого участника альянса. Будучи более слабой стороной альянса, тот должен предоставить в безоговорочное пользование альянса свои ресурсы, торговую марку и положительную репутацию.

Универсальные фронтальные наступательные операции и их форсированное применение

Наряду с наступательными операциями, специфичными для реализации определенных стратегий конкуренции, участники рынка применяют также универсальные фронтальные наступательные операции. Такие тактические операции характерны для реализации разных стратегий конкуренции.

Они могут применяться *форсированно*, если опираются на открытую концентрацию участниками рынка своих усилий. Участники рынка «вкладывают» в них всю свою конкурентную силу, мобилизуя все имеющиеся в наличии элементы конкурентного потенциала.

Форсируя наступление, конкуренты действуют против соперников прямо, без обиняков. Они концентрируют усилия на интегрально слабых соперниках или на отдель-

ных слабых сторонах интегрально более сильных соперников, стараясь вытащить их на «свое» конкурентное поле, на котором они действуют лучше.

При форсированном фронтальном наступлении участники рынка могут производить разные наступательные операции.

- *Опережающее наступление.* Участники рынка могут пойти на использование относительно низких цен в условиях, когда определить среднерыночный уровень цен на идентичные товары не представляется возможным вследствие того, что сам рынок еще не сформирован. Этот метод конкуренции применяется в условиях, когда уровень конкурентоспособности вероятных соперников также неизвестен.

- *Атака с ходу.* Применяя эту операцию, участники рынка стараются ошеломить заведомо более слабого соперника одновременным использованием методов неценовой и ценовой конкуренции. Атака с ходу на тактические конкурентные позиции сильных соперников считается чрезмерно рискованной и потому нецелесообразной.

- *Атака с последовательным применением новых ресурсов.* Эта операция наступления применяется участниками рынка по отношению и к слабым, и к сильным соперникам. Ее суть состоит в последовательном подключении различных методов ценовой и неценовой конкуренции или конкуренции за ресурсы, за информацию, за силу и эффективность самих конкурентных действий, в своей совокупности призванных преодолеть сопротивление соперника.

- *Ценовая интервенция.* Данная операция может представлять *понижение цен* ниже среднерыночного уровня или цен конкурентов для привлечения потребителей и партнеров новым стабильным конкурентным преимуществом. Так происходит при сезонном понижении цен, стабильном вне-сезонном понижении цен на все без исключения товары или на отдельные товары; проведении плановых распродаж (так называемых сейлов), установлении льготных цен

на вечерние (утренние, полуденные, ночные) распродажи, установлении плановых скидок постоянным клиентам.

Участники рынка вправе привлекать потребителей и партнеров также относительно высокими ценами к каким-либо неценовым стабильным конкурентным преимуществам (действительным или мнимым). Они формируют, например, ажиотажный спрос на результаты своей деятельности, входят в образ солидного, состоятельного и респектабельного товаропроизводителя. Так часто делают производители или дистрибьюторы эксклюзивных товаров, которые могут позволить себе держать стабильно более высокие цены по сравнению с их средним уровнем, поскольку на рынке якобы нет достойных соперников — дескать, смотрите, нам не с кем вступать в конкуренцию!

• *Продуктовая интервенция.* Участники рынка создают новые «товарные корзины» либо улучшают существующую (увеличивают ее размеры, оптимизируют ее состав) за счет товарной дифференциации продукции, ее потребительских свойств, каналов сбыта, самих потребителей и даже формирования новых секторов рынка.

Создание новых «товарных корзин» может иметь пассивный характер — в этом случае предложение товаров/услуг/работ пассивно следует за изменением платежеспособного спроса. Но оно может иметь и активный характер — в этом случае происходит так называемое навязывание спроса: участники рынка, основываясь на имеющейся информации об ожиданиях потребителей, динамике структуры рынка, моделируют будущие состав и параметры спроса, а заодно ставят соперников в тупик.

Разновидностью продуктовой интервенции является интервенция в культуру потребления, когда производители «мягко» навязывают потребителям стандарты потребления своей продукции с целью подстегнуть спрос на нее и раскрыть потенциал роста рынка.

Создавая для опережения тактических конкурентов «новые товарные корзины», участники рынка способствуют совершенствованию и спроса, и структуры предложения.

Дифференциация потребительских свойств продукции применяется в следующих случаях:

- когда фирма намерена улучшить потребительские свойства товаров, включая их энергетические, эстетические и экологические свойства, степень безопасности использования, внешний вид и оформление;
- фирма стремится расширить перечень потребительских свойств товаров;
- фирма стремится расширить перечень рыночных сегментов создаваемых товаров;
- фирма намерена добиться признания на относительно небольшом секторе (сегменте) рынка за счет разнообразия предлагаемых товаров.

Дифференциация каналов сбыта товаров/услуг/работ направлена на стимулирование сбыта продукции. Стремясь увеличить объемы предложения и фактических продаж посредством дифференциации каналов сбыта, фирмы стараются:

- привлечь новые категории потребителей, представляющие другие секторы и сегменты рынка;
- побудить потребителей к более частому использованию реализуемых товаров;
- побудить потребителей к разовому применению большего числа данных товаров;
- повернуть каналы сбыта «навстречу потребителям», например организовать сбыт предметов питания в местах работы (в офисах, на предприятиях, в школах);
- сформировать сети розничной торговли через специализированные магазины или, напротив, через универмаги и супермаркеты;
- создать сети сбыта товаров посредством торговли «по приглашению» (*by appointment*) для VIP-потребителей, мнение которых

особенно важно в процессе создания общественной репутации фирмы;

— создать сети франшиз в дополнение к имеющейся сбытовой сети, которые своими самостоятельными действиями могли бы стимулировать интерес потребителей к данной фирме;

— развивать местные агентские сети для экспансии на новые рынки и сбытовые сети, состоящие из эксклюзивных дистрибьюторов, обладающих исключительно высокой репутацией в глазах местных потребителей;

— предоставлять потребителям продажный и послепродажный сервис;

— сформировать у потребителей чувство сопричастности к собственной деятельности, ощущение долговременного согласия и комфорта во взаимодействии товаропроизводителей и клиентов.

• *Занятие пустующих рыночных ниш.* Эта операция применяется в тех случаях, когда участники рынка не имеют должных ресурсов для проведения полномасштабной атаки, но им хватает сил сформировать и тут же занять пустующую рыночную нишу. Таковая может возникнуть на локальном (или местном) рынке и даже стать новым сегментом или небольшим сектором национального рынка.

• *Распознавание и захват рыночных ниш.* Эта операция применяется участниками рынка в тех случаях, когда пустующие рыночные ниши не формируются ими, а распознаются и захватываются с помощью методов неценовой и ценовой конкуренции. Характер захвата означает, что искомая рыночная ниша достается в итоге тому сопернику, кто сумеет благодаря своим действиям опередить конкурентов.

• *Прорыв на занятые секторы/сегменты или локальные (местные) уровни рынка.* Эта операция отличается от занятия и захвата рыночных ниш тем, что объектом захвата являются занятые рыночные территории. Примером прорыва может служить концентрация конкурентных действий на тех локаль-

ных и местных рынках либо на тех сегментах рынка, на которых соперники не имеют сильных тактических позиций, контролируют незначительную долю производства и сбыта продукции.

• *Завлечение VIP-клиентуры и наиболее престижных партнеров по цепочкам ценностей,* в том числе лучших поставщиков и дистрибьюторов. Для предпринимательской фирмы оптимальным решением станет завлечение указанных контрагентов путем отчуждения их от тактического соперника, с которым разворачивается конкуренция за рынок. Неплохим решением оказывается и простое завлечение их извне с установлением с ними эксклюзивных отношений, вследствие чего соперникам остается лишь довольствоваться партнерством с менее известными контрагентами.

• *Окружение соперника.* Эта операция усиливает захваты, занятия свободных ниш, завлечения и прорывы, а также расширяет их возможности. Суть тактики окружения состоит в последовательном, но быстром вытеснении соперников из занимаемых ими локальных (местных) рынков, из отдельных секторов/сегментов рынка, а также в создании барьеров их тактического конкурентного позиционирования в этих нишах с тем, чтобы последующими ценовыми и неценовыми методами преодолеть их сопротивление.

• *Блокада противника.* Эта операция отличается от окружения тем, что наступающий участник рынка, окружив противника, не наносит ему ударов. Такое происходит ввиду отсутствия сил на проведение последующих действий, либо нежелания распылять силы между большим числом соперников, либо убеждения в том, что соперник, зажатый со всех сторон, сам прекратит сопротивление. Задачей участника рынка, следующего тактике блокады, является удержание соперника в дискомфортном и тактически невыгодном положении ровно столько, сколько необходимо для отказа этого соперника от сопротивления. Производится осла-

бление конкурентного потенциала соперника без его разрушения.

- *Разрушение конкурентного потенциала соперника.* Эта операция включает выполнение различных конкурентных действий, как правило, либо запрещенных законом, либо балансирующих на грани запрещения. Таковыми выступают переманивание сотрудников фирмы-конкурента, сговор с должностными лицами органов государственной власти и управления в целях негативного воздействия на конкурентов, сговор с криминальными организациями, направленный против конкурентов (так называемый «заказ конкурентов»), дискредитация, дезорганизация деловой деятельности конкурентов и иные приемы недобросовестной конкуренции.

- *Перманентная документарная атака.* Эта операция состоит в постоянном давлении на конкурентов посредством апелляции во властно-распорядительные организации, СМИ, суды и правоохранительные органы на тему о возможном нарушении конкурентами закона. Эта тактическая операция не выводит участников рынка за рамки правового коридора, но создает очевидные помехи преследуемому конкуренту, заставляет его отвлекать ресурсы на участие в различных тяжбах и на сбор доказательств в пользу того, что он «не верблюд». В конечном итоге действия атакуемого конкурента дезорганизуются, между тем для наступающей стороны последствий, как правило, не возникает.

- *Прерывистая (дискретная) атака.* Ее суть состоит в нанесении сопернику разовых ударов, как правило, посредством разового снижения цен или проведения разовых мероприятий по продвижению товаров/услуг. Данная операция применяется в том случае, когда у участников рынка нет сил атаковать противника с ходу или с подключением новых ресурсов, но зато есть желание переманить или подобрать выгодного контрагента либо выиграть перспективный государственный или корпоративный заказ.

- *Двойная (многократная) атака, или тактика двойного удара.* Эта операция применяется участниками рынка в том случае, когда в результате первичной атаки им не удастся добиться опровержения соперника по намеченным направлениям наступления. Она используется в двух случаях — если первичная атака захлебнулась и ее необходимо немедленно возобновить, либо если проведенная атака не привела к положительным результатам, и фирма считает необходимым «добавить на орехи» устоявшему сопернику.

Тактика скрытого и флангового наступления

Даже интегрально сильные участники рынка никогда не позволяют себе чрезмерно увлечься форсированием фронтального наступления. Владельцы бизнеса и квалифицированные руководители всегда держат в голове, что на реальном рынке обязательно найдется соперник, способный продемонстрировать более высокий уровень «крутизны». Такой соперник никогда не сдаст тактические позиции, не испробовав весь арсенал доступных ему методов конкуренции.

На случай встречи с таким соперником в арсенале участников рынка должны иметься скрытые наступательные действия.

Тактика скрытого наступления является полной противоположностью тактике форсированного наступления. Ей может быть оказано предпочтение в следующих случаях:

- участники рынка не обладают достаточными ресурсами для проведения форсированных ударов по соперникам, силы которых оцениваются достаточно высоко; вместе с тем они считают целесообразным применение тактики наступательных действий;

- участники рынка обладают необходимыми ресурсами, но не желают применять форсированное наступление, рассчитывая на использование в своих интересах оши-

бок самостоятельно наступающего соперника;

— участники рынка не имеют четкого представления о масштабах силы соперников и поэтому не хотят рисковать одиночными ударами, предпочитая длительный пресинг.

Фронтальные тактические операции не могут быть скрытыми, поскольку скрыть фронтальное наступление с использованием всего арсенала ресурсов от тактического соперника невозможно в принципе. Поэтому для тактики скрытого наступления лучше подходит тактическая модель флангового наступления и фланговые наступательные операции.

Если фронтальное наступление предполагает, что участники рынка тактически воздействуют на конкурентов «в лоб», то *тактическая модель флангового наступления* предполагает их тактическое воздействие на конкурентов «сбоку», по отдельным уязвимым точкам их конкурентного потенциала, которые могут иметь или не иметь решающее значение для обеспечения выигрыша тактического периода.

Фланговые наступательные операции применяются участниками рынка в разных случаях, а именно:

— когда участники рынка не намереваются нанести сопернику решающий удар, а хотят лишь доставить ему неприятности или проверить его на выносливость;

— когда участники рынка намереваются заставить соперника уделить фланговой обороне избыточное внимание, что способно отвлечь его от наступательных действий;

— когда участники рынка хотят деморализовать конкурента, обнаруживая его слабые стороны и демонстрируя их окружению;

— когда наступление предпринимается на тех локальных (местных) рынках, тех секторах/сегментах рынка, которые по каким-либо причинам оказались вне сферы должного внимания конкурентов.

Нередко фланговое наступление приносит успех там, где успешное фронтальное

наступление невозможно в принципе. Например, так случается в конкуренции местных фирм, хорошо знающих и понимающих специфику местного рынка и потребительских приоритетов, с могучими транснациональными корпорациями.

Тактика флангового наступления часто бывает основана на использовании ошибок соперника, самостоятельно производящего наступательные действия, либо действующего с недостаточно высокой скоростью, либо не рассчитывающего свои силы. Например, участники рынка оказываются в состоянии преодолеть сопротивление конкурента, переусердствовавшего с внедрением своего бизнеса одновременно на значительное число локальных рынков или с дифференциацией товарного предложения, с которой не может справиться их менеджмент.

В командных и индивидуальных соревнованиях по многим современным видам спорта фланговые наступательные операции нередко становятся катализаторами успеха. Например, футбольная команда, не уверенная до конца в своем наступательном потенциале, может уступить сопернику инициативу, но выиграть за счет рационального использования ошибок соперника на своих флангах. Скрытые фланговые наступательные операции применяются также и в тактике восточных единоборств (тактика скрытых ударов).

В современном предпринимательстве применяются следующие фланговые наступательные операции.

• *Обход конкурента.* Данная операция состоит в нанесении соперникам серии чувствительных ударов по важным частям их потенциала. Это относится, например, к переманиванию наиболее ценных работников фирм-конкурентов, в том числе специалистов, владеющих профессиональными секретами, что ведет к уменьшению конкурентного потенциала конкурентов и увеличению собственного конкурентного потенциала.

• *Прямая фланговая атака.* Данная операция представляет собой наступление

в неосновных секторах/сегментах рынка, работа соперников в которых не нашла широкого признания у потребителей их товаров/услуг/работ, а сами соперники не смогли приобрести устойчиво позитивной репутации. Удары по таким флангам тактических соперников могут оказаться очень чувствительными для всего их бизнеса, в том числе лучше проработанных частей рынка, если они видели в развитии данного сектора/сегмента стратегическую перспективу. Потери на таких флангах могут быть чреваты для соперников резким ослаблением их бизнеса в целом.

- *Переключение конкурента.* Данная тактическая операция применяется для того, чтобы вынудить конкурента во избежание фланговых просчетов переключить на них организационное и инвестиционное внимание, ослабив центр, по которому может быть нанесен скрытый удар.

- *Проскальзывание мимо конкурента.* Данная операция базируется на действиях по максимальному усилению известности бренда — собственного и предлагаемых товаров/услуг/работ. За счет этого участникам рынка удастся без серьезных усилий по оптимизации ассортиментной политики или диверсификации инвестиций перейти в новую «весовую категорию» и тем самым постепенно сосредоточить внимание на фронтальных наступательных операциях против тактических соперников.

- *Проверка флангов.* Данная операция (ее называют также укусом комара) основана на периодическом возбуждении флангов соперника с целью выявления их слабостей. Она применяется также друг против друга союзниками по альянсу вокруг тех объектов бизнеса, которые не стали предметами их соглашений о партнерстве и сотрудничестве. Таковыми, как правило, являются объекты бизнеса, не имеющие существенного значения для совместной деятельности партнеров против общих соперников.

В свою очередь, фланговые наступательные операции могут применяться не только

в тактической модели скрытого наступления, но и, хотя гораздо реже, в модели форсированного наступления. В этом случае именно удары во фланги соперников или давление на фланги становится основным направлением тактических действий участников рынка. Так, информационное давление на конкурентов по каналам СМИ и Интернета может столь ощутимо деморализовать соперников, что они соглашаются полностью капитулировать вплоть до ликвидации собственного бизнеса, лишь бы только не испытывать невыносимые моральные страдания.

Для проведения наступательных действий участникам рынка нередко приходится использовать исключительно фланги соперников, проводя с помощью действий на флангах подготовку последующего успешного фронтального наступления.

Тактические операции по многоцелевому и тотальному наступлению

Одни и те же фронтальные или фланговые наступательные операции участников рынка могут быть направлены одновременно не только на одну цель и действия одного-единственного вполне определенного тактического соперника, но на разные цели и действия группы тактических соперников.

Участники рынка могут одновременно намечать множественные цели и адресовать одни и те же фронтальные или фланговые операции разным тактическим соперникам. Так происходит в следующих случаях:

- когда участнику рынка приходится выступать в роли догоняющей фирмы; она чувствует силы и обладает потенциалом, чтобы не отстать по ключевым факторам успеха от быстрорастущего конкурента;

- когда двое соперников объединили усилия для совместного противостояния участнику рынка как своему общему конкуренту;

- когда у участника рынка есть понимание того, что для достижения тактических

выгод ему целесообразно нанести удар одновременно по двум слабым мишеням;

- когда участник рынка намерен одновременно использовать тактику наступления против слабого соперника и иную тактику действий против относительно сильного соперника;

- когда участник рынка решает начать тактическое наступление на разных локальных (местных) рынках, на различных секторах/сегментах рынка против двух соперников сразу.

Многоцелевое наступление может оказаться эффективным, если прибегнувшему к нему участнику рынка хватит сил и выдумки на полноценное проведение наступления на разные цели и на разных соперников, различающихся между собой.

От тактики многоцелевого наступления следует отличать тактику тотального наступления. Применяя *тотальные наступательные операции*, участники рынка проводят одновременную фронтальную атаку на позиции всех представителей конкурентной среды или их определяющего большинства, действуя сразу по всем направлениям конкуренции, на всех конкурентных полях с применением всех подходящих для наступления видов и методов конкурентных действий.

Участники рынка применяют такую тактику в следующих случаях:

- руководство/владельцы фирмы убеждены (правильно или ошибочно) в своем силовом и стратегическом превосходстве над всем своим окружением;

- фирма легально занимает доминирующие позиции на всех секторах/сегментах рынка, на которых представлена ее деятельность, и ее задачей является пресечение любого намека на ненадежность этих позиций;

- доминирующие позиции, занимаемые фирмой, могут быть поставлены под сомнение вследствие нарушения ею антимонопольного законодательства, и наступление используется для того, чтобы придать дан-

ным позициям за счет сильных конкурентных действий видимость неприкосновенности;

- руководство фирмы пытается использовать свой авторитет среди клиентов и поставщиков, а также свое влияние в СМИ и в коридорах власти для усиления и закрепления своих позиций;

- тотальное наступление осуществляется специализированными или узкоспециализированными фирмами на контролируемом или пока неконтролируемом рынке для быстрого продвижения ярких, новаторских бизнес-идей;

- тотальное наступление используется участниками рынка исключительно в демонстративных целях;

- тотальное наступление предпринимается от отчаяния; высокая степень риска не уравнивается наличием в арсенале фирмы отработанных тактических операций.

Тотальное наступление имеет обычно остроконфликтный характер посредством острой конкурентной борьбы. Многие участники рынка не намерены скрывать от конкурентной среды своих намерений по отношению к большинству его представителей.

Реакция на таких участников рынка, как правило, является негативной, однако подобное поведение может привести к успеху, в том числе и продолжительному, если участники рынка используют ключевые факторы успеха. Например, тактика их действий не встречает отторжения, а напротив, привлекает отдельных клиентов, поставщиков, органы государственного управления и даже конкурентов.

Такое происходит, например, в тех случаях, когда остроконфликтные действия встречают публичную или негласную поддержку в среде бизнеса или со стороны признанных авторитетов — знаменитых людей, популярных журналистов, политических деятелей, руководителей государства или глав местной администрации.

Участники рынка могут использовать тотальное наступление, когда они абсолютно

уверены в себе либо когда они абсолютно в себе не уверены.

В первом случае тактика тотального наступления соответствует, как правило, стратегии монополизации и стратегии обособления специализированного бизнеса. Тотальное наступление может применяться и в процессе реализации других стратегий конкурентных действий — стратегии интеграции, стратегии простого обособления, стратегии кооперации с конкурентами — против общих соперников. Однако чаще всего тактика наступления, применяемая при реализации этих стратегий, не имеет тотального характера.

Во втором случае (участники рынка не уверены в своих силах либо, напротив, уверены в их отсутствии) тактика тотального наступления соответствует стратегиям отступления, направленным на выход участников рынка из бизнеса.

Тактика тотального наступления при реализации стратегии монополизации применяется теми участниками рынка, которые не только уверены в своих конкурентных силах, но и объективно намного превосходят всех своих соперников, вместе взятых. Субъективные ощущения конкурентов, обусловленные объективным положением дел, бывают настолько сильными, что субъекты предпринимательства начинают наступление одновременно на всех соперников, порой не заботясь о сохранении юридической и этической чистоты своих действий.

Тактика тотального наступления при реализации стратегии обособления специализированного бизнеса также опирается на объективное превосходство участников рынка над своими соперниками и на их чувство полной уверенности в своих силах.

Однако эти объективные и субъективные предпосылки проявляются лишь на небольшом секторе/сегменте рынка, на котором данный участник рынка, специализируя свой бизнес, достиг выдающихся результатов. Поэтому рассматриваемая тактическая

модель как бы воспроизводит действия монополистов исключительно в миниатюре.

Стремление вести тотальное наступление характерно для тех приверженцев стратегии обособления специализированного бизнеса, которые стараются найти либо сконструировать собственную нишу. Добившись превосходства над соперниками внутри нее, участники рынка постараются удерживать конкурентные позиции, осуществляя постоянное тотальное наступление на всех конкурентов одновременно. Такая тактика конкуренции может применяться участниками рынка как на локальном и местном рынке товаров/услуг/работ, так и на национальном рынке.

Обособление специализированного бизнеса всегда начинается с того, что та или иная фирма смело бросает вызов окружению. Ее задача состоит в том, чтобы ни под каким предлогом не допустить в свою нишу вероятных прямых соперников. Впоследствии отдельные участники рынка умело обособляют свою деятельность с помощью искусного комбинирования методов неценовой и ценовой конкуренции.

Неценовые методы конкуренции представлены прежде всего товарной специализацией фирм. Участники рынка делают ставку на особые товары, обладающие уникальными свойствами, в том числе и свойством единичности, а также на уникальные компоненты бизнеса на этих товарах, в том числе продажу их через специализированные, порой «закрытые для других», магазины, роскошную, необычайно выразительную рекламу, особо трогательное внимание к покупателям в процессе продажи товаров.

Ведя тотальное наступление, приверженцы стратегии обособления специализированного бизнеса обязаны также постоянно заботиться о поддержке своих усилий со стороны общественности, прежде всего со стороны СМИ и властно-распорядительных органов государства.

Методы ценовой конкуренции применяются в форме одной-единственной тактиче-

ской операции, а именно посредством установления исключительно высоких оптовых и розничных цен, которые по замыслу должны зафиксировать эксклюзивный характер результатов деятельности участника рынка и его бизнеса.

Тактика тотального наступления при реализации участниками рынка стратегий отступления состоит в том, чтобы выйти из бизнеса «тотально», но с выгодой для себя, чтобы их окружение не только не воспротивилось этому, но и сочло бы за благо оказаться полезным для покидающих бизнес предпринимателей. На это нацеливаются рабочие схемы любого выходящего из бизнеса владельца бизнеса, но особенно важно успешное преодоление такого тактического цикла профессиональным предпринимателям-стартаперам.

Выход стартаперов из успешно созданного, обустроенного и раскрученного бизнеса становится кульминацией всей их деятельности. Выгодная продажа бизнеса венчает их усилия, предпринимавшиеся в течение ряда лет. При этом требуется действительно поистине тотальное наступление — ведь убеждать в жизнеспособности продаваемого бизнес-проекта надо абсолютно всех, не только непосредственных покупателей, но и потенциальных клиентов и поставщиков, а также органы государственного управления.

Встречное наступление и тактика обороны участников рынка

Если один из тактических соперников намеревается или уже пытается предпринять наступательные операции, перед другой стороной встает задача-минимум: отразить это наступление, или задача-максимум: переломить тактические действия соперника и перехватить инициативу.

Участники рынка, столкнувшиеся с адресованным им наступлением, могут, если позволяет потенциал и хороший менеджмент конкурентных действий, попробовать прове-

сти встречное наступление, другими словами, сделать то же самое, что задумано соперником, используя для воздействия на него фронтальные или фланговые наступательные операции либо что-то иное.

Участники рынка нередко пытаются даже опередить соперников в проведении встречных наступательных операций, стараются быть при этом более точными и мощными в процессе выполнения конкурентных действий.

Однако они вправе предпринимать не встречные конкурентные действия, а ответные. Выполняя их, участники рынка ведут себя по-другому — они не встречают тактических соперников, а отвечают им. Их ответ поначалу неизбежно принимает значение противодействия соперникам, и участники рынка предпочитают встречным наступательным операциям применение тактических оборонительных операций. Но в последующем тактическом периоде взаимодействия этих сторон вполне возможен переход данных участников рынка к наступательной тактике взаимодействия.

В *тактических оборонительных операциях* (в *тактике обороны*) определяющим направлением выполнения участниками рынка конкурентных действий является их противодействие тактическим соперникам. Задачами тактики обороны являются удержание участниками рынка ранее занятых выгодных или стартовых конкурентных позиций, сохранение ранее приобретенных конкурентных преимуществ в ресурсах, результатах бизнеса и в качестве конкурентных действий.

В отличие от тактики наступления, в тактике обороны ключевое значение для субъектов предпринимательства приобретает решение задач по удержанию или поддержанию имеющихся позиций и других результирующих показателей деятельности, конкурентного потенциала, силы конкурентных действий, а не их улучшение. Поэтому оборону, к которой субъекты предпринимательства прибегают для решения задачи-ми-

нимум к ответным тактическим операциям, следует признать *тактикой поддерживающего реагирования*.

Такая тактика обычно имеет адресный характер и применяется участниками рынка при наличии звучащих, уже прозвучавших или неизбежных угроз со стороны соперников, либо интересных предложений, которыми стоило бы воспользоваться, либо наносимых ударов или оказываемого давления. Ее применение не предполагает, что участники рынка начинают взаимодействие первыми. Тактикой их конкурентных действий становится поддерживающее реагирование — с ее помощью поддерживаются и удерживаются позиции участников рынка и сохраняются их силы.

Как и тактика наступления, она применяется в процессе следования ими разным конкурентным стратегиям. Исключение составляют стратегии конкурентных действий, нацеливающие участников рынка на устранение конкурентов, которым тактические оборонительные операции внутренне не присущи.

Содержанием тактики обороны являются *тактические оборонительные операции* — тактические конкурентные операции, применяя которые, участники рынка выполняют конкурентные действия в ответ на уже состоявшиеся, совершаемые или предполагаемые действия соперников.

Объектами обороны становятся собственные фактические, потенциальные либо деятельные конкурентные преимущества. Тактические оборонительные операции состоят не в нанесении ударов по соперникам, оказании давления или в создании угроз для них, а в обеспечении защиты от подобных действий с помощью кратковременных помех и долговременных преград наступательным операциям соперников.

Помехи и преграды служат средством защиты от конкурентного прессинга, конкурентных атак, конкурентного штурма, конкурентного наезда и по возможности от демонстрации наступательных конкурентных

намерений. Защищаясь от давления, ударов и угроз, участники рынка стремятся к сохранению своего бизнеса в недоброжелательной конкурентной среде.

Оборона призвана решать тактическую задачу, которую можно сформулировать так: конкуренты не должны превосходить нас, мы не можем отставать от них.

Фокусируя внимание на обороне, участники рынка осознанно отказываются от тактических действий, которые могли бы подвести их к улучшению конкурентных позиций, захвату новых рынков или прорыву на позиции соперников. Применяя тактические оборонительные операции как инструменты поддерживающего реагирования, участники рынка придерживаются установок на сохранение имеющихся достижений, но не на наращивание ранее приобретенных конкурентных преимуществ и создание новых.

Тактические оборонительные операции применяются участниками рынка для защиты собственных конкурентных позиций в отношениях с потребителями, поставщиками, государством, другим окружением и своих интегральных конкурентных позиций на рынке от тактических соперников.

Они применяются также для недопущения относительного ослабления собственного потенциала по сравнению с потенциалом соперников, а также относительного ослабления и понижения степени эффективности собственных конкурентных действий — по сравнению с конкурентными действиями соперников.

Для обоснованного выбора оборонительной тактики конкурентных действий участникам рынка предстоит выяснить, от каких соперников им следует обороняться, а в отношении каких следует прибегнуть к встречному наступлению, стараясь опередить соперников в выполнении именно наступательных операций.

Но ответить наступлением на наступление можно, если соперник не сумел создать скоростной или временной отрыв и опережение не стало непреодолимым. Не все фир-

мы готовы к таким действиям и решаются на них. Часто у них нет ни ресурсов, ни времени, ни компетенций на подготовку и проведение наступления.

В этом случае на повестку дня выходит обеспечение и поддержание *оборонустойчивости собственного бизнеса* на приемлемом уровне. Ее составляют устойчивость участников рынка к конкурентным угрозам, их отзывчивость к поступающим предложениям, умение «держаться удары», выдерживать давление.

Если соперник намного опередил с наступлением, оборонительных действий нельзя избежать. Если соперник увлекся выдвижением угроз или предложений, стоит подумать об обеспечении устойчивости к угрозам и отзывчивости к предложениям. Если на повестке дня стоит нанесение ударов, важным становится обеспечение устойчивости к ним — слабой чувствительности к прессингу, умению «держаться удар». Нанесение встречных ударов нацелено не на встречное наступление, а на оборону.

Участники рынка реализуют это, временно отказываясь от тактики наступления и переключаясь на оборону для концентрации усилий на противодействии наступательным операциям соперников в течение тактического периода взаимодействия сторон.

Участники рынка стараются производить тактические оборонительные операции на «своих», тактически выгодных, конкурентных полях. Но нередко они вынуждены действовать на «чужих» конкурентных полях. Поэтому в процессе проведения операций им важно освоиться на таком конкурентном поле, постараться сделать его «своим» хотя бы в минимальной степени.

Тактические оборонительные операции используются участниками рынка в разных случаях:

- для сопротивления действиям соперников, направленным на ослабление их конкурентных позиций вплоть до полной ликвидации, посредством простого обособления от данных и других соперников;

- для обособления своих позиций на новых рынках и в незанятых рыночных нишах и противодействия стремлению соперников к работе на этих рынках за счет специализации собственного бизнеса;

- для противодействия соперникам, препятствующим дезинтеграции участников рынка и организационному обособлению нового бизнеса;

- для поддержания расстановки тактических конкурентных сил в сочетании с другими тактическими операциями;

- как страховочные операции при следовании участников рынка стратегиям устранения конкурентов, стратегиям сближения с конкурентами, стратегиям полного и частичного отступления, при попадании на «чужое», тактически невыгодное конкурентное поле или при возникновении различных тактических неожиданностей.

Тактические операции оказываются более результативными, если участники рынка производят их, отражая наступление сравнительно более слабых соперников или соперников, имеющих слабые стороны. Как и в тактических наступательных операциях, участники рынка стремятся либо к опровержению более сильных соперников, либо к подтверждению своих возможностей противодействия более слабым соперникам. Это делается для защиты от передела существующих и новых рынков, для поддержания на них устраивающей участников рынка расстановки сил либо для страховки.

Независимо от того, приходится участникам рынка подтверждать превосходство над более слабыми соперниками или опровергать превосходство в силе других соперников, выходя на конкурентное поле, они вынуждены заявить — «я не хуже других». С этого по факту начинается исполнение всех тактических оборонительных операций по оперативному отражению действительных и предполагаемых ударов, давления, угроз или ультиматумов со стороны соперников.

Тактическое противодействие соперникам может производиться рассеянно, сдержанно либо концентрированно — с концентрацией ресурсов для противодействия фронтальному либо фланговому наступлению.

Рассеянный обмен ударами и информационными сообщениями не является характерным явлением. Он применяется участниками рынка редко — в условиях, когда соперники не действуют активно.

Более распространенной в современной конкурентной среде является *концентрированная оборона*. Она может иметь фронтальный характер — тактические операции применяются участниками рынка для обороны всей линии фронта, возможно, с выделением определенных ее зон или участков фронта, либо фланговый характер — для обороны флангов, либо комплексный характер — для обороны всего фронта и тыла.

Сдержанная оборона опирается на тезис «Чем меньше ресурсов вы израсходуете на отражение атак конкурентов, тем больше средств вы можете использовать на стимулирование потребителя» [Амблер, 1999]. Она отличается от концентрированной обороны тем, что предпринимается для экономии сил, времени либо, напротив, затягивания времени. Она востребована в условиях, когда участники рынка предпочитают не торопиться с ответными действиями, особенно, если соперники проявили неожиданную и внезапную активность. Участники рынка выжидают, чтобы посмотреть, насколько эффективным оказалось наступление соперников, приняли ли его клиенты и партнеры, хватило ли тем ресурсов.

Тактическая модель глухой обороны

Тактические оборонительные операции разворачиваются, как и наступательные операции, в условиях разной расстановки сил в конкурентной среде, которая фиксируется тактическими конкурентными диспозициями и отражается в операционных сце-

нариях взаимодействия — в рабочих схемах, директивах и регламентах.

Обороняться приходится от разных по силе тактических соперников. Это приводит к различиям во вхождении субъектов предпринимательства на конкурентные поля и в освоении их. Чаще всего противоположной стороной обороняющейся фирмы выступает соперник, в чем-то ее превосходящий и, следовательно, более сильный. Таковым может оказаться интегрально более сильный конкурент или конкурент, имеющий превосходство в отдельных элементах своего потенциала либо своих действий.

Конечно, в наступление может перейти и более слабый соперник, и участникам рынка следует принять в расчет, что, приняв наступление, такой соперник концентрирует усилия и тем самым становится сильнее на некоторое время. Однако главную опасность для обороноустойчивости участников рынка представляют все-таки сильные конкуренты.

Тактические соперники субъектов предпринимательства могут быть признаны допустимыми и нежелательными, а конкурентные поля, на которые приходится выйти, чтобы развернуть соперничество с ними, — перспективными или бесперспективными для освоения.

Тактика обороны всегда предпринимается участниками рынка на тактически невыгодных конкурентных полях, поскольку оборона во все времена признавалась менее выгодной тактикой конкурентных действий и сулила меньше тактических выгод, чем наступление, и она предпринималась, как правило, в условиях, когда участникам рынка оказывалось не под силу производить наступление. Соответственно, и тактические конкуренты, против которых предстоят оборонительные действия на этих полях, тоже признаются невыгодными, или, во всяком случае, — менее выгодными, чем другие (табл. 2).

Однако самыми неблагоприятными следует признать случаи, когда участники рын-

ка сталкиваются с *нежелательными соперниками*. Таковыми признаются тактические конкуренты, встреча с которыми на том или ином конкурентном поле является нежелательной, но неизбежной.

Таблица 2. Применение тактических моделей в зависимости от поля и соперника

Table 2. Application of tactical models, depending on the field and opponent

Конкурентное поле	Выгодный соперник	Равный соперник	Нежелательный соперник
Чужое поле	Фланговое наступление	Поддерживающее реагирование	Глухая оборона
Свое поле	Фронтальное наступление	Фланговое встречное наступление	Глухая оборона с дополнениями

Нежелательность для участников рынка взаимодействия с такими соперниками обусловливается тем, что они объективно гораздо сильнее, либо тем, что соперничество с ними складывается наиболее трудно, хотя силы могут быть примерно равны, либо конкурентные преимущества соперников не выглядят ошеломляющими. В спорте таких противников называют «трудными».

Эти соперники могут быть ожидаемыми либо неожиданными, но участники рынка в равной мере не могут избежать конкуренции с ними. Соперничество разворачивается на тактическом конкурентном поле, которое, являясь изначально «чужим», в конце тактического периода взаимодействия так и не делается «своим».

Тактическое взаимодействие участников рынка с нежелательными соперниками может завершиться в лучшем случае выполнением задачи-минимум — сохранение прежнего баланса сил и недопущение своего ослабления и *превосходства соперников*.

Но выполнения задачи-максимум, как правило, не происходит — превосходство над соперниками не складывается. Более

того, это взаимодействие часто завершается в пользу соперников — их выигрышем и собственным проигрышем.

Если нежелательные соперники являются ожидаемыми, конкурентные действия разворачиваются на заведомо «чужом» поле и тактикой конкурентных действий участников рынка становится *тактическая модель глухой обороны*. Все действия, которые предпринимают участники рынка, занимающие глухую оборону, направлены только на защиту от соперников всей линии фронта, а возможно, еще и тыла. Решиться на встречное наступление или контрнаступление они могут лишь в чрезвычайных обстоятельствах, хотя, возможно, думают об этом постоянно.

Если нежелательные соперники являются неожиданными, участники рынка разворачивают конкурентные действия на поле, которое они поначалу могут полагать «своим». Поэтому тактическое взаимодействие с такими соперниками может начинаться с применения наступательных операций. Но в дальнейшем приходит осознание невозможности успешного применения этих операций, и участники рынка переходят к глухой обороне как к страховочной тактической операции и следуют ей. О встречном наступлении или о контрнаступлении они даже не помышляют.

В первом случае наблюдается глухая оборона с гипотетическими вариантами перехода к другим тактическим операциям, во втором случае применение тактической модели глухой обороны не предполагает каких-либо вариантов дополнения участниками рынка оборонительных действий.

Памятуя поговорку, согласно которой против лома нет приема, пребывающие в глухой обороне участники рынка принимают на вооружение тактические оборонительные операции, которые производятся по сценариям «как бы отбиться от превосходящих сил соперников». Они концентрируют усилия на сдерживании наступления соперников и призваны отразить их наступательные операции.

К тактическим оборонительным операциям, активно применяемым в моделях глухой обороны, относятся следующие:

- *Торможение* (в идеале *остановка*) *соперника*. Данная модель применяется для того, чтобы предотвратить любые атакующие неценовые и ценовые действия конкурентов указанием, желательно публичным, на величину их вероятных потерь в ходе наступления. Это достигается информированием конкурентов и всего окружения о наличии серьезных планов обороны ради безусловного выполнения участниками рынка ранее взятых обязательств. Такие планы охватывают аккумуляцию финансовых активов для проведения оборонительных операций, ценообразование, дифференциацию продукции, каналов продвижения и сбыта. Необходимо также проинформировать окружение о намерении перейти после остановки соперника в контрнаступление («мы будем не хуже других по всем ценовым и неценовым параметрам»), а потом и в форсированное наступление в направлении изменения цен, проведения товарной и сбытовой дифференциации, осуществления новых инвестиций в технологии и производственные мощности.

- *Фронтальные заслоны сопернику*. Данные операции состоят в воспрепятствовании атакам, прорывам фронта, захватам, блокадам, окружению, разрушению и иным тактическим наступательным операциям соперников в различных зонах обороны, прежде всего на флангах. К ним относятся обязательное сохранение любых позиций на тактически выгодных локальных (местных) рынках и сегментах рынка, удержание в глазах окружения образа фирмы, которую невозможно победить, поддержание баланса сил на отдельных участках линии фронта, например по составу и качеству материальной базы, сырья, технологий, финансовых и инвестиционных ресурсов, ноу-хау, кадров.

Например, участники рынка «до последнего» поддерживают относительно низкие

цены, сохраняя тем самым ранее привлеченную клиентуру. Такие намерения являются весьма актуальными для продуктовой и отраслевой конкуренции, однако успех такой операции на межпродуктовом и межотраслевом направлениях неочевиден.

- *Фронтальное отбивание*. Данная операция призвана защитить участников рынка от враждебного поглощения их сильными интеграторами путем апелляции к закону. Полезными тактическими операциями становятся также заблаговременное информирование потребителей о ценовых скидках, товарных и сбытовых новшествах, приобретение эксклюзивного партнерства с престижными поставщиками и потребителями.

Разновидностью модели глухой обороны является для участников рынка *тактика тотальной обороны*. Она состоит в одновременном применении одних и тех же тактических операций для того, чтобы отбиться от всех конкурентов, действующих вокруг всех объектов бизнеса, сразу.

Тактическая модель допустимой обороны

Более благоприятные последствия в условиях неизбежности применения тактических операций сулит участникам рынка соперничество с конкурентами, которые могут быть признаны ими допустимыми независимо от того, какой конкурентной силой они обладают. Тактическая оборона в этих условиях также будет признана допустимой.

Допустимыми признаются *тактические соперники*, взаимодействуя с которыми участники рынка рассчитывают переломить баланс сил: либо сделать «чужое» поле тактически выгодным для себя, либо, обороняясь, постараться обнаружить «свое» конкурентное поле для занятия его в последующем тактическом периоде взаимодействия.

Тактика обороны, в которой объектами противодействия участников рынка становятся допустимые соперники, называется *тактической моделью допустимой обороны*.

У нее имеются разновидности, обусловленные разными реакциями участников рынка на допустимых тактических соперников (табл. 3). Организуя оборону собственных позиций от допустимых соперников, участники рынка разграничивают:

1) допустимых, но непримиримых соперников;

2) допустимых соперников, с которыми впоследствии возможны союзнические отношения и деловое сотрудничество;

3) допустимых соперников, не представляющих чересчур ощутимой опасности, но и не представляющих чрезмерно большого интереса как потенциальные союзники.

В первом случае — наиболее часто встречающемся — участники рынка применяют любые доступные им тактические оборонительные операции, держа на примете также возможность перехода в контрнаступление, а в перспективе — и в полноценное встречное наступление.

Во втором случае они стараются действовать так же, но в качестве альтернативы могут сделать соперникам интересное предложение, которое в перспективе стало бы основой их последующего партнерства или делового сотрудничества.

В третьем случае участники рынка осуществляют вялотекущий рассеянный взаимный обмен ударами и информационными сообщениями, причем вероятность превращения «чужого» конкурентного поля в «свое» — тактически выгодное — является стабильно высокой (пятьдесят на пятьдесят).

Во всех перечисленных случаях применения участниками рынка тактической мо-

дели допустимой обороны данные участники рынка следуют в своих действиях за соперниками. Поэтому тактическую модель допустимой обороны, адресуемую допустимым соперникам, правомерно определить как *тактику второго хода*. В отличие от тактики наступления, основанной на совершении участниками рынка первого хода, тактика допустимой обороны предполагает совершение ими не первого хода, а второго.

Вторым называется ход, который делают субъекты предпринимательства в ответ на уже сделанные ходы их тактических соперников. Таковыми могут стать ответные удары или ошибочный уход в глухую оборону. Задачами ответных тактических ударов становятся для участников рынка более успешное, более сильное (более быстрое, более точное, более масштабное, более мощное) и/или более квалифицированное (с помощью усовершенствованных копий, с обновлением) выполнение таких же конкурентных действий, которые уже были продемонстрированы тактическими соперниками.

Для успешного противостояния допустимым соперникам приходится действовать против них, как пишут А. Томсон и А. Стрикленд, авторы популярного учебника по стратегическому менеджменту, «ценой против цены, моделью против модели, тактикой продвижения товаров на рынок против тактики продвижения, географией деятельности против географии деятельности» [Томпсон, Стрикленд, 1998].

Для достижения успехов в применении тактической модели допустимой обороны участникам рынка необходимо обеспечение

Таблица 3. Оборона от допустимых соперников

Table 3. Defense from allowable rivals

Характер отношений	Опасно/Неинтересно	Неопасно/Неинтересно	Неопасно/Интересно
Допустимые соперники	Непримиримый соперник	Нейтральный соперник	Соперник с перспективой сотрудничества
Тактические операции	Тактические оборонительные операции с переходом в контрнаступление и встречное наступление	Вялотекущий рассеянный взаимный обмен ударами и информационными сообщениями	Тактические оборонительные операции с перспективой предложения партнерства

постоянного контроля над тактическим поведением соперников, их плотная, мобильная и жесткая опека. Ни одна тактическая операция, произведенная ими, не может оставаться без ответа и без внимания.

Жесткая зависимость «второго хода» от «первого хода», совершаемого соперниками, приводит к тому, что тактические операции, приемлемые для модели глухой защиты, не всегда могут оказаться эффективными. В этом случае участники рынка могут обратиться к применению других тактических оборонительных операций, а также операций, квалифицируемых как контрнаступление. Они могут делать это, не исключая полностью из арсенала своей деятельности в течение всего тактического периода и организационные сценарии глухой обороны.

Тактические операции, применяемые участниками рынка в модели допустимой обороны, обычно составляют тактику обороны участниками рынка сильных сторон своего бизнеса. Они нацеливаются на отдельные участки фронта, в том числе фланги. В качестве сильных сторон при разработке организационных сценариев тактики обороны признаются те, благодаря которым участники рынка могут осуществить ответные удары и оказывать ответное давление на соперников.

Сильные стороны всякого участника рынка и его бизнеса так же, как и слабые их стороны, нуждаются в обороне, ибо каждая из них может стать объектом наступления со стороны конкурентов.

В том, что сильные конкуренты часто обороняются друг от друга, нет ничего необычного. Необычность, отличающая модель допустимой обороны от модели глухой обороны, состоит в том, что сильный конкурент, обороняясь, может одновременно использовать атакуемую сильную сторону и в качестве источника ответных тактических операций.

К тактическим оборонительным операциям, применяемым в модели допустимой обороны, относятся:

- *Слепое копирование действий тактических соперников*, которые рассматриваются как образцы для подражания. *Данная операция не* сулит участникам рынка стратегических выгод — над фирмой-дублем постоянно будет висеть дамоклов меч вторичности. Кроме того, окружение может неадекватно оценить подобные действия. Да и фирма-донор вряд ли пожелает наблюдать рядом с собой упрямого копииста, если, конечно, тот не является ее официальным последователем. Никто не хочет сравнений с последователями, способными на свои собственные оригинальные ошибки, да еще к тому же выступающими в качестве прямых конкурентов.

- *Накрывание соперника*. *Проводя данную тактическую операцию*, участники рынка уступают инициативу сильному конкуренту в расчете на его ошибки, вероятность которых может рассматриваться как весьма значительная. Рассматриваемая модель успешно применяется в условиях, когда соперники обороняющейся фирмы недостаточно подготовлены, совершают свои действия непоследовательно, неуверенно, с большим числом тактических ошибок.

- *Разворот конкурента*. *Данная тактическая операция основана на создании участниками рынка ценовых, неценовых, ресурсных и информационных помех конкурентам в определенных участках линии фронта с тем, чтобы развернуть их к тем участкам фронта, которые считаются ими сильными сторонами и откуда они планируют дать достойный ответ.*

- *Блокирование* соперникам доступа к каналам товародвижения, технологиям и источникам ресурсов, что влечет повышение их затрат на приобретение ресурсов, конструирование, испытание продукции, ее серийный выпуск и сбыт, а также повышение ими издержек на переключение покупателей на свою продукцию.

- *Простой оборонительный прессинг*. *Данная тактическая операция применяется для оказания ответного давления на насту-*

пающих тактических соперников. Например, так происходит, когда участники рынка добиваются запретов на применение альтернативных технологий в отдельных направлениях бизнеса.

- *Круговая оборона с удержанием соперника на тактически выгодной дистанции.* Данная тактическая операция представляет собой сочетание сдержанной обороны линии фронта с простым прессингом на флангах, в ходе которого у тактических соперников утрачивается понимание целесообразности проведения фронтального наступления и пропадает желание самостоятельно проводить наступательные операции.

- *Эшелонированный прессинг.* Данная тактическая операция включает сочетание разворота соперника, а также простого прессинга. Ее использование предполагает, с одной стороны, осуществление наиболее жесткой опеки соперников, включающей в себя немедленные ответы, что может позволить себе лишь сильный конкурент, а с другой стороны — структуризацию тактических действий в обороне.

- *Перехват инициативы тактических соперников в отношениях с окружением и самого окружения* — фактических и/или потенциальных потребителей (перехват клиентов, включая государство как системного клиента при выполнении госзаказов), фактических и/или потенциальных партнеров и поставщиков (перехват партнеров и поставщиков), сотрудников (перехват менеджеров и рядовых сотрудников). Его смысл состоит в том, чтобы под прикрытием разговоров об обороне осуществить, поначалу незаметно, перехват наступательной инициативы соперника и конкретных действий, предпринимаемых этим соперником.

- *Встречный перехват.* Данная тактическая операция применяется участниками рынка по отношению к тактическим соперникам в ценовом, неценовом и ресурсном пространствах конкуренции, когда соперники своей стороны пытаются воспользовать-

ся их слабыми либо сильными сторонами, недостатками либо преимуществами.

- *Защита от встречного перехвата.* Данная тактическая операция является зеркальным отражением предыдущей. Она применяется в преддверии возможного перехвата соперниками предпринимаемых тактических операций. Особенно обидным для участников рынка является превращение в жертву «копирования с обновлением». Такой перехват наблюдается, например, когда правильно сегментированный и подготовленный рынок оказывается достоянием соперников, сумевших проявить выдержку и дать возможность потребителям проявить интерес к новой концепции товара, а затем развернуть потребителей в свою сторону посредством введения новых свойств товара, в наибольшей степени соответствующих продвигаемой концепции. Можно также дожидаться формирования новой марки товара конкурентом, а затем подыскать для ее почти точного собственного аналога наиболее подходящий сегмент.

Для проведения последних операций предполагается аккумуляция финансовых и инвестиционных ресурсов, товарная дифференциация, укрепление материальной и сырьевой базы, управление ценами, маркетинговая активность, обеспечение лояльности клиентов, вхождение в эффективные цепочки ценности и выполнение других действий в таких масштабах и на таком уровне, чтобы у конкурентов исчезли любые иллюзии относительно возможности какого-либо перехвата.

- *«Защита сильного от сильнейшего».* Данная тактическая операция применяется участниками рынка для сохранения сильных сторон своей деятельности, главным образом, возможности применения неценовых методов конкуренции от наступления еще более сильного соперника. Как правило, это удается сделать благодаря своевременной специализации бизнеса.

- *Защита сильных сторон участников рынка их другими сильными сторонами.*

Данная тактическая операция основана на применении любых законных способов обороны конкурентных позиций в том случае, когда сильным сторонам фирмы угрожает опасность вследствие незаконных действий конкурентов.

Тактика второго хода может оказаться не менее эффективным средством ведения конкуренции, чем тактика первого хода. При ее применении участникам рынка важно понимать, что «второй ход» никогда не является заведомо проигрышным. Проиграть либо выиграть могут в равной степени авторы и первого, и второго хода. Умелое, компетентное выполнение второго хода посредством оборонительных операций является одним из распространенных способов обеспечения участниками рынка успеха в конкуренции.

Перехват конкурентных действий

В современной конкуренции наработана обширная методология перехватов участниками рынка тех или иных представителей окружения своих тактических соперников, проводящих наступательные операции. Эти сценарии обычно включают использование цен, заработной платы, ассортимента и качества продукции, инноваций, коррумпирование ключевых менеджеров конкурентов и топ-менеджеров, потребителей, создания негативного образа соперников.

Однако объектами перехвата выступают прежде всего сами тактические операции.

Перехват представляет собой попытку опережения наступающего соперника, вполне вероятно, гораздо более сильного, в проведении именно тех же самых приемов, которые данный соперник счел приемлемыми для себя. Эти тактические приемы, становящиеся более действенными в исполнении фирм-перехватчиков, приобретают значение контрприемов, с помощью которых участники рынка пытаются опровергнуть соперников, заставить тех отказаться от наступления и перейти к обороне либо хотя бы на время деморализовать их.

В данном случае соперники оказываются для участников рынка источниками конкурентного вдохновения, базой конкурентных преимуществ и кладезем бизнес-идей, которые было бы неплохо использовать ради собственного блага.

В отличие от слепого копирования перехват предусматривает:

- копирование и последующее обновление удачных элементов неудачных в целом образцов конкурентных действий;

- использование известных образцов в ранее не применявшейся редакции (в новой оболочке);

- применение известных и слегка обновленных оболочек для реализации качественно новых бизнес-моделей и бизнес-планов.

Успешное проведение перехвата состоит в том, что тактическую операцию начинает одна из конкурирующих сторон, но выгодные тактические конкурентные позиции приобретает другая сторона, сумевшая выполнить такую же точно или другую операцию, только более результативно. Выгоды перешедшего в контрнаступление перехватчика оказываются большими, чем достижения инициатора наступления.

Фирма-перехватчик, придерживающаяся рассматриваемой тактики действий, всегда делает свой тактический ход, пытаясь либо улучшить успешный товарный образец, который она держит перед собой, либо точно скопировать его с меньшими затратами, либо скопировать его хотя бы без уменьшения затрат. При этом право первого хода фирма-перехватчик любезно уступает соперникам.

Такой подход легче всего проиллюстрировать на примере конкуренции участников рынка в сфере внедрения в повседневную деятельность достижений научно-технического прогресса. Между разработчиками технических и технологических новинок всегда наблюдается соперничество, в котором попеременно могут добиваться успеха и талантливые разработчики, и талантли-

вые перехватчики (известный российский специалист в области конкуренции Андрей Юданов называет такую тактику конкурентных действий тактикой «ловкого второго» [Юданов, 2001]).

Степень готовности участников рынка перейти от глухой обороны линии фронта к выполнению «второго хода» зависит от того, насколько такая возможность присутствует в их «домашних заготовках», которые не афишируются до определенного момента времени. Они должны быть профессионально компетентны в применении таких заготовок в наиболее подходящий момент тактического периода взаимодействия.

Перехват производится с помощью следующих тактических операций:

- *Затратоемкое копирование новых товарных образцов и средств их продвижения.* Производя данную операцию, участники рынка стараются скопировать каждый из элементов изобретенных соперником новшеств, не помышляя об их улучшении (рис. 1). В данном случае смысл второго хода состоит в том, чтобы не отстать от передовиков, а заодно и уйти дальше вперед от общих соперников. В этой операции преобладают неценовые методы конкуренции.

- *Затратосберегающее копирование.* Производя данную операцию, участники рынка стараются не только тщательно ско-

пировать успешные изобретения конкурентов в сфере создания и продвижения продукции, а также в других аспектах бизнеса, но добиться снижения затрат на единицу продукции (рис. 2). Здесь налицо сочетание методов неценовой и ценовой конкуренции.

- *Затратоемкое снижение цен.* Производя данную операцию, участники рынка стремятся не отстать от соперников, используя методы открытой ценовой конкуренции (рис. 3). Снижение цен, однако, не подкрепляется уменьшением издержек, поэтому данная тактическая модель, если ее применение не подкрепляется усилиями по повышению производительности труда или дифференциации продукции, оказывается очень опасной.

- *Затратосберегающее снижение цен.* Производя данную операцию, участники рынка практически не рискуют, им необходимо лишь вовремя сориентироваться и не отстать в проведении актуальной ценовой политики (рис. 4).

Тактические операции по перехвату

- *Чистый затратоемкий перехват.* Производя данную операцию, участники рынка стремятся обязательно улучшить те или иные товарные и иные неценовые новшест-

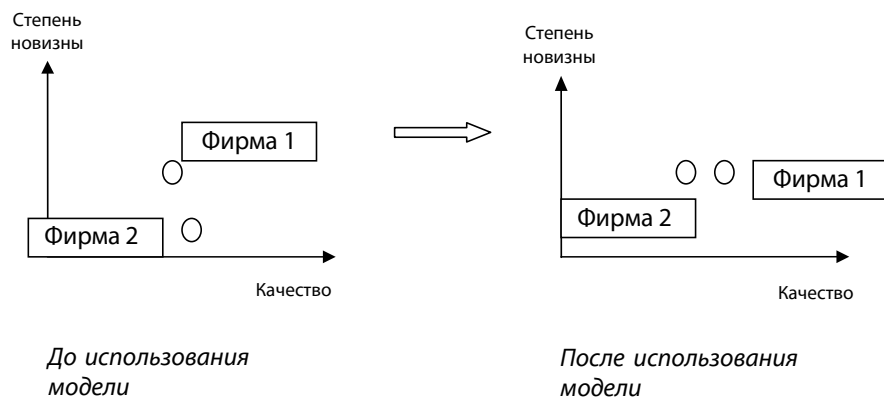


Рис. 1. Затратоемкое копирование

Fig. 1. Cost-intense copying

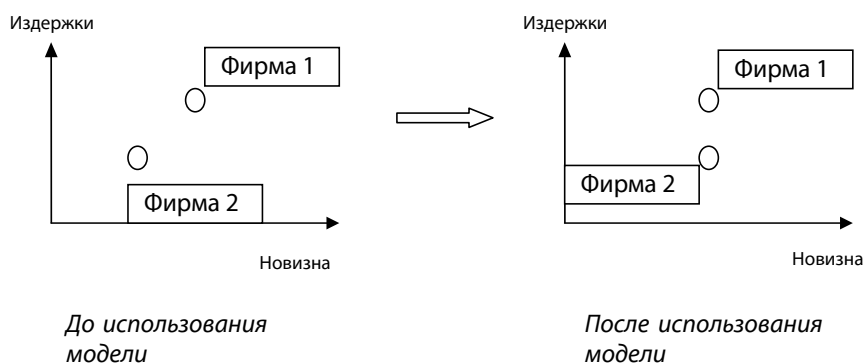
**Рис. 2.** Затратосберегающее копирование

Fig. 2. Cost-saving copying

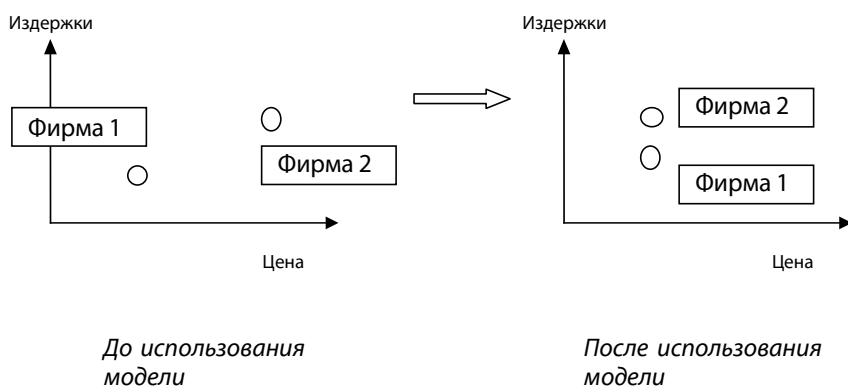
**Рис. 3.** Затратоемкое снижение цен

Fig. 3. Cost-intensive price reduction

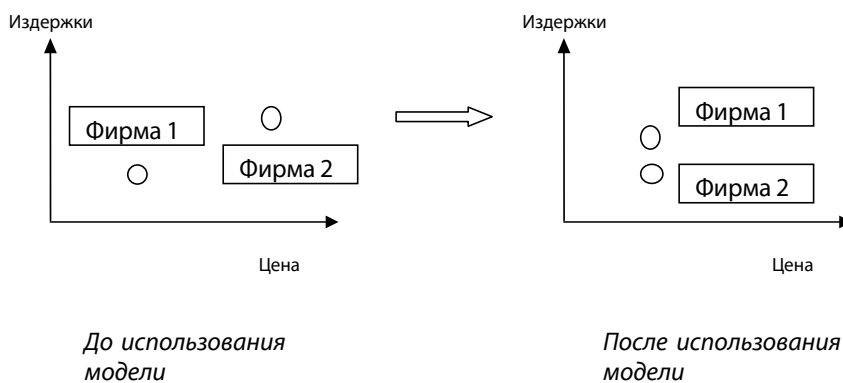
**Рис. 4.** Затратосберегающее снижение цен

Fig. 4. Cost-saving price reduction

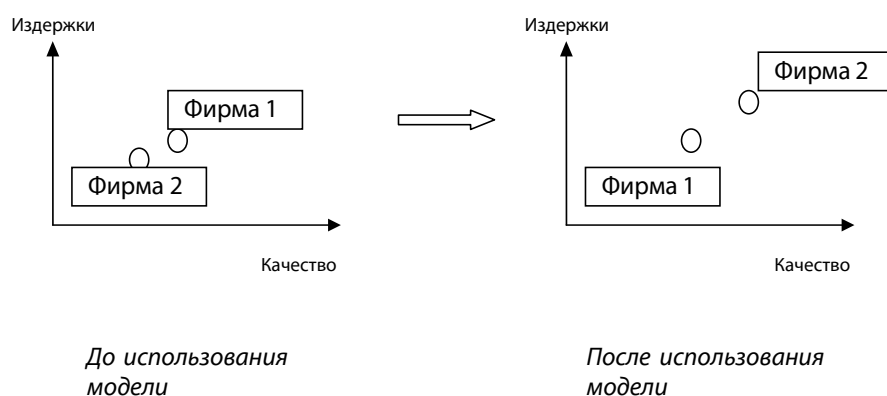


Рис. 5. Чистый затратоемкий перехват
Fig. 5. Pure cost-intensive interception

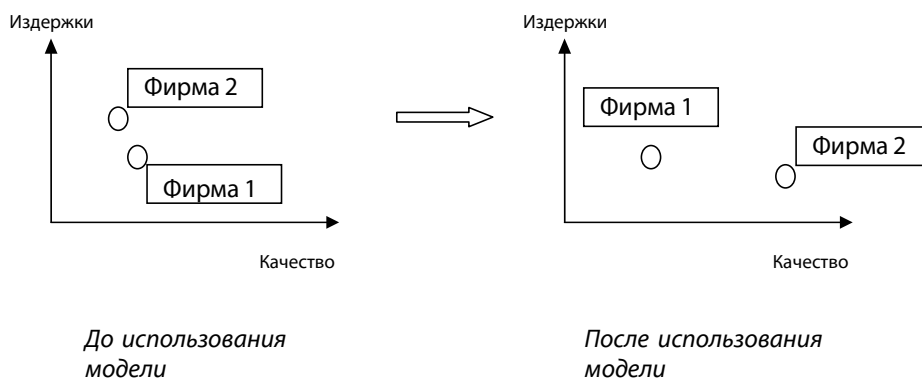


Рис. 6. Чистый затратосберегающий перехват
Fig. 6. Pure cost-saving interception

ва, изобретенные соперниками независимо от того, каковы будут издержки (рис. 5). Здесь налицо интенсивное использование отдельных методов неценовой конкуренции, методы ценовой конкуренции могут в лучшем случае иметь скрытый характер в какой-то временной перспективе.

- **Чистый затратосберегающий перехват.** Производя данную операцию, участники рынка стараются действовать одновременно и неценовыми, и ценовыми методами. Они стремятся и перехватить достижения конкурентов, и улучшить их и непременно снизить издержки, обеспечивая открытые и скрытые эффекты ценовой конкуренции (рис. 6).

Тактика контрнаступления

Тактику контрнаступления можно рассматривать как специфическую модель, к которой прибегают участники рынка в процессе тактического взаимодействия между собой, но можно рассматривать как совокупность тактических операций, применяемых участниками рынка в процессе реализации модели допустимой обороны.

Контрнаступление представляет собой короткое наступление в ходе обороны конкурентных позиций. Оно не является полноценным наступлением, никогда не планируется участниками рынка и не готовится ими как наступление на конкурентные по-

зиции соперников. Оно всегда осуществляется участниками рынка в ходе совершения оборонительных действий и служит участникам рынка одновременно передышкой в обороне и способом закрепления результатов предпринятых мер противодействия.

В ходе контрнаступления участники рынка стремятся показать конкурентам и другому окружению, что, во-первых, обладают потенциалом наступления, во-вторых, не намерены осуществлять полномасштабное наступление в данный момент, в-третьих, намерены закрепить свои позиции таким образом, чтобы соперники не замыслили в ближайшее время перехода в новое наступление.

Контрнаступление применяется, когда участникам рынка становится очевидным, что тактические соперники слабо готовы к взаимодействию с ними, допускают ошибки и не задумываются должным образом об обороне своих позиций. Сценарий контрнаступления может возникнуть и в процессе выполнения участниками рынка тактических наступательных операций. Если такая операция захлебнулась, но соперник пытается произвести встречные действия, не будучи готов к обороне, самое время перейти в контрнаступление.

Участники рынка применяют данную тактику взаимодействия также, если сталкиваются с макроэкономическими или отраслевыми изменениями, например с модификацией межотраслевых потребительских предпочтений, либо с политическими трансформациями в обществе, изменением законодательства, либо с благоприятными или неблагоприятными форс-мажорными обстоятельствами.

Они охотно прибегают к контрнаступлению при любом удобном случае. Ведь пребывание в состоянии хронической обороны неблагоприятно сказывается на динамике их конкурентных преимуществ.

Кроме того, этой тактикой взаимодействия участники рынка вынуждают соперников забыть на время о наступлении и перейти

к незапланированным оборонительным действиям, к совершению которых они могут быть не совсем готовы.

В процессе контрнаступления участники рынка применяют следующие виды тактических операций:

- *Контратака во фланг соперника.* Данная тактическая операция применяется, если направление наступления соперника не было своевременно угадано, а операции допустимой обороны не дают ожидаемого эффекта. Ее выбор означает отказ участников рынка от траты сил на оборону в пользу создания возможности тактически переиграть соперника, остановив его внезапным контрударом с перспективой последующего перехода к фланговому наступлению в наиболее уязвимом для него участке фронта, например к обходу соперника.

- *Мобильное контрнаступление.* Данная тактическая операция применяется участниками рынка, когда контратака во фланг является зародышем новой тенденции в их действиях на рынке. Например, участники рынка открывают линию производства новой продукции для формирования у своих клиентов новых привычек и потребительских предпочтений.

- *Сдержанный прорыв линии фронта.* Данная тактическая операция является более интенсивной версией уже известного нам накрывания сильного конкурента. Эта операция успешно применяется в условиях, когда потенциально сильные соперники делают тактические ошибки в наступлении и не готовы к обороне. Она осуществляется избирательно — на отдельных участках фронта, где ошибки соперников наиболее ощутимы или складываются необычные обстоятельства. Например, так происходит, когда участники рынка используют кратковременный ажиотажный спрос для спекуляции (торговля дефицитными билетами на престижные концерты и спортивные соревнования).

Если соперник продолжает ошибаться, а его реакции не являются адекватными,

участники рынка могут попытаться перевести контрнаступление в полноценное наступление.

• *Отрыв или несдерживаемый прорыв.* Данная модель представляет собой наиболее далеко идущую разновидность прорыва, по окончании которого участники рынка переходят либо к форсированной атаке с ходу, либо к окружению соперников по аналогии, например, с проведением контртеррористических операций специальными подразделениями органов внутренних дел государства.

Например, участники рынка производят резкое и масштабное снижение цен в надежде вызвать ажиотажный спрос на свою продукцию и заставить врасплох конкурентов. Уровень цены может при этом приближаться к демпинговому. Долго «держат» демпинговые цены, однако, не представляется возможным — долговременное применение демпинга на одном секторе рынка может быть компенсировано для фирмы лишь прибылями, которые она извлекает на других секторах рынка. Но эффект от такого снижения цен может быть существенным.

Успех в применении указанных тактических операций зависит от таких факторов, как их внезапность, скоротечность, форсированный характер, нацеленность лишь на достижение промежуточного тактического результата, а также разумное сочетание контрнаступления с другими видами тактики конкурентных действий.

Тактические операции контрнаступления могут быть названы *асимметричными* либо — *симметричными*.

Симметричное контрнаступление опирается на методологию перехвата.

Асимметрия возникает, когда участники рынка применяют при контрнаступлении иные приемы, чем те, которые применяются наступающей стороной. Это значит, например, что если в наступлении преобладают ценовые методы конкуренции, то контрнаступление может опираться на неценовые методы.

Специфическим способом проявления асимметрии является производство тактических операций по принципу «от противного». Суть состоит в том, что если конкуренты действуют определенным способом, то собственные действия должны быть полностью противоположны.

Такая тактика конкурентных действий в случае успешной реализации дает возможность изменить не в лучшую сторону мнения окружения о продукции конкурентов без использования недобросовестных методов косвенной и прямой дискредитации конкурентов. У окружения постепенно формируется новая критериальная база оценки конкурентных преимуществ соперников, в которой в более выгодном положении оказывается фирма, действующая «от противного».

Каждой из сторон стоит внимательно отнестись к действиям соперников, воздерживаясь действовать «от противного».

Контрнаступление можно рассматривать как наиболее точную, мощную и интенсивную версию тактики второго хода, которая способна при определенных обстоятельствах изменить баланс конкурентных сил и способствовать выигрышу тактического периода.

Контрнаступление может служить также прообразом, шаблоном полноценных наступательных операций в перспективе.

Возможность перехода от контрнаступления к наступлению имеется во многих случаях, но, как правило, в силу специфики — короткие сроки, ограниченное число объектов, недостаток конкурентных сил — не перерастает в наступление. Участники рынка предпочитают готовить наступление заблаговременно и не прибегают к нему в силу спонтанно возникающих обстоятельств.

Контрнаступление вполне может перерасти в полноценное наступление. Но оно может также захлебнуться в случае, если оказывается необоснованным и неподготовленным. Оно может быть прекращено по воле самого участника рынка, предпочитающего чисто оборонительные операции.

Перерастание контрнаступления в полноценное наступление происходит в случае, когда участнику рынка удается подготовить в процессе контрнаступления тактически выгодное конкурентное поле, в том числе путем вторжения на конкурентное поле, ранее считавшееся выгодным для соперника.

Пример: тактика обороны сдерживает доминирование на рынке методами неценовой конкуренции

Тактические оборонительные операции и контрнаступление позволяют участникам рынка своевременно влиять на тактику действий соперников и своевременно выравнять баланс конкурентных сил.

Так, например, они могут сдерживать доминирование на рынке отдельных его участников благодаря методам неценовой конкуренции.

Неценовая конкуренция всегда ограничивает притязания субъектов предпринимательства на приобретение лучших и тем более доминирующих позиций на рынке. Барьеры доминированию участников рынка включают широкий набор неценовых конкурентных действий, призванных создавать помехи соперникам и обеспечивать продвижение собственной продукции на рынок.

Такое возможно, когда конкуренты:

- предлагают клиентам более качественную, технически совершенную или удобную для потребления продукцию с аналогичными потребительскими свойствами;

- оперативно дифференцируют товарный ассортимент, расширяя либо сокращая собственный товарный ряд в зависимости от изменения конъюнктуры;

- выбрасывают на рынок продукцию, обладающую внешними признаками новых товаров, — взамен надоевших моделей и образцов;

- выбрасывают на рынок в массовом порядке продукцию, скопированную с образцов, созданных прямыми конкурен-

тами и получивших признание у потребителей;

- демонстрируют способность обеспечивать клиентов высоким уровнем продажного и послепродажного сервиса, включая, например, услуги по гарантийному ремонту и замене продукции, услуги по доставке товаров потребителям, что экономит время и затраты последних; такой сервис часто нравится потребителям больше, чем сами реализуемые товары или услуги;

- предлагают потребителям продукцию для удовлетворения других потребностей и тем самым заодно переключают их внимание и на продукцию, являющуюся объектом прямой конкуренции в исходном рыночном сегменте;

- обнаруживают лучшие, нежели конкуренты, способности торговаться с потребителями, начиная с заблаговременного и приветствуемого потребителями уменьшения цен предложения и завершая стимулированием потребителей различными плановыми и внеплановыми скидками, подарками, яркими презентациями;

- приучают клиентов к своему постоянному присутствию на рынке, в частности к своему «фирменному стилю», вследствие чего клиенты порой оказываются не в состоянии своевременно «переключиться» на более интересные предложения прямых конкурентов, обнаруживая изрядный консерватизм предпочтений;

- привязывают к себе поставщиков, обязывая их не вступать в деловые отношения с конкурентами.

Успехи в создании барьеров конкурентам в процессе межпродуктовой конкуренции товарозаменителей во многом зависят от степени дифференциации одноименных потребностей клиентов и, следовательно, от степени устойчивости самого замещения как способа удовлетворения рассматриваемых потребностей. Если объектами конкуренции оказываются новые товарозаменители, важно также понять, насколько серьезно и обоснованно соперники дивер-

сифицируют свой бизнес и применяют инновации.

Межотраслевая конкуренция «за кошельки покупателей» тоже может стать фактором ограничения возможностей участников рынка в завоевании и отстаивании доминирующих конкурентных позиций. Здесь мы наблюдаем особые межотраслевые ограничители конкурентного доминирования. Действенность таких ограничителей зависит не только от активности самих конкурентов, но и от объективных обстоятельств — тенденций развития структуры потребления, технического состояния участников рынка, действующих в разных отраслях экономики, степени престижности потребительских предпочтений и брендов предпринимательских фирм.

Наличие внутри отдельных сегментов рынка особых конкурентов — представителей мира высокой моды, так сказать, VIP-конкурентов, обуславливает наличие и VIP-ограничителей конкурентного доминирования на рынке.

Сами знаменитые дизайнеры и кутюрье никогда не претендуют на приобретение доминирующих конкурентных позиций на рынке одноименных товаров. Они могут соперничать лишь между собой, состязаясь за внимание к своей продукции со стороны относительно немногочисленных и особо амбициозных любителей дорогостоящего и суперпрестижного эксклюзива.

Вместе с тем их креативная деятельность по регулярному навязыванию потребителям эталонов стиля, красоты и возвышенного вкуса, конечно, не может остаться незамеченной рядовыми субъектами предпринимательства. Стандарты своей профессиональной деятельности (сырьевые ресурсы, применяемые материалы, технологические приемы, искусство оформления, навыки персонала) последние вынуждены соотносить с выработанными и вырабатываемыми стандартами моды, постоянно оглядываясь на причуды и фантазии VIP-конкурентов.

Тактическая модель превентивной обороны

Тактика обороны может применяться с помощью не только моделей глухой или допустимой обороны, смыслом которых является поддерживающее реагирование для действий соперников, но и *тактической модели превентивной обороны*.

Превентивной называется оборона, производимая участниками рынка до начала непосредственного контактирования с тактическими соперниками. Она разворачивается либо в информационном пространстве конкуренции, либо охватывает опосредованные контакты. В это время участники рынка не производят наступательных операций по отношению к определенным соперникам, они полностью сосредоточены на подготовке условий будущего взаимодействия.

Тактика превентивной обороны предпринимается участниками рынка также в отсутствие встречных действий, например, явных угроз со стороны конкурентов и, при необходимости, — даже в отсутствие видимых предпосылок соперничества в ближайшее время.

На рынке часто складывается видимость полного штиля. Никто никому не мешает и вроде бы не угрожает. Такая картина нередко действительно возникает вследствие возникновения на рынке оперативного *status quo* — положения, при котором ни одна из сторон тактического взаимодействия не имеет достаточных сил для проведения наступательных действий в целях улучшения своих позиций. Как следствие, конкурентные действия сторон являются, как правило, рассеянными и неконцентрированными.

В этом случае участники рынка уделяют внимание вопросам обороны впрок, на случай того, что такие угрозы обязательно когда-нибудь прозвучат, и тактический период взаимодействия наступит. Нередко участники рынка вполне обоснованно полагают, что соперники обязательно начнут действовать против них в обозримом будущем или смогут начать такие действия в перспективе. Им не-

обходимо понимание того, какие тактические операции придутся соперникам по душе.

Ведь видимость полной гармонии сохраняется до появления в голове у первого же участника рынка желания перейти в наступление. И тогда выясняется, что на фоне штиля некоторые фирмы наращивали конкурентные силы, развивали потенциал и готовились сделать свой первый ход.

Опытные и компетентные участники рынка начинают задумываться об обороне своих позиций до начала непосредственного взаимодействия с соперниками. Они предваряют непосредственное взаимодействие превентивными мерами, с помощью которых обеспечивают более выгодные условия для проведения будущих операций. Лишь малоопытные и не очень компетентные участники рынка приступают к обороне после первого хода, сделанного или совершаемого соперниками.

Для целей превентивной обороны участники рынка используют разные операции. Часть из них относится к группе тактических хитростей. Другой серьезный блок операций составляют конкурентная разведка и контрразведка.

Субъекты предпринимательства вправе также превентивно действовать в информационном пространстве, рассылая различные информационные сигналы, главной целью которых является демонстрация конкурентам и другому окружению своего благополучия в делах.

Они могут постоянно, целенаправленно и своевременно уведомлять тактических соперников об угрозе ответных действий. Данная тактическая операция состоит в нанесении серии информационных ударов по соперникам, в которых участники рынка оповещают соперников о решительных намерениях обороняться, об уже предпринятых или предпринимаемых ответных действиях, о создании оборонительных союзов.

Уведомление соперников также происходит посредством демонстрации благополучного выполнения ранее принятых обязательств перед потребителями, поставщика-

ми и государством и накапливаемого потенциала, который обязательно будет применен в очередном тактическом периоде взаимодействия сторон. Такие действия в информационном пространстве конкуренции оказывают очевидное влияние на предполагаемый наступательный порыв тактических соперников.

Превентивное противодействие конкурентам состоит также в поддержании своего конкурентного потенциала в состоянии готовности откликнуться на новые возможные вызовы соперников. Для этого участники рынка, к примеру, постоянно уделяют внимание поиску, разработке и внедрению технологических или организационных решений, на которые соперники заведомо не могут пойти, участию в подготовке профессиональных кадров, постоянной работе с влиятельными инвесторами.

Превентивная оборона участников рынка включает также создание и развитие подразделений по обеспечению безопасности, управление их сотрудниками и их снабжение необходимым оборудованием, поддержание рабочих отношений с государственными силовыми ведомствами и частными охранными предприятиями.

Для задач превентивной обороны субъекты предпринимательства участвуют в создании структурных барьеров для вхождения соперников в отрасль или для их перехода на новые рынки. Система данных тактических операций включает заполнение всех возможных ниш ассортимента продукции, поощрение государственной политики, направленной на укрепление таких барьеров, например посредством лицензирования деятельности, формирования отраслевых союзов для повышения барьеров вхождения на рынок.

Превентивная оборона участников рынка состоит также в формировании и постоянном поддержании и укреплении административного ресурса — поддержки своей деятельности со стороны органов власти и управления, а также влиятельных чиновников.

Необходимость предупреждения возможного и намечаемого усиления конкурентов обуславливает формирование участниками рынка целевых установок на регулярное проведение превентивных оборонительных операций в отношении вероятных соперников. Вероятность угроз, исходящих от конкурентной среды, заставляет предпринимателей быть в постоянной готовности к отражению атак извне. Оборонительная активность не стимулируется реальными действиями соперников, она содержится в самой идее защиты ранее приобретенных конкурентных преимуществ.

Тактика превентивной обороны весьма эффективна для предохранения участников рынка от тактических неожиданностей, которые могут исходить от вероятных соперников. С ее помощью субъекты предпринимательства могут формировать круг ожидаемых конкурентов, избавляя себя, по возможности, от встреч с нежелательными соперниками и намечая перечень тактически выгодных полей конкуренции, на которых они могли бы взаимодействовать с допустимыми соперниками.

Используя эту тактическую модель, участники рынка готовятся и к последующей обороне, и к возможному последующему прямому, встречному или ответному наступлению. Фактически они начинают обороняться от вероятных соперников, которые пока не являются действующими соперниками, не признаются таковыми, а возможно, таковыми не станут никогда.

В процессе тактического планирования превентивной обороны участники рынка должны настроить сотрудников на необходимость обязательного опережения возможного и намечаемого усиления конкурентов, которые могут предпринять наступательные действия в течение предполагаемых периодов взаимодействия.

В перечень конкурентных операций тактики превентивной обороны, производимых фирмами для обеспечения собственной безопасности в информационном простран-

стве конкуренции входит разведывательная и контрразведывательная деятельность участников рынка.

В отличие от других действий по обеспечению собственной безопасности разведка и контрразведка предполагают прямое взаимодействие с теми представителями окружения, в которых фирма усматривает своих вероятных конкурентов.

В любой конкурентной диспозиции перед участниками рынка возникает задача упреждающего выявления источников внутренних и внешних угроз безопасности бизнеса, а также резервов конкурентоспособности, которые порой оказываются гораздо лучше известными соперникам, чем собственному менеджменту. Именно поэтому в арсенале управления конкурентными действиями фирм так много похожего на инструментарий тайных спецслужб.

Комбинационные сценарии проведения тактических операций

Комбинацией в тактике конкурентных действий называется способ проведения участниками рынка тактических операций, состоящих из непротиворечивого сочетания элементов разных наступательных и/или оборонительных операций. Комбинационный способ проведения тактических конкурентных операций является столь же естественным для деятельности субъектов предпринимательства, как комбинации в спортивных играх или сочетание различных стилей в музыке (симфоджаз, кантри-блюз, даб-техно и др.).

Во взаимодействии с тактическими соперниками участникам рынка постоянно приходится комбинировать, чтобы учесть множество своих и чужих особенностей, влияющих на конкуренцию с конкретными соперниками, и не сталкиваться постоянно с тактическими неожиданностями.

Разработка тактических комбинаций и включение их в тактические планы взаи-

модействия с соперниками приводит участников рынка к необходимости разработки *комбинационных сценариев проведения тактических операций*, под которыми понимаются организационные сценарии их комбинированной операционной деятельности в конкурентной среде.

В этих сценариях применяемые элементы тактических операций, образующие их виды, методы, типы конкурентных действий, а также стоящие за ними стратегии конкуренции, переплетаются между собой, образуя своеобразный тактический клубок. Распутывание его, распознавание и выявление всех его нитей часто оказываются непосильными задачами для соперников.

Комбинационные сценарии проведения тактических операций часто применяются в двустороннем соперничестве с одними и теми же соперниками.

Так происходит, например, если с одними и теми же тактическими конкурентами разворачивается соперничество и «за результат», и «за различные ресурсы» — кадры, партнерские бизнес-коммуникации, информацию, уникальное сырье, доступ к государственному заказам, инвестиции, др.

Каждое звено тактического взаимодействия с одними и теми же соперниками развивается на разных конкурентных полях, может приводить к неодинаковым результатам. Участникам рынка приходится по-разному использовать различные конкурентные действия, применяя их на постоянной либо временной основе.

Эти звенья тактического взаимодействия охватывают различные временные периоды. При этом тактические периоды взаимодействия с одним и тем же соперником по поводу разных объектов бизнеса могут совпадать либо не совпадать между собой.

Тактические комбинации могут быть наступательными. В этих случаях они полностью опираются на комбинационные сценарии проведения наступательных операций. Следуя им, участники рынка стараются одновременно по-разному воздействовать

на одного и того же тактического соперника и на разных соперников.

Тактические комбинации могут быть оборонительными. В этих случаях применяются комбинационные сценарии проведения оборонительных операций, следуя которым участники рынка одновременно по-разному противодействуют соперникам.

Более сложными являются комбинации, адресуемые участниками рынка одним и тем же тактическим соперникам, в которых ими:

- одновременно применяются элементы наступательных и оборонительных тактических операций;

- наступление временно подключают к обороне, а оборона — к наступлению;

- оборона и наступление сочетаются не только между собой, но и с уклонением от соперничества с тактическими соперниками либо с партнерством с ними.

Наибольший интерес к разработке комбинационных сценариев просыпается у участников рынка в процессе участия в межпродуктовой, отраслевой или межотраслевой конкуренции, в конкуренции «за информацию», а также за кадровые и инвестиционные ресурсы.

Участники рынка планируют к осуществлению в одно и то же время различные виды конкурентных операций, а затем комбинируют их элементы и обеспечивают организационные и мотивационные условия проведения комбинаций. Вооруженные запланированными комбинациями и комбинационными сценариями проведения тактических операций, участники рынка входят в тактические периоды взаимодействия с конкурентами.

Тактические комбинации призываются участниками рынка на помощь также в условиях, когда им приходится одновременно применять разные тактические операции по отношению к разным соперникам, на разных конкурентных полях, по поводу разных объектов бизнеса.

Поскольку субъекты предпринимательства конкурируют одновременно с разными

тактическими соперниками, им постоянно приходится сталкиваться с рисками много-стороннего соперничества. Потенциальные опасности приходят к ним одновременно от неограниченного числа разных по силе конкурентов, преследующих разнородные цели, и с каждым из них приходится выстраивать тактическое взаимодействие.

Поэтому их тактика конкурентных действий всегда опирается в таком соперничестве на комбинационные сценарии проведения тактических операций. Конкурентам нужно не только уметь по-разному взаимодействовать с разным окружением, но действовать на разных конкурентных полях и добиваться своего на каждом из них. Тактические периоды взаимодействия с каждым из соперников могут при этом совпадать либо не совпадать между собой.

И наконец, участникам рынка приходится добиваться одновременного признания у разного окружения, в том числе у разных потребителей, потенциальных партнеров, контрагентов, государства, что весьма непросто. Им приходится постоянно комбинировать действия, чтобы угодить разному окружению, соответствовать его ожиданиям и даже превосходить их в сравнении с соперниками.

Поставщиков продукции всегда больше интересует добросовестность и платежеспособность партнеров, нежели их имидж в массовом сознании или в коридорах власти. Большинство потребителей считают основным конкурентным преимуществом высокое качество и ассортимент продукции в сочетании с приемлемыми ценами на нее. Некоторым потребителям больше импонирует известность брендов, репутация и рекламные образы участников рынка. Массам населения льстит, когда субъекты предпринимательства охотно финансируют в больших объемах различные популярные общественные мероприятия и публичные зрелища. Свои интересы имеются у государства и в кругах правительственных чиновников.

Тактические комбинации могут быть составлены участниками рынка без выхода

за пределы той или иной наступательной или оборонительной модели. Но они также могут быть составными других тактических моделей конкуренции — модели отступления, модели согласия и др.

Сфокусированные и несфокусированные тактические комбинации

В тактике конкурентных действий участников рынка важное место занимают комбинации, в которых соединяются разнородные действия, выполняемые параллельно. Все субъекты предпринимательства постоянно вынуждены действовать параллельно в повседневном ведении бизнеса. К этому их подталкивает необходимость параллельного взаимодействия с разными представителями окружения, адресующими им разные требования и претензии.

Интерес участников рынка к комбинированию параллельных действий проявляется по разным причинам. В их числе следует назвать и расстановку сил в конкурентной среде, и баланс сил непосредственных соперников на разных тактических конкурентных полях, влияние «сил конкуренции», отраслевых барьеров, государственных и иных ограничений, наличие государственных приоритетов в развитии разных отраслей экономики и в поощрении конкуренции и отдельных конкурентов, традиции массового сознания, привычки и ментальные предпочтения участников рынка, потребителей и остального окружения.

В процессе разработки и применения сценариев тактического комбинирования все выполняемые действия могут признаваться участниками рынка равнозначными. Все они трактуются как одинаково важные для взаимодействия с тактическими конкурентами. Однако нередко в их числе выделяются наиболее значимые звенья, на которых фокусируется их основное внимание.

Поэтому тактические комбинации могут быть сфокусированными и не сфокусиро-

ванными. *Сфокусированные тактические комбинации* предусматривают наделение участниками рынка отдельных производимых ими действий свойствами главного звена комбинаций и группирование вокруг них остальных конкурентных действий. *Несфокусированные тактические комбинации* предусматривают свободное сочетание конкурентных действий без выделения главного звена комбинаций.

Несфокусированные тактические комбинации наблюдаются в широко диверсифицированном бизнесе, в котором четко не выделено стратегическое ядро. Они применяются не концентрированно, рассеянно против наименее сильных тактических конкурентов. Их применение присуще инновационному предпринимательству, специализирующемуся на разработках новшеств на заказ и доведении их до этапа промышленной апробации. Интерес к ним также опирается на резкую динамику потребительского спроса и на необходимость стимулирования этой динамики.

В остальных случаях субъекты предпринимательства отдают предпочтение сфокусированным тактическим комбинациям. Они широко представлены и в монопродуктовой, и в межпродуктовой, и в отраслевой, и в межотраслевой конкуренции. Они наблюдаются в действиях участников рынка, перед которыми стоит задача преодоления отраслевых барьеров вхождения на рынок и работы на нем.

Они востребованы в соперничестве с конкурентами, обладающими разной конкурентоспособностью. Такие комбинации сопровождают и консервативные, и прогрессивные ожидания потребителей.

Субъекты предпринимательства руководствуются разными соображениями, выбирая главное звено — главный фокус внимания — предпринимаемых тактических комбинаций. Они оценивают конкурентные силы — свои и соперников, собственный и чужой потенциал, состояние менеджмента конкурентных действий сторон, профессиональные компетенции, опыт, желания, а так-

же понимание того, насколько подходящим для них является дело, которым они занимаются, взаимодействуя с конкурентами.

В соответствии с их выбором разрабатывается, а затем реализуется тот или иной сценарий сфокусированной тактической комбинации, местом применения которого становится приоритетное конкурентное поле тактического взаимодействия с соперниками. Именно это конкурентное поле определяется как главное место соперничества, и ему оказывается определяющее внимание в комбинации конкурентных действий.

Например, участники рынка могут фокусировать выполняемые тактические действия вокруг конкуренции «за кадровые ресурсы» и подчинять этому действия против того же соперника «за снижение цен». Они могут сосредоточивать внимание на наступлении на отдельных конкурентов, которые представляются им в данный момент времени наиболее опасными, однако при этом в отношении других конкурентов могут применяться оборонительные тактические операции.

Применение сценариев сфокусированных тактических комбинаций прежде всего предполагает формулирование участниками рынка приоритета оборонительных или наступательных операций. В дальнейшем их сочетание будет произведено в соответствии с принятыми участниками рынка приоритетами.

Фокусируя внимание на обороне, участники рынка не отказываются от тактических действий, которые могли бы подвести их к улучшению конкурентных позиций, захвату новых рынков или прорыву на позиции соперников. Фокусируя внимание на наступлении, они не отказываются от защиты от тех же самых или других соперников на других конкурентных полях.

Фокусируя внимание на определенных конкурентных полях, используемых в соперничестве с одними и теми же или с разными конкурентами, участники рынка стараются сдерживать и устранять угрозы, давление, удары, исходящие от соперников. Одновременно они пытаются обеспечивать тактиче-

ское конкурентное превосходство над соперниками хотя бы в отдельных элементах бизнеса там, где это возможно, за счет проведения встречных наступательных операций, вынуждая соперников постоянно заниматься поисками ответных мер противодействия.

Нередко, если паритет конкурентных сил становится очевидным для соперников, те могут договориться между собой и вместе концентрировать внимание на общих абстрактных или воображаемых конкурентах. В этих случаях сценарии комбинированного фокусирования включают не только оборонительные и наступательные действия, но и деловое сотрудничество между соперниками.

Характерным примером такого комбинирования является диверсификация бизнеса с раздвоением его стратегического ядра. В диверсификации бизнеса проявляются конкурентные действия, присущие и тактике обороны, и тактике наступления — из одних отраслей следует с выгодой уйти полностью или частично, в другие отрасли следует с выгодой для себя войти. Кроме того, в диверсификации бизнеса проявляются, наряду с конкурентными, другие стратегии фирмы — производственные, инвестиционные, коммерческие и др.

Поэтому субъектам предпринимательства, работающим в разных отраслях против разных тактических соперников, и приходится комбинировать наступление с обороной независимо от содержания диверсификации (вхождение в родственные или в неродственные области бизнеса, диверсификация «вперед» или «назад»).

Отдельные комбинации тактических операций образуют устойчивые модели: модели партизанских действий; модели отступления и другие модели, рассмотренные ниже.

Модель тактики партизанских действий

Партизанские действия, партизанские отряды, партизанское движение — эти понятия хорошо известны по тактике военных

действий. Партизаны внесли существенную роль в разгром противников в Отечественной войне, которую вела Российская империя в 1812 г., и в Великой Отечественной войне, которую вел СССР в 1941–1945 гг. Значительный вклад вносили партизаны и в борьбу, которую во все времена вели разные народы против колониализма и национального порабощения.

Однако, как и многие иные военные понятия, «партизанская» терминология оказалась востребованной и в современном предпринимательстве, благодаря чему получили широкое распространение такие понятия, как «партизанские войны», «партизанский маркетинг», «партизанские атаки» (их иногда определяют как «атаки гориллы», уравнивая партизан с террористами) (См., например, [Траут, Райс, 2010; Левинсон, 2012; Левитас, 2012; и др.]).

Модель тактики партизанских действий занимает заслуженное место в перечне моделей сфокусированных комбинаций участников рынка, применяемых против тактических соперников.

Партизанскими называются конкурентные действия, которые выполняются скрытно, исподтишка, требуют сравнительно небольших издержек и совершаются для нанесения малобюджетных встречных ударов или проведения коротких контратак при условии, что участники рынка постоянно пребывают в состоянии обороны отдельных участков фронта или глухой обороны. Их применяют участники рынка, которые откровенно признаются сами себе, что уступают тактическим соперникам и в потенциале, и в мощности, и масштабах конкурентных действий.

Соответствующая модель — *модель тактики партизанских действий* — имеет комбинационный характер и включает сочетание действий, присущих и глухой обороне, и фланговому наступлению. Сценарии глухой обороны, направленные на создание преград и помех заметно превосходящим по силе конкурентам, чтобы просто отбиться

от их атак, либо сценарии допустимой обороны, включающие слепое копирование, перехваты, попытки удержания соперников на расстоянии и их блокировки сочетаются со сценариями нанесения встречных ударов либо контрнаступления.

Применение тактики партизанских действий обычно имеет затяжной характер и охватывает серии тактических периодов взаимодействия сторон. Это не временная оборона, а длительный процесс соперничества слабых или робких субъектов предпринимательства с более сильными и авторитетными соперниками.

В тактической модели партизанских действий нет места наступлению. Ведь если бы участникам рынка хватало сил на полноценное наступление, их вряд ли привлекла бы партизанская деятельность.

Рассматриваемая тактическая модель применяется, как правило, в стратегиях конкурентных действий, направленных на обособление от соперников, главным образом в стратегии простого обособления.

Тактика партизанских действий охватывает, как правило, участников рынка, стремящихся сохранить под своим контролем небольшой сегмент локального или местного рынка, который отличается сравнительной однородностью потребителей по возрасту, полу, доходам, роду занятий, менталитету. Она применяется и в конкуренции «за ресурсы», в которой фирмы-партизаны могут предложить какой-либо неожиданный небольшой, но приятный эксклюзив инвесторам, потенциальным партнерам или сотрудникам.

Ключевыми конкурентными действиями субъектов предпринимательства, которые становятся фирмами-партизанами, являются встречные удары, их сочетание в кратковременных контратаках, которые наносятся по сильным соперникам, а также различные информационные сигналы на нужную «партизанам» тему.

Выполняя конкурентные действия, фирмы-партизаны рассчитывают прежде все-

го на внезапность атак и отдельных ударов в сочетании с их скоростью и точностью.

В партизанском маркетинге такие удары состоят, как правило, в привлечении внимания локальных потребителей, поставщиков, потенциальных партнеров с помощью листовок, буклетов, флеш-игр, визитных карточек, малобюджетной контекстной рекламы, использования дешевых рекламных носителей, Интернета, молвы («сарафанное радио»). Кроме того, применяются кратковременные скидки к ценам, создание «особых» отношений с отдельными потребителями. Нанесение коротких ударов обычно сочетается участниками рынка с размещением различных контекстных информационных сигналов для оказания небольшого давления на рынок.

В партизанской конкуренции «за ресурсы» они состоят в разных вариантах эксклюзива в отношениях с источниками финансовых, человеческих, сырьевых ресурсов и новых технологий.

Они превращают конкурентное поле в партизанскую поляну. Встречные удары и контратаки, которые они в состоянии наносить, могут сравниваться сильными тактическими соперниками с укусами комара — столь они незначительны, порой ничтожны для них. Однако такие укусы дают возможность фирмам-партизанам выдерживать конкуренцию, удерживать потребителей, поддерживать финансовое и кадровое состояние на сравнительно конкурентоспособном уровне.

С менее сильными соперниками фирмы-партизаны могут в то же самое время вступать в иные тактические отношения. Применяя их, участники рынка ставят, наряду с задачами по соперничеству с ними, задачу «не спугнуть» более влиятельных и опасных конкурентов, дабы не утратить в их глазах образ партизан.

Переход участников рынка к полномасштабному наступлению, либо, напротив, к полномасштабному отступлению, либо ко вхождению в союзы с конкурентами сви-

детельствует об окончании периода применения ими тактической модели партизанских действий. Поэтому большинство участников рынка пребывает в готовности быстро свернуть партизанщину ради других моделей тактического соперничества. Но некоторые могут провести в партизанских лесах большую часть жизни в бизнесе.

Тактическая модель отступления

Тактическая модель отступления из бизнеса опирается на сфокусированном на задачах выгодного выхода из бизнеса комбинирования тактических наступательных и оборонительных операций при реализации стратегии, направленной на выгодную сдачу позиций конкурентам.

Отступление субъектов предпринимательства из бизнеса может осуществляться бессистемно — как эмоциональная реакция на неудачи и осознание отсутствия перспектив в занятии предпринимательством. Иногда это происходит в истеричном состоянии, а иногда дело доходит и до бегства из бизнеса.

Однако профессиональное отношение субъектов предпринимательства к выходу из предпринимательской деятельности основано на понимании того, что такой выход является одной из их обязательных профессиональных функций. Каждый предприниматель рано или поздно прекращает профессиональную карьеру в бизнесе. Это непременно случается и с предприятиями, коммерческими обществами и товариществами и другими юридическими лицами.

Профессиональное отношение к необходимости выхода из бизнеса делает для участников рынка актуальной стратегию конкурентных действий, нацеленных на выгодную сдачу позиций конкурентам — стратегию полного отступления и стратегию частичного отступления, применяемую слабыми интеграторами. Частичное или временное отступление может также применяться участниками рынка и при реализации других

стратегий конкуренции в качестве тактических маневров.

В связи с тем, что в процессе отступления участники рынка сознательно капитулируют перед соперниками, возникает вполне правомерный вопрос: можно ли отступление участников рынка с занимаемых позиций и уход с конкурентного поля вообще трактовать как тактику конкурентных действий?

Стратегически обоснованное отступление участников рынка с конкурентных полей лишь на первый взгляд можно сравнить с капитуляцией, например в спортивных играх. В действительности, и стратегия, и тактика отступления применяются ими для решения системных стратегических целей и тактических конкурентных задач в сфере управления собственным бизнесом.

Отступление участников рынка с занимаемых ими конкурентных позиций представляет собой противоположность тактике наступательных действий. Однако всякое отступление участников рынка содержит в себе определенные признаки наступления. Так, участники рынка идут на существенное понижение цен, чтобы поскорее покинуть соответствующую сферу бизнеса; типичным примером применения такого метода являются ликвидационные распродажи товаров.

Отступление с позиций может также восприниматься как разновидность противодействия и иметь характер ответа на прямое воздействие конкурентов. Однако этот ответ имеет не оборонительный характер и не обнаружит стремления субъектов предпринимательства к сохранению конкурентных позиций. Напротив, установка на отступление обуславливается их стремлением сократить присутствие на рынке или совсем оставить свои позиции и покинуть бизнес под натиском соперников или вполне добровольно.

Тактическая модель «отступление из бизнеса» содержит сценарии последовательного свертывания участниками рынка бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, сокращение доли рынка с выгодой для себя.

В соответствии со стратегией участники рынка могут поставить задачу полного выхода из бизнеса. Но нередко они сдают соперникам какие-либо позиции, сохраняя за собой другие позиции, например:

- покидают определенные секторы рынка товаров, услуг, работ, но сохраняют за собой другие секторы и даже, диверсифицируя бизнес, проникают на новые секторы;

- уходят от столкновения с определенными конкурентами, но продолжают взаимодействие с другими соперниками;

- оставляют отдельные позиции в сохраняющемся бизнесе, но не оставляют другие позиции.

Каким бы ни было отступление участников рынка с конкурентных полей и со своих позиций — вынужденным или инициативным, — оно предполагает сочетание наступательных и оборонительных конкурентных операций, а также уклонение от соперничества с отдельными конкурентами.

Участники рынка стремятся воздействовать на тех, кому хотели бы сдать свой бизнес, противодействовать тем, кто мешает или может помешать им делать это, а также бездействовать и уклоняться от соперничества с теми конкурентами, кто не представляет им опасности и не вызывает интереса как потенциальный приобретатель их бизнеса.

Наступательные операции участников рынка состоят из информационного давления на потенциальных покупателей бизнеса, информационных ударов по ним же, содержащим интересные предложения, а также продолжения наступательных действий против соперников, выигрыш у которых был бы достаточен для принятия вероятными покупателями положительного решения о приобретении бизнеса.

Оборонительные операции участников рынка состоят из рассылки информационных сигналов для отвлечения внимания от вероятной сделки, разведывательной и контрразведывательной работы, обороны флангов, других участков фронта и тыла,

блокировки, копирования, перехвата и противодействия встречному перехвату.

От непосредственного взаимодействия с отдельными вероятными тактическими соперниками участники рынка предпочитают уклониться в принципе либо отсрочить такое взаимодействие. Рациональное бездействие на стадии выхода участников рынка из бизнеса имеет место, если участники рынка:

- полагают, что данные соперники не обладают необходимым уровнем потенциальной конкурентоспособности, чтобы заслужить их внимание;

- желают временно уклониться от столкновения с заведомо более конкурентоспособным вероятным соперником, не будучи готовым к взаимодействию с ним, либо потому, что уровень его конкурентоспособности ей неизвестен;

- хотят выиграть время, чтобы лучше изучить соперника, получить о нем дополнительную информацию, полагая, что немедленное столкновение слишком опасно;

- расценивают соперничество именно с данным конкурентом как тактически или стратегически бесперспективное;

- не считают источник разногласий между конкурентами важным по сравнению с другими задачами, в частности по организации взаимодействия с другими соперниками.

Тактическая модель отступления предусматривает полное отступление, частичное отступление, временное отступление или окончательное отступление участников рынка.

При *полном отступлении* участники рынка полностью прекращают деятельность на отдельном секторе рынка, или на отдельном локальном рынке, или одновременно на всех секторах рынка любого уровня. При полном отказе участников рынка от ведения бизнеса применение тактики отступления обычно сочетается ими с тактикой тотального наступления в целях обеспечения наиболее выгодных условий выхода из бизнеса.

Самым выгодным сценарием полного отступления является «сбор урожая». Определяющей целью «сбора урожая» выступает получение владельцами и руководством фирмы максимума доходов накануне широкого информирования ими общественности о намерениях завершить деловую карьеру.

Для этого данная фирма предельно сокращает текущие расходы, обнуляет инвестиции в развитие бизнеса, сворачивает затраты на послепродажный сервис, продвижение товаров, рекламу и PR. Руководству фирмы важно добиться, чтобы уменьшение издержек происходило быстрее, чем сокращение продаж.

«Сбор урожая» является эффективным сценарием выхода из бизнеса и в том случае, когда оставляемый вид деятельности имеет второстепенное значение для диверсифицированной фирмы, и в том случае, когда фирма расстается лишь с основной деятельностью.

Полное отступление может быть *окончательным*, если участники рынка не возвращаются в покидаемое ею направление предпринимательской деятельности.

При *частичном отступлении* участники рынка покидают лишь отдельное тактическое конкурентное поле, стараясь сохранить присутствие на других конкурентных полях. Оно обычно рассматривается участниками рынка как принесение в жертву обстоятельствам отдельных направлений бизнеса вплоть до утраты юридической самостоятельности во имя развития других его направлений с помощью той или иной модели наступления. Поэтому оно применяется слабыми интеграторами в стратегии частичного отступления.

Тактическими операциями слабых интеграторов являются:

- частичная продажа бизнеса сильному сопернику; при этом продавец оговаривает сохранение за собой отдельных прав, с помощью которых он мог бы в дальнейшем по-прежнему рассматриваться как су-

веренный, хотя и зависимый, субъект предпринимательства;

- создание совместного бизнеса с более сильной фирмой;

- слияние собственного бизнеса с бизнесом интегрирующего конкурента;

- присоединение к интегрирующему конкуренту.

Тактическая модель рациональной самоизоляции

От тактики отступления следует отличать *тактику рациональной самоизоляции*, применение которой участниками рынка сопровождается сочетанием наступления, обороны и уклонения от непосредственного взаимодействия с отдельными вероятными соперниками. В отличие от отступления, которое всегда сопутствует выходу предпринимателей из собственного бизнеса, при рациональной самоизоляции о выходе из бизнеса не может быть и речи. Она является способом сохранения и продолжения развития бизнеса в сравнительно безопасных рыночных нишах.

Тактическая модель рациональной самоизоляции используется участниками рынка при реализации ими стратегии обособления специализированного бизнеса и включает операции, направляемые ими на изоляцию собственного бизнеса в пределах «своей» рыночной ниши. В самоизоляции они усматривают прежде всего предпосылку изоляции той ниши, в освоении которой они добились серьезных успехов и, возможно, уже стали вне конкуренции.

Они концентрируют внимание на противодействии соперникам, проявляющим интерес к предметам их специализации, создавая им различные помехи и проводя превентивные действия в информационном пространстве, призванные закрепить в сознании потребителей и другого окружения их действительную или мнимую исключительность. При этом они стараются уклоняться от соперничества с другими субъек-

ектами предпринимательства, индифферентными к их бизнесу, кроме состязания «за кошельки потребителей».

Такая тактика действий обычно применяется участниками рынка, разрабатывающими очень узкую и хорошо освоенную ими рыночную нишу, если они:

- не желают демонстрировать окружению реальный уровень своего конкурентного потенциала;

- не подпускают к ней или не желают подпускать достойных конкурентов;

- желают временно уклониться от взаимодействия с заведомо менее конкурентоспособными противниками, поскольку считают это нецелесообразным.

Не желая фокусировать внимание на отдельных соперниках, такие фирмы фокусируют его на мнимом отсутствии у них соперников как таковых. Они выходят из игры посредством самостоятельной изоляции своего бизнеса в избранном секторе/сегменте рынка.

Для этого участники рынка применяют различные тактические операции, в числе которых:

- лишение прямых соперников точной информации о параметрах собственного бизнеса, реальных размерах конкурентного потенциала;

- заведомое опережение возможных конкурентов в применении различных методов неценовой конкуренции, начиная от маломасштабной дифференциации товаров на уровне качества, изначально недоступном для фирм, действующих в сфере стандартного бизнеса, и завершая эксклюзивными элементами фирменного стиля и PR;

- стабильное применение сравнительно высоких или сравнительно низких цен, на которые также не могут пойти субъекты стандартного бизнеса, ибо это в обоих случаях им грозит разорением;

- уклонение от любых форм переговоров с возможными соперниками, кроме тех, которые имеют отвлекающий характер, а также отклонение любых предложе-

ний о сотрудничестве, кроме тех, которые обусловлены необходимостью поддержания и развития цепочек ценностей.

Действуя так, субъекты предпринимательства, с одной стороны, стараются уклониться от тактического взаимодействия с большим числом соперников, а с другой стороны, активно осваивают определенные, узкоспециализированные сегменты рынка, на которых, по их мнению, могут сделаться обладателями уникальных конкурентных преимуществ. Они стараются добиться преимущества в качестве продукции, ее потребительских свойствах, сервисе, но главное — в создании для вероятных соперников труднопреодолимых барьеров на пути в этот сегмент рынка.

Прибегая к тактической модели рациональной самоизоляции, участники рынка используют полный арсенал подходящих действий, включая занятие новых рыночных ниш, ресурсов, недоступных конкурентам, технологий и организационных решений, не освоенных ими, копирование и перехват придуманных ими нововведений, постоянное превентивное информационное давление на рынок, подключение ресурсов общественного мнения.

Благодаря концентрации и максимальному использованию ресурсов на ограниченной территории могут быть достигнуты более высокая эффективность производства, сокращение сроков доставки товаров потребителям, узнаваемость торговой марки, насыщенность рекламой. Это позволит участникам рынка экономить ресурсы, что трудно обеспечить, если они пожелают функционировать сразу на многих территориально разобщенных рынках товаров/услуг/работ.

В некоторых отраслях участники рынка формируют столь высокие стандарты деятельности, что создаваемые ими помехи не просто затрудняют возможным соперникам вхождение в освоенную ими рыночную нишу, но часто исключают само появление такой возможности. Тем самым они усилива-

ют свой бизнес, не затрачивая время и ресурсы на участие в конфликтах с несерьезными соперниками.

Однако в других отраслях для работы внутри самой рыночной ниши характерен метод прямых и встречных конкурентных действий участников рынка. Так происходит при узкой, но не эксклюзивной специализации бизнеса. В отсутствие признаков уникальности бизнеса участникам рынка, конечно, труднее создавать помехи соперникам. Они вынуждены уделять больше внимания активному воздействию на них, например, комбинируя для этого методы неценовой и ценовой конкуренции.

Неценовые методы конкуренции обеспечивают производство особых, уникальных товаров, в том числе товаров, обладающих свойством единичности. К ним также относится создание уникальных компонентов бизнеса, в их числе — продажа продукции через специализированные, порой закрытые для рядовых клиентов, магазины, роскошная, необычайно выразительная реклама, особо трогательное внимание к покупателям в процессе продажи товаров и др.

Например, кутюрье могут продавать продукцию, сшитую на своих фабриках, только в специализированных магазинах, носящих их имя. Вместе с тем каждый из них может при желании продать право на упоминание своего прославленного имени на продукции, представляющей собой обычный ширпотреб.

Ценовая конкуренция ведется посредством установления исключительно высоких цен, которые, по замыслу, должны фиксировать в сознании клиентов признаки продукции, фирм и владельцев бизнеса.

Такой подход позволяет участникам рынка добиваться выдающихся достижений в обеспечении высокой нормы прибыли при небольших объемах продаж товаров лояльным и преданным предлагаемой марке клиентам, внушении обществу мысли о собственной незаменимости в качестве поставщиков товаров/услуг/работ.

Тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания

Уклонение от непосредственного взаимодействия с тактическими соперниками является основой *тактической модели бесконфликтности и взаимопонимания*, которая применяется участниками рынка в процессе реализации ими стратегии компромисса с конкурентами.

Данная тактическая модель основана на сочетании применения субъектами предпринимательства тактических наступательных и оборонительных операций и любых тактических комбинаций по отношению к различным соперникам, за исключением одной небольшой группы тактических конкурентов, либо даже одного-единственного конкурента, с которым данные участники рынка сосуществуют, следуя стратегии компромисса с конкурентами.

Бесконфликтности в конкуренции не бывает. Поэтому тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания основана не на фактически имеющей место бесконфликтности между соперниками, а на необходимости минимизации конфликтов интересов между сторонами, которые договорились или условились о взаимном компромиссе. Достижение и сохранение взаимопонимания, позволяющее сторонам выдерживать конкуренцию, становится главным звеном, на котором фокусируется внимание участников рынка в процессе разработки и применения сценариев «бесконфликтных» комбинаций.

Условия применения рассматриваемой тактической модели обычно таковы:

- уровень потенциальной конкурентоспособности соперников оказывается примерно равным, и ни у одной из сторон нет сил для укрепления собственных конкурентных позиций за счет ослабления конкурентных позиций другой стороны;

- наступающая сторона не может наступать, поскольку ее соперники демонстрируют готовность перехватывать ее бизнес-

идеи и клиентуру, но у тех, в свою очередь, отсутствуют ресурсы для самостоятельного проведения тактических наступательных операций;

— обороняющиеся друг от друга участники рынка могут прийти к тактическому взаимопониманию, исчерпав возможности оборонительных операций.

В этих условиях стороны соперничества договариваются или условливаются не создавать друг другу взаимных помех и не возводить преград: не переманивать ценных сотрудников, не перехватывать клиентов и партнеров, не мешать друг другу во время проведения государственных тендеров, не проводить каких-либо фронтальных или фланговых атак, не портить друг другу информационное пространство конкуренции.

Вместе с тем отдельные наступательные или оборонительные тактические операции вполне применимы в данной тактической модели конкурентных действий.

Это относится к таким оборонительным операциям, как слепое копирование действий тактических соперников, которые рассматриваются как образцы для подражания, удержание соперника на тактически выгодной дистанции, защита сильных сторон другими сильными сторонами, защита сильного от сильнейшего, перехват конкурентных действий, разведка и контрразведка.

Это относится также к таким наступательным операциям, как занятие пустующих рыночных ниш, распознавание и захват незанятых рыночных ниш, переключение конкурента, проскальзывание мимо конкурента, проверка флангов.

Кроме того, участники рынка поддерживают готовность к применению и других наступательных и оборонительных тактических операций, в чем может возникнуть потребность немедленно по окончании периода бесконфликтности в отношениях сторон.

Как правило, применение стратегии компромисса с конкурентами не предполагает составления формальных соглашений о проведении каких-либо совместных дейст-

вий. Стороны лишь принимают на себя устные или письменные взаимные обязательства не создавать помех друг другу и не пытаться воздействовать друг на друга.

Между конкурентами возможны два типа соглашений:

- первый тип — пакты о ненападении;
- второй тип — пакты о нападении.

Суть «*пакта о ненападении*» проста — я не трогаю вас, а вы не трогаете меня. Соперники достигают согласие прежде всего в вопросах предоставления гарантий взаимной безопасности. Они взаимно обязуются не предпринимать действий, которые могли бы привести к ослаблению конкурентных позиций другой стороны.

Тактическая модель бесконфликтности опирается на «пакт о ненападении», которым является здесь в лучшем случае соглашение о взаимном признании, протокол о намерениях (которые на деле ни к чему не обязывают ни одну из сторон), а то и вовсе устная договоренность об уважении законных интересов друг друга.

Поэтому наступательная или оборонительная активность участников рынка, адресуемая соперникам, с которыми необходимо избегать конфликтов, входит в противоречие с задачами обеспечения бездействия и уклонения от непосредственного взаимодействия, и стороны тут же меняют сценарий действий в пользу дальнейшего соблюдения достигнутых компромиссов между собой.

Применение тактической модели бесконфликтности и взаимопонимания может стимулироваться также человеческим фактором. Владельцы бизнеса гораздо охотнее идут на применение тактической модели бесконфликтности и взаимопонимания в условиях взаимного расположения, уважения и симпатии.

Данное обстоятельство имеет немаловажное значение. Хорошие личные отношения, взаимное личное доверие, взаимное уважение имеют не только романтический характер, но и вполне прагматический.

Весьма часто владельцы бизнеса, которые, в принципе, могли бы при определенном стечении обстоятельств оказаться непримиримыми противниками, оказывают друг другу различные услуги, порой значительные, совместно участвуют в деятельности общественных объединений, политических партий, вместе проводят общественно значимые мероприятия.

Модель тактического согласия

Применение участниками рынка *модели тактического согласия* предполагает достижение ими согласия между собой по ключевым тактическим вопросам двусторонних отношений. Конкуренты временно соглашались не причинять взаимный вред ударами, угрозами, давлением и не создавать взаимные помехи своими действиями и/или помогать друг другу, обмениваться опытом и совместно противостоять общим соперникам.

Данная тактика действий свойственна реализации стратегии кооперации с конкурентами.

Три первых условия ее применения совпадают с тремя первыми условиями применения тактической модели бесконфликтности, другие условия ее применения таковы:

- перед участниками рынка оказывается общий соперник или соперники, чрезвычайно опасные — до такой степени, что им можно противостоять, лишь объединившись или договорившись между собой;

- общий соперник оказывается менее опасным для каждой из сторон в отдельности, но тем не менее он активно работает на рынке и «путается под ногами» у других участников рынка;

- общий соперник оказывается опасным для одной из противостоящих сторон, и та привлекает на подмогу ресурсы тактического союзника, которому, возможно, данный соперник не опасен вовсе.

В этих обстоятельствах участники рынка заранее, еще не начав действовать, либо, напротив, исчерпав ресурсы взаимного про-

тивостояния, договариваются между собой о взаимном согласии, либо обмениваются информацией о согласительных намерениях, либо, наконец, по умолчанию применяют тактику действий, в которой соперник может увидеть согласительные мотивы.

В отличие от тактической модели бесконфликтности, нацеливающей участников рынка на достижение и сохранение взаимопонимания, модель тактического согласия нацеливает их на достижение и сохранение взаимного согласия. Именно оно позволяет сторонам выдерживать конкуренцию и становится главным звеном, на котором фокусируется внимание участников рынка в процессе разработки и применения сценариев «согласительных» комбинаций.

Предметами согласия становятся рынки сбыта продукции, исключение спекулятивных или демпинговых цен, совместное проведение научных исследований или совместная разработка полезных ископаемых либо что-то другое.

Стороны достигают понимания того, что взаимное согласие обеспечивает им гораздо большие тактические и стратегические выгоды, чем взаимное противостояние. Это согласие дается им не на основе взаимного ознакомления с намерениями, а на основе взаимной оценки конкурентных потенциалов.

Они соглашались действовать синхронно, координируя предпринимаемые действия и имеющиеся ресурсы между собой.

В любом случае, если вероятным противником оказывается не беспредельщик, а истинный профессионал, солидный владелец бизнеса, всегда лучше договориться и привлечь на свою сторону конкурентный потенциал соперника, чем вести дело к истощению этого потенциала, а заодно — и своего собственного.

Добившись взаимного согласия, стороны нейтрализуют взаимные угрозы, сохраняя лишь взаимные интересные предложения.

Тактика согласительных действий при необходимости приходит на смену любой

другой тактике конкурентных действий. Она опирается на использование двух типов соглашений между конкурентами.

К первому типу следует отнести пакты о ненападении, рассмотренные при описании тактической модели бесконфликтности.

Ко второму типу следует отнести пакты о нападении. Их суть также достаточно очевидна — мы с вами не трогаем друг друга потому, что у каждого из нас есть общий противник, противостояние которому важнее всех наших внутренних распрей. Таким образом, соперники объединяют усилия и направляют их против любой третьей стороны. Они достигают согласия, основываясь на необходимости обеспечения совместных конкурентных действий против общего окружения. Именно в этом они усматривают предпосылки обеспечения гарантий безопасности своего бизнеса.

На основе пактов о нападении стороны строят тактические планы и разрабатывают сценарии совместного наступления против общих соперников, а также совместного создания тем различных преград и помех. В этих сценариях описывается распределение обязанностей между сторонами, процедуры координации взаимных конкурентных действий и оказания взаимной помощи.

Подписание пактов о нападении обязывает новых союзников осуществлять совместную глухую, допустимую и превентивную оборону, совместное фронтальное или фланговое наступление. А это приводит к появлению в их арсеналах сложных моделей многостороннего тактического соперничества.

В них возникают конкурентные треугольники и многоугольники, сторонами которых являются тактические соперники, ставшие участниками согласительных процедур и не ставшие таковыми. Некоторым участникам этих многоугольников приходится одновременно применять, например, тактику первого хода, тактику второго хода, кооперацию, встречное наступление и глухую оборону.

В процессе реализации стратегии кооперации с конкурентами участники рынка могут применять тактику *совместной обороны*. Она предполагает участие партнеров в тактических оборонительных операциях против общих соперников.

Партнеры вправе объединять усилия в действиях на информационном пространстве, построении отраслевых барьеров, создании общих подразделений для проведения конкурентной разведки и контрразведки.

Выступая единым фронтом, участники рынка вправе придерживаться и тактики *совместного наступления*:

Тактика совместной обороны или совместного наступления базируется на разделении обязанностей между партнерами по защите от предполагаемых ценовых и неценовых ударов по каждому из них и проведении наступательных операций, координации конкурентных действий, а часто и оказании взаимной помощи, что следует зафиксировать в организационных сценариях проведения данных операций.

Ключевое значение в модели тактического согласия имеет вопрос о составе, объеме и масштабах взаимных уступок, на которые соглашаются пойти стороны ради достижения согласия. Уступки друг другу — это то, без чего согласие сторон оказывается невозможным и недостижимым. Чтобы согласие состоялось, сторонам приходится ограничивать свои притязания и учитывать законные требования стороны, с которой решено договориться. Зато взаимные уступки оборачиваются впоследствии взаимными выгодами сторон от союзничества и партнерства.

Принятие на себя и выполнение обязательств по взаимным уступкам для получения взаимных выгод являются специфическими тактическими операциями, выполняемыми конкурентами в течение тактического периода взаимодействия, пока они следуют пактам о ненападении или о нападении.

Достижение согласия сторон по вопросу взаимных уступок производится в соответ-

ствии с письменной или устной взаимной договоренностью. Реже согласие сторон достигается без заключения официальных соглашений. Отсутствие письменных договоренностей и работа на взаимном доверии имеет определенное распространение в предпринимательской практике, в отношениях между участниками рынка, давно и хорошо знакомыми между собой.

Если стороны решили договориться официально, согласование взаимных уступок выступает основным предметом их переговоров, которые могут завершиться или не завершиться благополучно, — достижением тактического согласия.

В процессе переговоров каждая из сторон очерчивает перечень уступок, на которые она может пойти. Чтобы не перешагнуть данную черту, участники рынка сопротивляются настойчивости оппонентов, в том числе путем:

- разделения форм согласия между сторонами на отдельные составляющие;

- поэтапного выдвижения аргументов, постепенного повышения сложности обсуждаемых точек соприкосновения и нахождения по каждой из них — так же, по возрастающей — решений, устраивающих стороны;

- опережения возражений с помощью моделирования аргументов противоположной стороны и применения контраргументов, не дожидаясь, когда от партнера по переговорам поступит действительное возражение;

- вынесения «за скобки» вопросов, по которым согласие недостижимо либо затруднительно;

- «пакетирования» обсуждаемых точек соприкосновения, в ходе которого различные вопросы, относящиеся к предмету выработываемых договоренностей, рассматриваются в одном «пакете»; «пакетная» сделка может основываться на привлекательных и малопривлекательных предложениях сторон одновременно — если согласие будет достигнуто и такая сделка состоится, стороны обязательно пойдут на взаимные уступки;

- проектирования разделения в будущем функций каждой из сторон в процессе совместного противостояния общим соперникам;

- резервирования за собой права контроля исполнения достигнутых договоренностей всеми ее сторонами.

Если участники рынка действительно заинтересованы в успешном и синхронном выполнении тактики согласительных действий, уступки, принимаемые при завершении переговоров, имеют взаимный характер. Поэтому в ходе обсуждения участники переговоров, не упуская из виду собственную выгоду и безопасность своего бизнеса, обычно делают последовательные взаимные уступки (данное явление называется «*переговорным менюэтом*»).

Достигнутые между участниками рынка договоренности базируются:

- либо на *принципах симметрии* — стороны соглашения идут на примерно равноценные взаимные уступки;

- либо на *принципах простой асимметрии* — уступки одного из участников рынка другому превышают уступки другой стороны, однако стороны договорились именно так;

- либо на *принципах сложной асимметрии* — стороны не договорились об уступках друг другу, однако нашли согласие в вопросах проведения совместных конкурентных действий против третьей стороны.

Тактические маневры участников рынка

Комбинации конкурентных действий участников рынка могут иметь маневренный характер. В этих случаях их следует называть тактическими маневрами.

Под *тактическими маневрами* понимаются комбинации конкурентных действий участников рынка, адресуемые тактическим соперникам, при проведении которых предусматривается внесение каких-либо изменений в последовательное взаимодействие с этими соперниками.

Нередко в самом разгаре подготовки тактического периода к участникам рынка приходит понимание того, что задумываемые операции могут не привести их к желаемому наращиванию тактических конкурентных преимуществ. При этом применение самой тактической модели конкуренции не ставится под сомнение.

Тогда в организационных сценариях следует заранее предусмотреть возможные коррективы в составе планируемых тактических операций. Таковыми могут стать изменения:

- состава конкурентных действий;
- порядка их выполнения;
- конкурентного поля и объектов бизнеса, вокруг которых разворачивается конкуренция;
- элементов тактических операций, применяемых в комбинации (смена наступления на оборону, отступление, согласие, уклонение и наоборот);
- скорости, мощности, масштаба, интенсивности предпринимаемых действий;
- характера конкурентного взаимодействия (например, переход от малоконфликтного соперничества к конкурентной борьбе и обратно);
- состава тактических соперников, которым адресуются конкурентные действия.

Тактические маневры могут иметь стратегическое значение, если несут серьезную стратегическую нагрузку, затрагивают стратегическое ядро бизнеса или связаны с уточнением или со сменой стратегий конкуренции. Но они могут иметь операционное значение, если с их помощью участники рынка лишь упрощают выполнение тактических задач (рис. 7).

Предпосылками тактических маневров являются объективные макроэкономические, политические, глобальные и иные факторы, а также факторы, обусловленные относительной рыночной неопределенностью и рисками.

При помощи тактических маневров участники рынка стараются достичь различных тактических результатов и преодолеть немалые трудности, существующие постольку, поскольку:

- чрезвычайно сложно взаимодействовать параллельно на нескольких фронтах, различающихся между собой по соперникам и задачам конкуренции;
- фирма, нацеленная на применение различных видов и методов конкурентных действий одновременно, должна хорошо владеть каждым из них;
- противодействуя одновременно многим соперникам, участники рынка приобре-

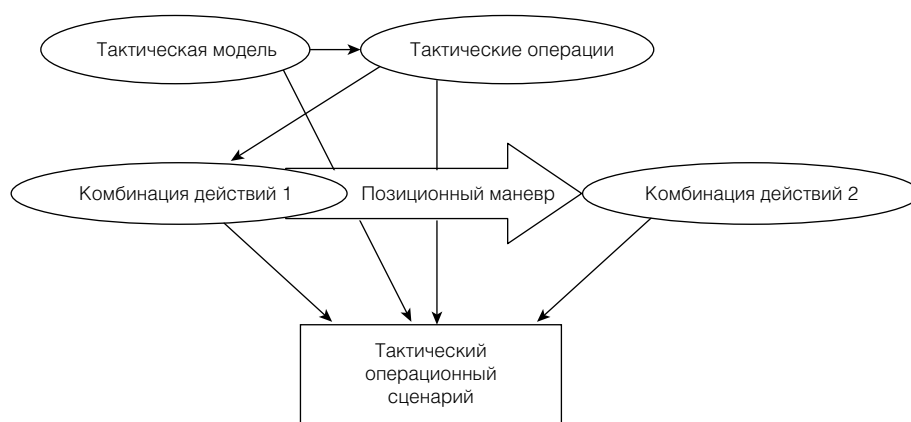


Рис. 7. Тактический маневр

Fig. 7. Tactical maneuver

тают в обществе репутацию опасных, мешающих всем конкурентам сразу, что не делает их привлекательными партнерами по бизнесу и затрудняет вхождение в различные цепочки ценности;

— разные соперники, поняв, что им пытаются противостоять одна и та же фирма, вполне могут консолидировать свои собственные конкурентные действия и согласованно повести наступление на нее саму.

Конкурентные маневры также способствуют рассеиванию внимания соперников.

Объектами конкурентных маневров являются конкурентные ресурсы (материальные, технологические, финансовые, коммерческие, кадровые, др.). Маневрируя ресурсами, участники рынка последовательно фокусируют внимание на большом числе объектов бизнеса, на разных отраслях, рынках, конкурентных полях и разных тактических соперниках.

Все предпринимаемые участниками рынка тактические маневры имеют позиционный характер, поскольку выполняются ими для обороны своих конкурентных позиций на том или ином поле, их улучшения, ослабления конкурентных позиций тактических соперников и поддержания «правильного» баланса конкурентных сил.

Оказавшись на тактически невыгодном конкурентном поле, участники рынка понимают, что возможности применения базовых тактических операций для них ограничены. Ведь они не могут действовать на этом поле так, как желают. Поэтому они пытаются раздвинуть границы конкурентного поля и прибегают к тактике маневренной наступ-

ления или к тактике маневренной обороны, которые применяются ими в прямой связи с тем, как в тот же период времени тактически действуют конкуренты.

Позиционные тактические маневры участников рынка в отношении конкурентов могут иметь выжидательный характер или характер лавирования (рис. 8).

Выжидательные маневры применяются участниками рынка без использования основных конкурентных ресурсов. Их тактическая задача состоит в том, чтобы выиграть время и более основательно подготовиться к соперничеству с данным конкурентом в будущем.

Так происходит, когда участники рынка не понимают или плохо понимают, какими тактическими планами и организационным сценариями располагают их соперники, не знают, что они намерены предпринять. Они также не уверены в своих силах — в том, что могут эффективно соперничать с данными конкурентами.

Поэтому они не имеют четкого представления о том, как тактически вести себя с этими соперниками. И пока такое представление не сформируется окончательно, участники рынка предпочитают осуществлять выжидательное маневрирование (его также называют занятием выжидательных позиций).

Лавирование состоит в постоянных подвижках участников рынка, направленных на укрепление линии фронта, его отдельных участков и флангов. Оно применяется участниками рынка для того, чтобы усыпить бдительность хорошо изученных соперни-



Рис. 8. Характер позиционного тактического маневра

Fig. 8. Character of positional tactical maneuver

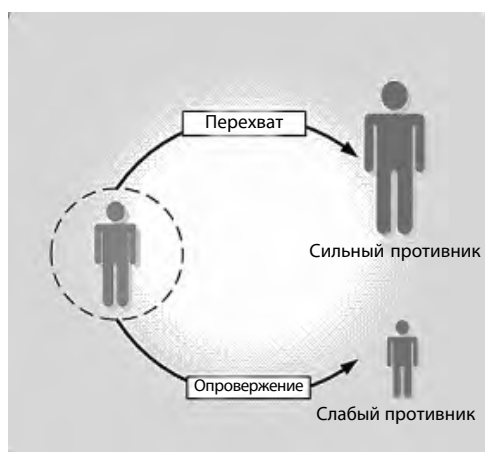


Рис. 9. Маневренная атака с тактическими разменами

Fig. 9. Manoeuvrable attack with tactical swaps

ков или для использования их конкурентных слабостей. Лавирование среди сильных соперников может включать различные жертвы, размены, достижение тактических соглашений и компромиссов с ними.

Способами тактического лавирования являются (рис. 12):

- *Маневренная атака с тактическими разменами.* Данная модель применяется участниками рынка против слабых и сильных соперников одновременно. Суть тактического размена состоит в том, что, перехватывая, порой демонстративно, некоторые действия сильного соперника, участник рынка одновременно наступает на позиции слабых соперников. Действуя так, участник рынка «разменивает» часть своего конкурентного преимущества перед уходящим в отрыв сильным соперником на конкурентные преимущества перед более слабым соперником (рис. 9).

- *Маневренная атака на самих себя для целей обороны.* Участники рынка сокращают собственные доходы, чтобы не допустить потенциальных конкурентов на рынок, посеяв в них глубокие сомнения в выгоды работы на нем. Так, снижение ими цен на продукцию не обуславливается уменьшением реальных затрат.



Рис. 10. Маневренная атака с использованием тактических соглашений с сильным противником

Fig. 10. Manoeuvrable attack using tactical agreements with a strong opponent

- *Маневренная атака с использованием тактических соглашений с сильным соперником.* Данный маневр используется участниками рынка для более успешного перехвата действий сильного соперника и применения их в целях совместного давления на слабых противников (рис. 10).

- *Маневренная оборона с выходом на достижение соглашений.* Участники рынка стремятся к заключению пакта о ненападении с конкурентами. Информационные сообщения, направляемые по этому поводу, сочетаются с допустимой обороной, которая в итоге может стать неплохой платформой достижения взаимного компромисса сторон и даже их взаимной кооперации в противостоянии общим соперникам.

- *Маневренная атака с использованием тактических соглашений со слабым соперником.* Такие маневры используются участниками рынка для того, чтобы совместно со слабыми соперниками перехватывать тактические операции сильных конкурентов. При этом более сильный партнер выигрывает и от того, что превосходит по силам своего союзника. Против него он всегда может

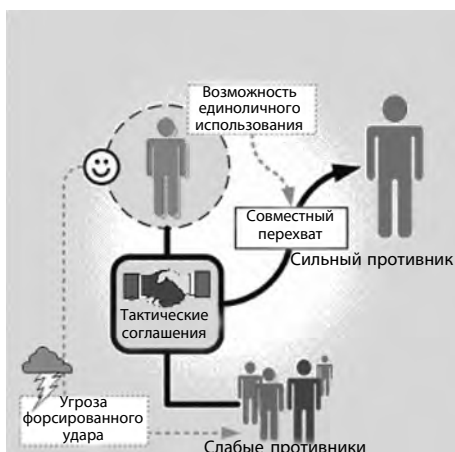


Рис. 11. Маневренная атака с использованием тактических соглашений со слабым противником

Fig. 11. Manoeuvrable attack using tactical agreements with a weak opponent

применить форсированный удар и в конце концов, если повезет, — единолично вос-

пользоваться плодами тактики «перехвата» (рис. 11).

- *Маневренная атака с тактическим обходом соперника.* Суть таких маневров состоит в сочетании флангового наступления на одних конкурентов и уклонения от соперничества с другими конкурентами, которое может быть предпринято узкоспециализированной фирмой для закрепления в «своей» рыночной нише.

- *Маневренное отступление участников с прежних секторов/сегментов рынка на новые,* на которых ранее они совсем не вели предпринимательскую деятельность. Такие маневры бывают полезными также для выхода участников рынка из неэффективных цепочек ценности, которые стали следствием низкого уровня конкурентоспособности фирм какой-либо стагнирующей отрасли. В таком случае диверсификация бизнеса и направление участниками рынка собственных инвестиционных ресурсов в смеж-

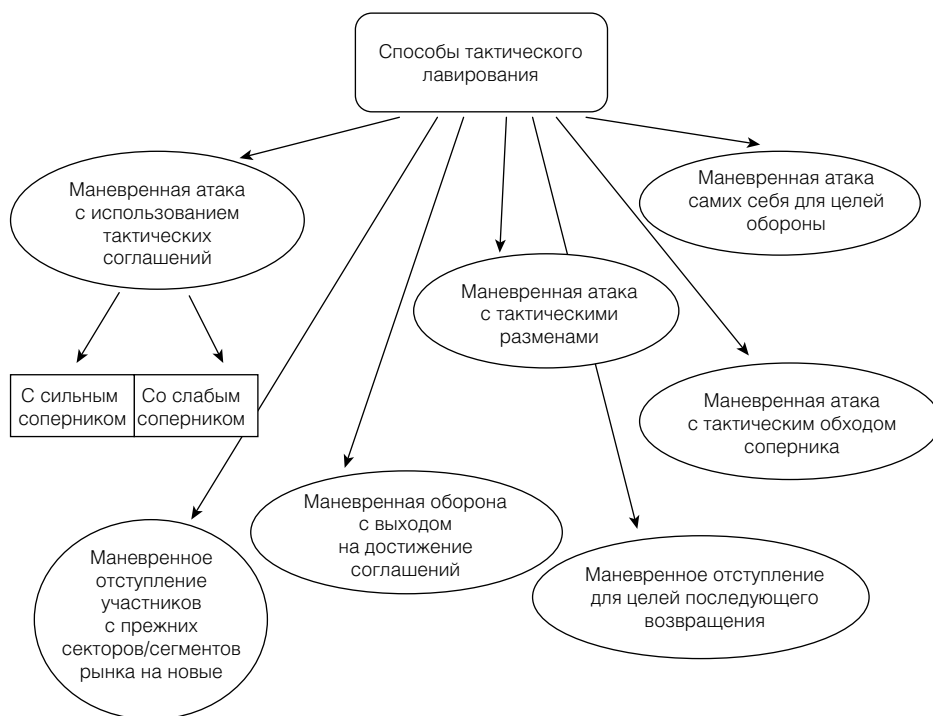


Рис. 12. Способы тактического лавирования

Fig. 12. Methods of tactical maneuvering

ную или иную отрасль становится естественной реакцией на снижение конкурентоспособности.

- *Маневренное отступление для целей последующего возвращения.* Его суть состоит в сочетании участниками рынка отступления и наступления.

Частичное и даже полное отступление участников рынка может иметь характер лавирования, если они рассчитывают вернуться к занятию предпринимательством в явном (под своим прежним наименованием) или неявном виде. В этих случаях их отступление является временным.

Временно отступая, владельцы бизнеса обязательно думают о возвращении на рынок. Поэтому участники рынка оставляют до поры до времени косвенные признаки своего присутствия на нем — в виде названия марок продукции, фирменных стилей и т. п.

Некоторые участники рынка проводят в тактическом лавировании всю свою жизнь в бизнесе. Это постоянное лавирование включает раскрытие скрываемых замыслов противников, проведение собственных PR-кампаний, способных дезавуировать рекламные и PR-усилия конкурентов, самостоятельную работу со слабыми соперниками, а при необходимости — и с теми частями рынка, на которых могут возникать тактические угрозы.

Участники рынка также лавируют среди потребителей своей продукции на фоне постоянных изменений спроса, среди поставщиков — в связи с изменениями в ресурсной базе ведения бизнеса, в технологиях, в составе компетенций персонала, среди СМИ — в связи с изменениями в способах информирования окружения о важных событиях, развитием социальных сетей, вирусным распространением информации, др. Им приходится также постоянно лавировать в среде чиновников органов государственного управления — в связи с естественной ротацией управленческих кадров.

Формируя позитивные образы в сознании потребителей продукции, поставщиков и общественности, участники рынка получают возможность косвенно влиять и на отношения с тактическими соперниками.

Лавирование часто сбивает соперников с толку до такой степени, что те предпочитают отказаться от первоначальных тактических замыслов и резко перестроить собственную тактику действий.

Иногда участники рынка сталкиваются с необходимостью смены не только состава тактических операций по выходу из тактического периода взаимодействия с соперниками, но и всей тактической модели конкурентных действий. В этих случаях им приходится применять комплексное маневрирование (рис. 13).

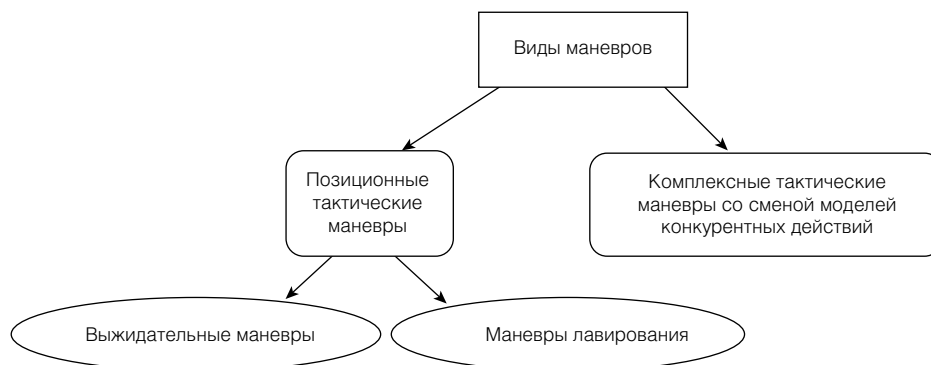


Рис. 13. Виды маневров

Fig. 13. Kinds of maneuvers

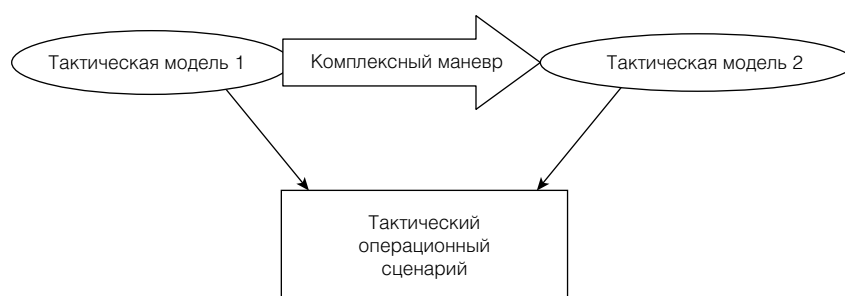


Рис. 14. Комплексный маневр

Fig. 14. Complex maneuver

Под *комплексными тактическими маневрами* участники рынка понимают изменение тактической модели своих конкурентных действий в отношении одного и того же соперника (рис. 14). Как правило, такие изменения необходимо вносить:

- в связи с несоответствием тактических моделей конкурентных действий участников рынка принятой этими участниками рынка стратегии конкуренции;
- в связи с невозможностью добиться успеха на основе применяемой *стратегии конкуренции*.

Хотя тактика конкурентных действий участников рынка должна всегда следовать за конкурентной стратегией, в жизни нередко возникают отклонения тактики от стратегии. Любая фирма, бросающая вызов окружению, должна быть готова к любым стратегическим и тактическим неожиданностям. Эти неожиданности связаны с несоответствием реального баланса конкурентных сил соперников предполагаемому.

Чаще несоответствие возникает, когда принятая стратегия не находит достойного воплощения в адекватных тактических моделях. Однако нередко необходимость комплексного тактического маневрирования возникает в связи с невозможностью для участников рынка добиться успеха на базе ошибочно принятой стратегии конкурентных действий. Вступая в тактическое соперничество, участникам рынка следует исходить из того, что не все модели конкуренции, из-

вестные в теории, хорошо ими разучены. Не все из них оказываются по средствам, по силам, не ко всем они оказываются готовыми.

Кроме того, соперники могут вполне успешно противостоять им, что превращает следование участников рынка первоначально установленным тактическим модели в рискованное мероприятие. Вдруг выясняется, что соперников невозможно превзойти, даже удержать свои позиции нет сил, а жить иллюзиями превосходства нецелесообразно.

Таким образом, необходимость комплексного тактического маневрирования возникает в результате искажения участниками рынка собственных стратегических замыслов при составлении тактики конкурентных действий либо вследствие ошибок в стратегии.

Смена тактических моделей конкурентных действий, как и смена стратегий конкуренции, может быть названа действиями по «созидательному разрушению». Возможность комплексного тактического маневрирования может быть заложена в тактические планы конкурентных действий в виде тактической альтернативы.

При этом комплексное маневрирование может оказаться удачным (участнику рынка удастся покинуть тактически невыгодное конкурентное поле) или неудачным (участник рынка застревает на тактически невыгодном поле).

Планирование конкурентных маневров включает установление перечня, смысловой функции маневров в течение планового периода и организационного сценария их проведения. Участникам рынка приходится маневрировать среди разных соперников, в отношении каждого из которых им следует придерживаться своей тактики действий.

Им надо не только не запутаться в применении тех или иных действий, но и обеспечить их гармонию. Например, тактика перехвата в сфере товарной или сбытовой дифференциации может сочетаться с тактикой фокусированного наступления на «ценовом фронте», а дифференциация продукции — с перехватом неценовых тактических инициатив. Все это дополняется сочетанием отраслевого, межотраслевого, межпродуктового соперничества участников рынка с разными соперниками одновременно.

Тактическое маневрирование, особенно комплексное, является высшим пилотажем в менеджменте конкурентных действий участников рынка. Поэтому квалифицированное планирование и последующее применение маневров может успешно получиться далеко не у каждого из них.

Если в процессе выполнения участниками рынка тактических операций возникает необходимость выполнения маневров, которые не были ранее запланированы, им приходится действовать по ситуации, а выполняемые маневры признаются ситуационными.

Список литературы

1. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 1999. С. 18.
2. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Том. 8. №5 (47). С. 117–129.
3. Левинсон Дж. К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Левитас А. М. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
5. Осипенко О. В. Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследования методов недобросовестной конкуренции на российском рынке

- капитала // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. №6 (36). С. 46–56.
6. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Том 9. №2 (50). С. 111–142.
7. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №4 (46). С. 101–143.
8. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №2 (44). С. 121–143.
9. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Том 8. №5 (47). С. 77–116.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998. С. 239–240.
11. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. Юбилейное издание. СПб.: Питер. 2010. С. 139–157.
12. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. М.: ГНОМ и Д, 2001. С. 74.
13. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 100–134.
14. Chen M.-J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility // *Academy of Management Journal*. Vol. 35. №. 3. P. 539–570.
15. Chen M.-J. & Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 85–102.
16. Hunt S. D. A General theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. California. Sage Publications: Thousand Oaks, 2000.
17. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44 (4). P. 858–877.

References

1. Ambler T. *Prakticheskii marketing* [Practical marketing]. Saint Petersburg, Piter Publ., 1999, p. 18.
2. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129 (in Russian, abstr. in English).
3. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 100–134.
4. Chen M.-J., MacMillan I. C. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 3, pp. 539–570.
5. Chen M.-J. & Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 85–102.
6. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
7. Hunt S. D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Sage Publications: Thousand Oaks, California, 2000.

8. Levinson Dzh. K. *Partizanskii marketing. Proste sposoby polucheniya bol'shikh pribylei pri mal'kikh zatratakh* [Partisan marketing. Simple methods of receipt of large profits at small expenses]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012.
9. Levitas A. M. *Bol'she deneg ot vashego biznesa. Partizanskii marketing v deistvii* [More money is from your business. Partisan marketing in operations]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012.
10. Osipenko O. The research regarding «shadow» corporate control through analysis of unfair competition in Russian capital markets. *Journal of Modern competition*, 2012, vol. 36, no. 6 (36), pp. 46–56 (in Russian, abstr. in English).
11. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).
12. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 4 (46), pp. 101–143 (in Russian, abstr. in English).
13. Rubin Yu. B. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
14. Rubin Yu. B. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116 (in Russian, abstr. in English).
15. Tompson A. A., Strikland A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Yuniti Publ., 1998, pp. 239–240.
16. Traut Dzh., Rais E. *Marketingovye voyny*. Yubileinoe izdanie [Marketing wars. Anniversary edition]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2010, pp. 139–157.
17. Yudanov A. Yu. *Konkurentsia: teoriya i praktika* [Competition: theory and practice. 3th ed.]. Moscow, GNOM i D Publ., 2001, p. 74.

Yu. Rubin, Russian Education Academy, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», National Association of Entrepreneurship Education (ROP), Moscow, Russia, yrubin@mfa.ru

Tactical models and operations in competition

The article is devoted to the tactical level of competitive behavior of firms. Author postulates firms competitive tactics as a set of competitive action, grouped in the tactical models, and actually implemented in tactical operations against certain tactical competitors in a short period of time.

The author emphasizes that different tactical models implement some competitive strategies of firms, and offers a matrix of types of competitive strategies of market participants and types of tactical models of competitive action.

The author shows, that the classification of tactical models of competitive actions in general should follow the classification of types of competitive action (offensive, defensive, combination). So the author identifies tactical model: front and flank attack; deaf, valid and preventive defense; counter-attack; guerrilla warfare; retreat; rational self isolation; non-conflict; consent; joint defense and joint offence; and tactical maneuvers.

The author understands the tactical maneuvers as a combination of competitive actions of market participants, who considered making any changes in the realization of tactical operations.

The article consistently describes and characterizes all offered types of tactical models of competitive action.

Keywords: tactical competitive actions, tactical models, tactical operations, offensive tactics, defensive tactics, tactical combination of competitive action, tactical maneuvers.

About author: Yu. Rubin, Dr of Economy, Professor

For citation: Rubin Yu. Tactical models and operations in competition. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 82–142 (in Russian).



Издательский дом университета «Синергия»

Издательство с многолетним опытом и традициями выпуска книг деловой, учебной и научной тематики.

Книги Издательского дома университета «Синергия» адресованы тем, кто стремится освоить практику и стратегию новой экономики, — руководителям и практикующим специалистам, студентам и преподавателям вузов, колледжей и бизнес-школ.

Для того чтобы читателю легче было ориентироваться, предлагаемые его вниманию книги объединены в серии:

- **серия «Легкий учебник»** — учебники и учебные пособия для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата и колледжа;
- **«Университетская серия»** — учебные издания с углубленным изложением теоретических вопросов;
- **серия «Fresh Book»** — книги об инновационных технологиях в сфере бизнеса;
- **серия «Формула успеха»** — книги об успешных, известных в своей области людях.



Наши издания отличают:

- практическая направленность;
- отражение актуального российского опыта;
- доступность изложения;
- многоступенчатая экспертиза авторских материалов;
- современный дизайн;
- качественная полиграфия.

Издательский дом университета «Синергия»
предлагает на договорной основе полный комплекс услуг
по допечатной подготовке и изданию книг —
качественно и в сжатые сроки.

Контакты:

125190, Москва, Ленинградский пр-т, 80, корп. Г, оф. 612

Заведующая редакцией

Соколова Елена Николаевна, (495) 663-93-88, доб. 1733,
NNSokolova@synergy.ru

Руководитель отдела оптовых продаж

Орлов Павел Викторович, (495) 987-43-74, доб. 1730,
POrlov@synergy.ru

Руководитель отдела розничных продаж

Соколова Марина Ивановна, (495) 987-43-74, доб. 1726,
MSokolova@synergy.ru

ПОДПИСКА - 2015

Журнал «**Современная конкуренция**» выходит 6 раз в год:

Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь
1 номер 1080 руб. 3 номера (полугодие) 3240 руб. 6 номеров (годовая) 6480 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на edit@s-university.ru
или позвоните по тел. +7(495) 663-93-88 (доб. 1839).
Доставка включена в стоимость подписки

Подписка по почте

По каталогу агентства «**Роспечать**» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «**Пресса России**» (на 1-е, 2-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **88060**;
по каталогу российской прессы «**Почта России**» (на 1-е полугодие 2015 г.) подписной индекс **14246**;

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев
тел. (495) 663-93-88 (доб. 1839, 1845), e-mail: arozantsev@synergy.ru, yorlov@mfpa.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru.

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.
Возможна также оплата с помощью SMS.

Учредитель и издатель НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014 г.
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Редакция:

Заместитель главного редактора *А. И. Коваленко*
Литературный редактор *О. А. Михайлова*
Дизайн макета и верстка: *Б. В. Зипунов*

Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп.,
д. 80, корп. Г, офис 612

Тел.: (495) 663-93-88 (доб. 1839); (905) 510-00-58
e-mail: edit@s-university.ru; Alkovalenko@mfpa.ru;
www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

НОУ ВПО «МФПУ «Синергия»
ИНН 7729152149
КПП 770201001
ОГРН 1037700232558
Р/с 40703810338180120073
Сбербанк России (ОАО) Вернадское ОСБ
к/с 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 29.06.2015

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протополовский пер., д. 6